

PENERAPAN *TELEWORK HUBS* PADA LEMBAGA PERGURUAN TINGGI TERBUKA JARAK JAUH: PELUANG DAN TANTANGAN

Indra Pratama Putra Salmon¹, Ridho Harta², Ardik Ardianto³, Amud Sunarya⁴

^{1,2,4}Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Universitas Terbuka, ³Program Studi Sastra Inggris, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu

Politik Universitas Terbuka

Email: indrapratama@ecampus.ut.ac.id

Received: 12 Januari 2023 | Revised: 06 Juni 2023 | Accepted: 07 Juni 2023

Abstract: Utilization of tools and adoption of technology-based work systems (ICT) in the midst of the wide reach of remote tertiary institutions (PTJJ) and the high number of resources is still not optimal. This research uses qualitative methods with a phenomenon-based approach. Narrative reviews of literature studies are the main approach in writing reviews by applying systematic, empirical, and evidence-based protocols. The data and information included is credible, transparent and accountable as a source of research. The object of study is the flexible working space practice at the Ministry of Finance which is then placed in the framework of the PTJJ institution, namely the Open University. The results of the study show that optimizing the use of tools and adopting technology-based work systems (ICT) through the telework hubs framework has the opportunity to drive several performance variables for PTJJ institutions such as work ability, motivation, working conditions and cooperation/collaboration. Some of these variables are important variables in the framework of educational industry competition and the dynamics of challenges in resource management at PTJJ institutions, both managing resources or managed resources. The novelty of this study is research on work flexibility schemes which have not been widely studied, especially in PTJJ institutions in Indonesia. The main implications of the research are preparation recommendations in the context of optimizing the use of tools and the adoption of technology-based work systems (ICT) in PTJJ.

Keywords: distance university; teleworking; Universitas Terbuka

Abstrak: Pemanfaatan tools dan pengadopsian sistem kerja berbasis teknologi (ICT) di tengah luasnya jangkauan lembaga perguruan tinggi jarak jauh (PTJJ) dan tingginya jumlah sumber daya masih belum optimal. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan berbasis fenomena. Tinjauan naratif dari studi literatur menjadi pendekatan utama dalam penulisan kajian dengan menerapkan protokol sistematis, empirik, dan berbasis bukti. Data dan informasi yang dicantumkan merupakan data-data kredibel, transparan, dan mampu dipertanggungjawabkan sebagai sumber kajian. Objek kajian berupa praktik *flexible working space* di Kementerian Keuangan yang kemudian diletakkan pada kerangka kerja lembaga PTJJ yakni Universitas Terbuka. Hasil kajian menunjukkan bahwa optimasi pemanfaatan tools dan adopsi system kerja berbasis teknologi (ICT) melalui kerangka *Telework Hubs* berpotensi mendorong beberapa variabel kinerja lembaga PTJJ seperti kemampuan kerja, motivasi, kondisi kerja dan kerjasama/kolaborasi. Beberapa variabel tersebut merupakan variabel penting dalam rangka kompetisi industri pendidikan dan dinamika tantangan pengelolaan sumber daya pada lembaga PTJJ, baik sumber daya pengelola atau sumber daya yang dikelola. Kebaruan kajian ini adalah penelitian tentang skema fleksibilitas kerja yang masih belum banyak diteliti khususnya pada lembaga PTJJ di Indonesia. Implikasi utama penelitian yakni rekomendasi persiapan pada konteks optimasi pemanfaatan tools dan pengadopsian sistem kerja berbasis teknologi (ICT) di PTJJ.

Kata Kunci: perguruan tinggi jarak jauh; teleworking; Universitas Terbuka

Cara Mengutip: Salmon, I. P. P., Harta, R., Ardianto, A., & Sunarya, A. (2023). Penerapan Telework Hubs Pada Lembaga Perguruan Tinggi Terbuka Jarak Jauh: Peluang dan Tantangan. *Reformasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 13(1), 83-97. Doi: <https://doi.org/10.33366/rfr.v%vi%i.4367>

PENDAHULUAN

Dewasa ini, pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) secara global bukan hanya terbatas pada komponen penataan sistem, tetapi juga mulai masuk pada ranah yang tidak terbatas termasuk kajian ilmu sosial. Hal ini termasuk juga pada bagaimana penerapannya pada aspek sosial masyarakat, mengapa hal tersebut diterapkan, apa keuntungan yang diperoleh, hingga mengaplikasikan secara *hybrid* antara ICT dengan segala lini kehidupan sebagai sebuah tren menciptakan kualitas kehidupan yang lebih baik dan bahkan tidak secara eksklusif dengan kelas sosial tertentu (Lim, 2008). Peningkatan dalam penggunaan ICT pada kehidupan di satu sisi membawa banyak kebermanfaatannya, namun di sisi lain juga membawa keterbatasan akibat lemahnya literasi sebagian besar masyarakat atau masih terikat dengan kultur dan kebiasaan konvensional yang mengakibatkan ICT tidak termanfaatkan dengan baik. Bahkan di kalangan saintis yang hidup di era modern, tidak jarang ICT hanya memperoleh ruang terbatas dalam pengembangannya yang kemudian menjadikan potensi kebermanfaatannya ICT dalam kehidupan menjadi terbatas (Al-Saqqa et al., 2014). Hal lainnya yang juga menjadi kelemahan adalah dari sisi *user* produk ICT yang terus berkembang dengan segala bentuknya, namun hanya fitur dasar yang mampu digunakan sehingga pola dan kualitas hidup masyarakat yang sebenarnya mampu berkembang baik justru cenderung mengalami stagnasi atau gegar teknologi. Kondisi inilah yang kemudian disebut sebagai paradoks di tengah dinamika revolusi 4.0.

ICT pada konteks sosial secara mendasar memiliki bentuk dan ketajaman tersendiri. Ketajaman tersebut berimplikasi secara khusus berorientasi menuju sebuah kebaruan dan pengembangan disiplin pengetahuan dan inovasi tata kelola sumber daya yang dimiliki. Pada konteks disiplin pengetahuan, sangat jelas bahwa ICT mampu diterapkan secara fusi pada kajian kontemporer ilmu sosial seperti pada pengembangan organisasi. Pada konteks aplikatif, proses tata kelola yang lebih efektif dan efisien mampu dicapai secara optimal melalui dukungan dan kontribusi ICT yang diletakkan pada kerangka pengelolaan organisasi (Loukis et al., 2016). ICT dalam bentuk penggunaan alat dan jaringan berdampak pada aktivitas manajemen, pengetahuan atau keahlian, hingga inovasi, dan memberikan makna (Mwantimwa, 2019); eksplorasi ICT dalam organisasi mendukung inovasi lingkungan, transisi energi, dan pembangunan berkelanjutan global dengan mengurangi peluang pembangunan kubik-kubik bangunan (Galan et al., 2017); ICT menciptakan nilai-nilai baru dalam organisasi yang berdampak secara simultan pada organisasi lainnya khususnya dalam mengatasi kesenjangan pengetahuan (Marin et al., 2021); intervensi ICT yang mampu masuk pada aspek kesehatan kerja baik secara fisik maupun psikis pada organisasi dengan adanya nilai fleksibilitas (Hu et al., 2021), serta ICT yang berimplikasi dalam meningkatkan keterikatan sumber daya manusia dengan organisasinya (Van Zyl et al., 2021).

Pada tata kerja organisasi, adanya ICT telah mendegradasi rutinitas kebiasaan yang terbentuk dengan menonjolkan keunggulan positif, namun di beberapa kalangan ICT cenderung menjadi hambatan seperti masyarakat dengan literasi ICT yang rendah atau gagap teknologi. Bagi beberapa kalangan yang diuntungkan dengan adanya penerapan ICT di organisasi atau unit kerja, maka ICT menjadi instrumen yang tepat dalam mendorong kinerja dan meningkatkan kualitas hidup secara seimbang antara mengatur pekerjaan dengan kesehariannya. Lain halnya dengan kalangan dengan literasi ICT yang rendah atau gagap teknologi, maka akan cenderung menjadikan ICT sebagai instrument yang tidak bermanfaat,

terlebih ketika kalangan gagap teknologi tersebut memiliki peran besar dalam organisasi seperti pejabat tinggi atau pengambil keputusan yang mana setiap sikap atau keputusan yang diambil tentunya akan berdampak terhadap fluktuasi kualitas kerja dan organisasi.

Flexible working arrangement atau FWA merupakan salah satu strategi baru dalam sistem kerja organisasi publik dalam mendorong ide-ide, kreativitas, atau inovasi aparatur sipil negara (ASN). FWA dalam hal ini termasuk *flex-time*, *job sharing*, *part-time working*, *home-working*, dan *compressed hours*. ASN dapat bekerja di luar jam rutinitas pekerjaan yang umum digunakan, mampu menyeimbangkan kerja dengan aktivitas harian, atau berbagai kegiatan lain dengan lebih fleksibel selama target pekerjaan mampu diselesaikan. Kebutuhan untuk pemberlakuan FWA berjalan seiring dengan kemajuan teknologi dan situasi pasca pandemi saat ini memiliki konsekuensi bahwa ASN harus tetap menghasilkan dampak dan output kinerja bagi organisasi dan publik (masyarakat luas) meskipun meskipun masih menemui keterbatasan dan kelambatan. Aspek lainnya adalah kreativitas (ide) dan inovasi ASN yang harus optimal dikembangkan dengan mengandalkan keunggulan infrastruktur teknologi dalam pelaksanaan fleksibilitas kerja. Minbaeva (2021) mengungkapkan hal ini sebagai pekerja yang handal dengan fleksibilitas yang tinggi dan akan terus bertumbuh untuk menuntut pembangunan lingkungan kerja yang lebih akomodatif. Upaya tersebut tentunya kemudian disertai dengan perubahan sistematis dalam skema kerangka kerja, sistem dan dasar pelaksanaan, serta peningkatan kapabilitas SDM yang masih terbatas.

FWA atau fleksibilitas pengaturan kerja secara konseptual merupakan praktik melakukan aktivitas kerja di luar kantor baik dalam konteks mengurangi atau menambah waktu kerja secara regular (Den Dulk et al, 2013; Stirpe & Zarraga-Oberty, 2017). Penerapan FWA ini telah sering dilakukan di organisasi privat guna mengharmonisasikan ritme antara aktivitas kerja dengan kehidupan pribadi, serta meningkatkan kinerja organisasi (Richardson & McKenna, 2014). Meskipun terdapat beberapa literatur substantif yang meneliti anteseden dan konsekuensinya pada implementasi FWA seperti De Menezes dan Kelliher (2016) serta Kroll dan Nuesch (2017), penelitian tersebut tidak secara kongkret menjelaskan bagaimana level manajerial mengatasi berbagai tantangan atau isu kesiapan terkait dengan pola fleksibilitas yang diteliti. Secara konseptual, fleksibilitas kerja yang berakibat pada perubahan waktu dan lokasi kerja sembari melakukan aktivitas lain memiliki standar kinerja yang sama. Studi temuan Lautsch et al (2009) menemukan fakta bahwa manajer atau pemimpin dari sebuah organisasi harus mempelajari bagaimana pola pengawasan, ketaatan prosedur kinerja, hingga menilai manfaat dari pemberlakuan sistem FWA. Dengan kata lain bahwa kondisi ini sejalan dengan justifikasi Felstead et al (2003) yang menekankan bahwa output kinerja menjadi indikator keberhasilan FWA, yang kemudian diperkuat oleh argumen Snell (1992) yang menyebutkan bahwa penekanan kontrol output kinerja menjadi alternative dari kontrol yang sulit dilakukan dalam implementasi FWA.

Dukungan kebijakan model pengaturan kerja ASN dalam bentuk penerapan fleksibilitas sejak tahun 2020 adalah melalui upaya pemerintah khususnya Kementerian PAN-RB yang telah menghasilkan setidaknya 15 edaran model pengaturan kerja ASN selama pandemi COVID-19 yang pada saat ini telah menjadi sebuah tren baru dalam bekerja. Edaran tersebut memiliki substansi bahwa ASN dapat lebih fleksibel dalam bekerja baik di rumah (WFH) atau di kantor (WFO). Pengaturan fleksibilitas tersebut merujuk pada Surat Edaran Kementerian PAN-RB Nomor 38 Tahun 2020 tentang Protokol Pelaksanaan Tugas Kedinasan di Rumah/Tempat

Tinggal (*Work From Home*) bagi Aparatur Sipil Negara Terkait Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Di sisi lain, prosedur dalam pencegahan persebaran pandemi, pembatasan perjalanan dinas dan prosedur pemantauan kesehatan dan uji kondisi tubuh, serta absensi menjadi perhatian penting. Berkaitan dengan kesiapan, kecukupan infrastruktur berbasis teknologi, *online*, dan elektronik terkendala oleh kesiapan sumber daya manusia. Di samping itu, kontekstualitas dan karakteristik kerja ASN juga menjadi tantangan yang harus dibenahi khususnya dari segi tugas dan fungsi.

Fenomena tata kelola yang terjadi di lingkup organisasi pemerintah cenderung mengarah pada kondisi tren positif dengan adanya system FWA salah satunya berupa pelaksanaan *flexible working space* (FWS) di Kementerian Keuangan atau Kemenkeu. Namun sayangnya dalam penerapan pola tersebut, belum banyak institusi yang mampu menjadikan pola tersebut sebagai *benchmark* dalam system kerja, termasuk dalam kasus ini adalah Universitas Terbuka (UT) yang telah menerapkan pola pembelajaran jarak jauh berbasis ICT. Dalam system pembelajaran, UT berhasil menerapkan pola tersebut hingga menjadikan institusi sebagai universitas dengan daya tampung terbesar di Indonesia bahkan menjadi 10 besar universitas dunia dengan jumlah mahasiswa terbanyak yakni 646,467 mahasiswa (Hasya, 2022). Kondisi tersebut salah satunya mengindikasikan bahwa UT telah berhasil menerapkan tata kerja berbasis ICT dalam proses pembelajarannya melalui ICT serta mengindikasikan bahwa sumber daya internalnya telah mampu mengelola mahasiswa secara optimal. Namun di sisi lainnya, pada aspek tata kelola system kerja, UT masih belum sepenuhnya menerapkan pola berbasis ICT dalam tata kerja pegawai sehingga masih berkuat pada rutinitas kantor secara teratur. Artinya bahwa fenomena 4.0 berupa adopsi fleksibilitas pembelajaran dan mampu dengan baik ditangkap dalam system pembelajaran, belum bisa mengarahkan pada adopsi fleksibilitas tata kerja yang memiliki peluang lebih besar jika mengacu pada beberapa kajian terdahulu. Berangkat dari fenomena tersebut, maka perlu dilaksanakan pengkajian lanjutan. Pada artikel kajian ini, bagian pertama diawali dari rumusan permasalahan dan metode yang digunakan peneliti, lalu bagian selanjutnya berupa isi dan pembahasan (berupa pembedahan pola UT sebagai kampus modern versus kampus konvensional) yang merupakan temuan dan diskusi teoretik pada bagian selanjutnya dengan memfokuskan pada: peran *tools* digital dalam mendukung iklim dan tata kerja (Schwellnus et al, 2019); bagaimana tuntutan lingkungan yang lebih akomodatif dan fleksibel (Avgoustaki & Bessa, 2019; Tuan, 2019), serta; konsekuensi positif dan tuntutan untuk bekerja di luar struktur kerja permanen atau jarak jauh (Gajendran & Harrison, 2007; Spieler et al, 2017). Di bagian terakhir, kajian ini merumuskan implikasi utama kajian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengaplikasikan metode kualitatif (Creswell & Creswell, 2017) serta menggunakan pendekatan deskriptif. Alur penelitian awal yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan studi merujuk pada Liberati et al (2009) dengan melakukan review sistematis terhadap sumber daya utama dan pendukung (artikel jurnal, dokumen-dokumen, data sekunder, artikel media, serta sumber daya pendukung lain) secara konsisten. Peneliti melakukan upaya kajian dengan menerapkan filter pada topik-topik tertentu, yang mana dalam hal ini peneliti menggunakan beberapa literatur dengan kata kunci “Flexible Working Arrangement” dan “Flexible Working Space” dengan rentang waktu tahun 2018 hingga 2022 melalui mesin pencarian google scholar. Hasil rangkuman dikumpulkan dengan menggunakan protokol

PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis*). Melalui penerapan kata kunci dan protokol khusus, terdapat total 20 artikel penelitian yang secara linier berkorelasi dengan kajian. Guna memvalidasi hasil penelitian, kami juga melakukan teknik triangulasi terhadap data-data sekunder berkaitan dengan topik penelitian dengan ruang lingkup wilayah organisasi pemerintah dengan mengambil objek amatan pada Kementerian Keuangan dan melakukan komparasi dengan lingkup wilayah kajian (Universitas Terbuka) sebagai objek atau lokus kajian utama. Pemilihan wilayah penelitian tersebut didasarkan pada hasil kinerja yang telah terpublikasikan, mampu diakses secara terbuka, serta merepresentasikan kondisi pada kelayakan dan mampu dievaluasi sebagai bahan pembelajaran. Artinya bahwa dengan adanya sistem yang lebih layak, akan mampu menjadi semacam benchmark dan berpeluang dampak bagi instansi lain yang akan menerapkan skema kerja yang sama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Memahami Fleksibilitas Kerja & Tools Digital: Best Practices dan Peluang

Praktik fleksibilitas kinerja dalam konteks organisasi formal telah dikenal sejak tahun 1930 hingga 1980-an dan dipraktekkan pada organisasi privat pada masa perang (Santovec, 2014). Fleksibilitas tersebut kian menurun seiring dengan gencarnya pembangunan ekonomi di sektor formal yang kemudian turut meningkatkan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja terstandar, termasuk pasar tenaga kerja dari pemerintahan yang turut merekrut tenaga-tenaga berkompeten untuk menjadi bagian dari pelaksanaan pembangunan. Fleksibilitas kinerja yang telah menurun tersebut kemudian kembali hadir sebagai bagian dari solusi menjalankan kinerja di masa pandemi beserta ketentuan pembatasan aktivitas sosial/fisik menciptakan konsekuensi berupa pengurangan atau perubahan jam kerja, lokasi kerja, serta aktivitas lainnya yang dirasa akan membawa dampak buruk pada lingkungan kerja aparatur sipil negara (ASN) serta elemen pemerintahan. Saat ini persebaran pandemi telah mampu dikendalikan dan jumlah terdampak telah menurun signifikan, khususnya pada beberapa kluster instansi pemerintah. Namun instansi pemerintah tersebut yang pada awalnya menjadikan fleksibilitas sebagai alternatif untuk mencegah persebaran pandemi, saat ini telah mulai terbiasa dengan adanya fleksibilitas tersebut dan mulai menjadikan fleksibilitas sebagai gaya kerja yang lebih luwes dan memberikan keleluasaan bagi pegawainya.

Salah satu yang telah menerapkan pola fleksibilitas adalah Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Kementerian Keuangan atau Kemenkeu melalui *flexible working space* (FWS) dan menggunakan landasan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (FWS) di Lingkungan Kementerian Keuangan (Retnowati, 2020). Dalam praktiknya, *flexible working arrangement* (FWA) yang diterapkan di Kemenkeu juga berbentuk pengaturan jam kerja dan jumlah pegawai yang masuk kantor. Implementasi *flexible working space* atau FWS di Kemenkeu sendiri dilaksanakan dalam bentuk pola pengaturan kerja melalui optimalisasi pemanfaatan *tools* berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Pada konteks tersebut, fleksibilitas diterapkan pada aspek kewilayahan kerja dalam jangka waktu kerja tertentu. Tujuan FWS tidak hanya menempatkan kuantitas produktivitas dan tugas atau fungsi sebagai fokus utama, tetapi juga pada kreativitas pegawai dan terobosan-terobosan agar pegawai mampu mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Beberapa terobosan yang juga menjadi fokus perhatian utama pada implementasi FWS di Kemenkeu di antaranya berupa pedoman *activity based workplace*, optimalisasi *office automation*

Kemenkeu, serta *data security and network*. Bahkan selama pandemi yang menghendaki adanya sistem tata kelola pekerjaan di luar kantor, penggunaan *office automation* Kemenkeu semakin optimal dalam kerangka *work from home*. Pada pelaksanaan FWS sendiri, pemberlakuan FWS dilaksanakan di beberapa tempat antara lain di rumah, *satelite office*, *co-working space*, dan lokasi lain dengan keberadaan sarana dan fasilitas penunjang sistem FWS dengan prosedur berupa tidak membahayakan keamanan, kesehatan, keselamatan, dan mencemarkan nama baik pegawai atau organisasi (Wahyudi & Atmarani, 2021).

Pola pikir baru yang di lingkungan kerja Kemenkeu berupa FWS melalui aktivitas-aktivitas berbasis otomatisasi dilaksanakan seiring dengan upaya mewujudkan budaya kerja yang adaptif, berbasis digital dan berintegritas guna peningkatan skala produktivitas dan kinerja Kemenkeu. Sejalan dengan yang dipraktikkan di Kemenkeu, bahwa dukungan pengaturan kerja dengan inovasi FWS mengacu pada pengaturan dukungan aktivitas kerja yang berbeda dan preferensi lingkungan (Appel-Meulenbroek et al, 2017; Wohlers & Hertel, 2016). Di samping itu, sejalan dengan yang disampaikan Alker et al (2015), bahwa ruang kerja berdampak besar pada konsentrasi dan kolaborasi, hal ini juga berlaku di Kemenkeu yang kemudian menerapkan skema FWS dalam tata kelola pekerjaannya. Namun secara riil berkenaan dengan otomatisasi system kerja FWS tersebut, harus diperhatikan bahwa implementasi FWS harus mempertimbangkan model dan tipe pekerjaan yang mampu diterapkan otomatisasi dan harus diselesaikan di dalam kantor, pertimbangan pembuatan proses bisnis, serta kalibrasi dari beban kerja pegawai (pegawai dengan nilai prestasi kerja tertentu atau tanpa hukuman disiplin akan mendapat *privilege* FWS).

Bertolak dari konsep yang dikemukakan Schweltnus et al (2019) bahwa *tools* digital berpeluang mendukung iklim dan tata kerja, maka hal ini juga berlaku pada organisasi publik hari ini sebagaimana temuan-temuan dari Casalino et al (2020) yang menunjukkan bahwa pelayan publik mampu menunjukkan kualitas output yang lebih tinggi dan lebih baik, serta meminimalisir pada berbagai kesalahan dalam tata kelola kinerja. Casalino et al (2020) meyakini bahwa meskipun otomatisasi dan *tools* digital berpeluang menggantikan rutinitas tradisional terkait aktivitas administratif, namun jika dikelola secara baik akan mampu menghasilkan manajemen perubahan bagi organisasi yang lebih efektif dan tingkat kompetisi yang lebih baik.

Berangkat dari praktik yang dilaksanakan di Kemenkeu, pada dasarnya hal tersebut mampu dijadikan sebuah benchmark pada organisasi publik yakni Universitas Terbuka yang merupakan perguruan tinggi jarak jauh yang di dalamnya berisi aktivitas tata kelola dan layanan publik untuk bidang pendidikan. Praktik pemanfaatan *tools* digital pada Universitas Terbuka yang telah menghasilkan pola pembelajaran daring, dimana lembaga pendidikan tinggi lainnya cukup mengalami hambatan ketika pandemi namun tidak dengan Universitas Terbuka. Kondisi tersebut pada dasarnya cukup untuk menjadi alasan bahwa Universitas Terbuka sebagai perguruan tinggi jarak jauh memiliki *starting point* kuat dalam melanjutkan pada tahapan ekosistem digital pada tata kelola internalnya. Pun sebagaimana yang telah menjadi tren era digital, Universitas Terbuka memiliki peluang dalam sistem yang memuat berbagai aktivitas pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia pada organisasi publik, yang mana system tersebut mampu dimanfaatkan oleh SDM dimanapun, kapanpun, dan melalui perangkat apapun sejauh memiliki konektivitas internet. Berdasar fenomena tersebut, maka berangkat dari lingkungan kerja di Kemenkeu, pemanfaatan *tools* digital memiliki peran positif berkenaan dengan tata kelola organisasi, sumber daya manusia, penataan aset, teknologi informasi dan

komunikasi, hingga sistem keuangan dan kinerja dan memiliki beberapa linieritas pada Universitas Terbuka melalui adanya morfologi kelembagaan sebagai berikut:

Tabel 1. Benchmark pemanfaatan *tools* digital dalam sistem FWS di Kemenkeu dan Peluang Universitas Terbuka

No	Aspek	Implementasi	
		Kemenkeu	Peluang di UT
1	Organisasi	a. Pembangunan <i>business continuity management</i> (BCM) Kemenkeu b. Implementasi skema kerja <i>flexible working arrangement</i> (FWA) c. Penyederhanaan organisasi dan pola birokrasi (<i>delayering</i>)	a. Implementasi skema kerja <i>flexible working arrangement</i> (FWA) bagi pegawai dengan standar tertentu b. <i>Delayering</i> proses administrasi (laporan keuangan & penelitian)
2	Sumber daya manusia	Layanan sumber daya manusia (SDM) berbasis digital	Layanan SDM digital
3	Penataan asset	a. Pelaksanaan <i>activity based workplace</i> (ABW) dan penggunaan asset bersama oleh pegawai di Kemenkeu b. Implementasi <i>satellite office</i>	a. Pelaksanaan <i>activity based workplace</i> (ABW) khususnya pada akses bank data UT b. Pemanfaatan <i>co-working space & satellite office</i> di daerah melalui UPBJJ (UT Daerah)
4	Teknologi informasi dan komunikasi	a. Penguatan jaringan optik di Kemenkeu b. Pengembangan modul <i>aplikasi office automation</i> (OA) untuk mendukung skema FWS c. Peningkatan perimeter keamanan informasi dari sisi <i>end-user</i>	a. Penguatan bank data untuk akses b. Pengembangan modul aplikasi <i>office automation</i> (OA) untuk mendukung skema FWS & aplikasi yang <i>user friendly</i> c. Peningkatan <i>security system</i> untuk data personal
5	Keuangan dan kinerja	a. Penghematan belanja barang operasional dan non-operasional (birokrasi) di Kemekeu b. <i>Refocusing dan reshaping</i> anggaran c. Penyusunan pengukuran kinerja pegawai bulanan sebagai dasar remunerasi bulanan	a. <i>Refocusing & Reshapping</i> anggaran khususnya ATK b. Penyusunan pengukuran kinerja pegawai bulanan

Sumber. Hasil Penelitian/Analisis Lapangan (2022)

Berdasarkan table 1, penerapan FWA di Kemenkeu yang tercermin dari adanya implementasi FWA dan *collaborative working space* atau *co-working space*. *Co-working space* terdiri dari *activity based workplace* (ABW) dan *satellite office* menunjukkan adanya pola kerjasama dari sumber

daya manusia di Kemenkeu. Keduanya diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (FWS) di Lingkungan Kementerian Keuangan dengan bentuk pengaturan tata letak ruang yang mengedepankan fleksibilitas dan mobilitas kerja dalam menunjang berbagai aktivitas dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi dan pegawai. Untuk *satellite office* sendiri, hal tersebut merupakan kantor di luar kantor utama dengan fungsi *co-working space* dan menjadi titik poin FWS yang terletak di kawasan penyangga ibu kota negara atau ibu kota provinsi. Sedangkan *co-working space* merupakan lokasi kerja yang ditujukan untuk pegawai dari unit berbeda untuk mendukung *satellite office*. Di sisi lain bahwa apa yang diterapkan di Kemenkeu beberapa di antaranya linier dengan kondisi di Universitas Terbuka. Dengan kata lain bahwa Universitas Terbuka memiliki peluang besar dalam kaitannya dengan penerapan FWS di Kemenkeu.

Kondisi hari ini menunjukkan bahwa hampir seluruh organisasi publik di Indonesia termasuk di Kemenkeu, telah banyak mengaplikasikan perangkat-perangkat digital seperti komputer canggih, internet berkecepatan tinggi, serta fitur-fitur keamanan (*security system*) untuk memfasilitasi pekerjaan-pekerjaan. Namun realita yang terjadi adalah pada dasarnya masih banyak pegawai yang kurang memiliki keterampilan di tengah pesatnya penggunaan *tools*, keterbatasan anggaran, penolakan akan perubahan hingga pemahaman minim dari adanya dampak *tools* digital (Oduor et al, 2020). Hal inilah juga menjadi permasalahan di Universitas Terbuka bahwa masih banyaknya aktivitas yang dilakukan manual (aktivitas administrasi) atau bahkan menjadikan teknologi hanya sebagai formalitas, bukan sebagai strategi untuk mengefisienkan tata kerja dan pengelolaan kinerja. Di Kemenkeu, hal ini terbukti dari adanya kriteria yang ditetapkan oleh Kemenkeu yang tidak memberikan pegawai hak atas skema FWS, namun lebih menjadikan FWS sebagai bentuk privilege bagi pegawai dengan kompetensi dan prestasi tertentu. Namun di Universitas Terbuka, FWS belum menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan tata kerja. Padahal, Universitas Terbuka lebih dahulu dikenal dengan kampus yang menerapkan pola fleksibilitas dalam aktivitas akademik.

Selain itu juga, jika pada paradigma terdahulu, pengukuran terhadap dampak penggunaan teknologi pada organisasi publik hanya berkutat pada aspek-aspek efisiensi atau pemberdayaan pegawai organisasi publik, hari ini telah mengalami transformasi menuju improvisasi kinerja. Kondisi tersebut didasarkan pada aspek yang parsial menjadikan keberhasilan di satu sisi, namun terkadang di sisi lain tidak menyelesaikan masalah atau bahkan menimbulkan masalah. Dengan kata lain bahwa komprehensivitas sangat penting dalam menentukan tingkat maturitas tata kelola digital *governance* dilihat dari perspektif pemanfaatan *tools* digital yang saling berkaitan (Rantanen et al, 2019).

Tuntutan Lingkungan Kerja yang Lebih Akomodatif dan Fleksibel

Temuan studi dari Avgoustaki dan Bessa (2019), serta Tuan (2019) menunjukkan bahwa kondisi kerja pada organisasi publik hari ini menuntut adanya sistem yang lebih akomodatif dan fleksibel, temuan tersebut juga diperkuat oleh anggapan bahwa fleksibilitas kerja menjadi salah satu teknik utama dalam meningkatkan dorongan bekerja. Fleksibilitas kerja menjadi stimulan bagi pekerja agar bersedia melakukan kontribusi dalam organisasi publik. Pada konteks kerja di Lingkungan Kemenkeu, tuntutan fleksibilitas kerja pada awalnya berdasar pada kondisi yang menjadikan para pegawainya untuk tidak berada di kantor. Tetapi dengan adanya pembiasaan

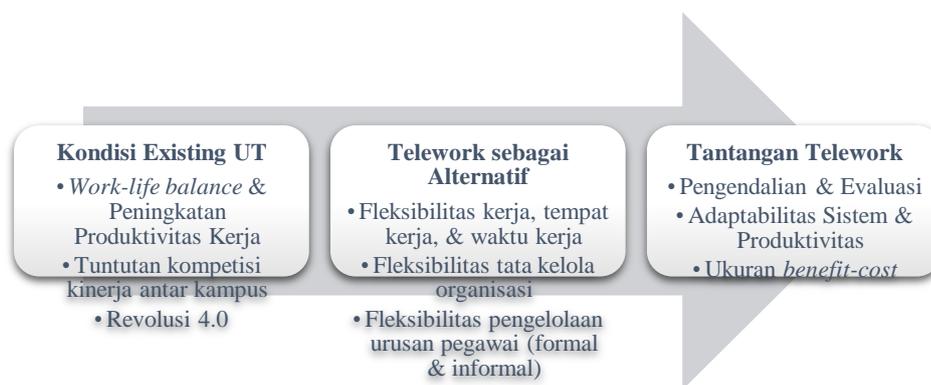
sistem yang telah berjalan serta menjadikan situasi yang ada terkesan normal, maka fleksibilitas kerja menjadi sistem kerja instansi secara tetap dengan hadirnya berbagai program yang mampu mengakomodir kepentingan pegawai. Sebagaimana di Kemenkeu, hal ini tentunya juga harus menjadi pola di Universitas Terbuka, terlebih hampir sebagian besar merupakan dosen yang notabene pegawai dengan jabatan fungsional, yang mana basis penilaian utamanya adalah prestasi akademik yang kemudian bermuara pada kompetisi akademik dengan para dosen di luar untuk dapat menghasilkan produk akademik berkualitas. Akan sangat sulit jika dosen harus terus berada di kantor yang kemudian hanya akan menghambat input dinamika pengetahuan atau perkembangan keilmuan.

Lee et al (2011) memberikan pandangan akan adanya manfaat dari fleksibilitas kerja melalui argumen bahwa fleksibilitas mampu mendukung penyelesaian kinerja dan komitmen kerja. Temuan pada objek penelitian menunjukkan bahwa persepsi mayoritas pegawai di Kemenkeu menyepakati bahwa bekerja dalam kerangka fleksibilitas jauh lebih efektif dibandingkan dengan bekerja di dalam kantor (Wahyudi dan Atmarani, 2021). Artinya bahwa terdapat bentuk korelasi antara pengaturan sistem alternatif kerja dengan motivasi yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpeluang meningkatkan kepuasan kerja, yang kepuasan kerja tersebut kemudian menurunkan keinginan berpindah kerja atau dengan kata lain meningkatkan loyalitas secara signifikan terhadap unit kerja pegawai untuk lebih produktif atau minimal memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan (Azar et al, 2018; Petak dan Miller, 2019). Pada konteks efisiensi di Kemenkeu, fleksibilitas kerja juga turut berdampak pada penurunan pola *turnover* pegawai. Schwind et al (2019) menyatakan bahwa pola *turnover* yang berdampak pada keberadaan pegawai-pegawai baru, tentunya membutuhkan biaya pelatihan dan penyesuaian. Dikaitkan dengan keberadaan fleksibilitas yang telah menurunkan *turnover* pegawai di Kemenkeu, maka pola tersebut juga mampu mengatasi aspek efisiensi penggunaan sumber daya anggaran di internal kantor. Jika pada Kemenkeu mampu dilaksanakan, maka peluang di Universitas Terbuka juga sangat besar dalam kaitannya dengan meningkatkan *engagement* para karyawannya. Terlebih ketika Universitas Terbuka telah menjadi perguruan tinggi begeri berbadan hukum atau PTNBH, tentunya hal tersebut harus diiringi dengan upaya mengoptimalkan kemampuan pegawai (seiring dengan tingginya tuntutan kinerja pada PTNBH) namun tetap menjadikan pegawai merasa nyaman dan rasa memiliki organisasi.

Sarana *tools* digital secara umum telah banyak terimplementasikan pada pola pembelajaran di Kemenkeu. Namun secara mendasar, banyak keunggulan yang terjadi tetapi juga tidak sedikit yang menyoroti kekurangan dalam pelaksanaannya. Beberapa yang menunjukkan keunggulan dan kelemahan seperti halnya pemanfaatan *tools* digital harus orientasi pada mengakomodir kepentingan bersama, integrasi kanal digital, teknologi, mereduksi kesenjangan digital, hingga stabilitas ekonomi dan *political will* (Gupta et al, 2019; Malodia et al, 2021). Keduanya secara komprehensif juga tampil dalam tata kelola administrasi dan layanan publik yang tampil pada implementasi pembelajaran yang turut meningkatkan daya tampung universitas, namun di sisi lain belum adanya upaya daya dukung melalui *tools* digital yang tampak secara nyata. Hal ini dikarenakan pola penerapan *tools* digital yang tampak, belum secara esensial merubah rutinitas yang ada. Selain itu juga, masih terdapat beberapa aspek yang harus disempurnakan untuk menciptakan ekosistem digital baru berkenaan dengan kesiapan pelaksanaannya, khususnya pada fasilitas penyediaan bank data kepegawaian, indikator pengukuran kinerja, dan fitur lain agar memiliki tingkat presisi yang lebih baik.

Konsekuensi Bekerja di Luar Struktur Normal Kantor

Rutinitas kerja kantor yang sejauh ini telah berjalan secara normal di Universitas Terbuka, pada dasarnya telah berubah khususnya pada aspek penyediaan layanan pembelajaran. Namun di sisi lain dalam konteks penilaian kinerja, terlebih antar unit kerja masih terkesan terlambat dan belum ada upaya antisipasi dan peta jalan kedepannya. Di Kemenkeu, skema FWS yang merupakan bagian dari prinsip fleksibilitas kantor telah diinisiasi tahun 2018-2019 bahkan sebelum pandemi masuk di Indonesia. Namun sayangnya hal tersebut tidak terjadi di Universitas Terbuka. Bahkan di Universitas Terbuka, pola fleksibilitas telah dimulai sejak belum diterapkannya pola-pola berbasis ICT pada institusi, namun Universitas Terbuka belum bertindak secara komprehensif dalam menjalankan hal tersebut dan terkesan setengah jalan untuk menjadikan ICT dan ekosistem digital sebagai paradigma institusi.



Gambar 1. Tantangan Adopsi *Telework* di Universitas Terbuka

Terdapat 2 aspek besar melatarbelakangi adanya pelaksanaan fleksibilitas kerja khususnya peluang pelaksanaan telework di UT, yang mana keduanya berkaitan satu sama lain. Faktor pertama yakni pola *work-life balance* dan produktivitas kerja pegawai, dan; kedua berkenaan dengan adanya tuntutan kompetisi eksternal dan dukungan *tools* digital di tengah pesatnya revolusi 4.0. Kondisi tata kelola manajerial di Universitas Terbuka yang menuntut tingkat agresivitas kerja menjadikan tuntutan produktivitas dan pola *work-life balance* menjadi mutlak diperlukan. Produktivitas ditujukan untuk menjadikan kinerja manajerial khususnya pembelajaran mampu optimal di tengah persaingan kualitas pembelajaran namun juga harus memperhatikan kualitas produk akademik lainnya (penelitian dan pengabdian), sedangkan *work-life balance* diperlukan untuk mengatasi ketidakseimbangan beban kerja dengan adanya intensitas pekerjaan yang tinggi dengan kondisi pribadi (Johari et al, 2018; Turanligil dan Farooq, 2019). Di sisi lain, kompetisi dan penggunaan *tools* digital menjadi keniscayaan dalam praktek optimalisasi kinerja (Thilagavathy dan Geetha, 2020), sebagaimana penggunaan *tools* dalam berbagai aktivitas tata kelola di Universitas Terbuka dan mampu menghasilkan kinerja berada di atas garis standar kinerja. Selain itu juga adanya tuntutan baik pada konteks internal maupun eksternal yang telah mendorong pola-pola fleksibilitas kinerja, telah menunjukkan adanya inovasi dan kreativitas dengan bentuk yang bervariasi namun tetap menjaga ritme psikis dan loyalitas pegawai untuk tetap konsisten mendukung kinerja berbasis tujuan dan pengembangan unit kerja.

Dalam menjalankan pola *telework* nantinya, peluang yang dihadapi oleh Universitas Terbuka akan sangat besar mengingat adanya bukti kesuksesan. Namun harus disadari bahwa

hambatan juga sangat tampak nyata ketika tingginya daya tampung tidak diiringi oleh adanya daya dukung internal. Transisi yang terjadi pada Universitas Terbuka yang paling tampak nyata adalah perubahan menjadi PTNBH, yang mana hal tersebut bukan hanya berbicara urusan ukuran dan reputasi universitas, namun harus diimbangi dengan adanya upaya pengendalian dan evaluasi, pola adaptabilitas sistem dan kalibrasi produktivitas beban kerja, serta *benefit cost* yang timbul peluang *telework* yang mungkin dikembangkan nantinya. Dalam analisis yang telah dilakukan, maka terdapat keterbatasan yang harus mampu diatasi yakni sebagai berikut:



Gambar 2. Proyeksi Kerangka Kerja *Telework* di Universitas Terbuka

Pada figure 2 di atas, beberapa tahap yang menjadi alternative penjabaran dari skema pengendalian dan evaluasi, pola adaptabilitas sistem dan kalibrasi produktivitas beban kerja, serta perhitungan *benefit cost* yang merupakan hasil sintesis dari skema proses sebelumnya. Upaya terdiri dari desain, uji kelayakan, uji kinerja, dan optimasi. Pada tahap pertama, penjabaran skema pengendalian dan evaluasi, dilaksanakan desain dan uji kelayakan lanjutan dalam bentuk riset komprehensif antar sektor, infrastruktur, serta capaian kinerja dan indikator kinerja dengan tujuan menganalisis kapasitas dan kapabilitas rata-rata selama berjalannya skema *telework* nantinya. Tahap kedua, pola uji kinerja diimplementasikan secara periodik. Artinya bahwa hasil analisis kapasitas dan kapabilitas rata-rata selama berjalannya skema *telework* kemudian diujikan secara berkala untuk mengetahui naik turunnya performa pegawai di Universitas Terbuka baik pada lingkup internal atau eksternal. Upaya ketiga sekaligus terakhir yakni optimasi, yakni dengan melaksanakan riset penyusunan strategi percepatan berkenaan dengan adaptabilitas dan produktivitas, infrastruktur, manajemen kinerja, target/indikator kinerja, dan model pemantauan/evaluasi dalam skema implementasi *telework* di setiap tahapan dan pasca tahap pertama dan kedua berakhir. Tingkat presisi dari tahap pertama dan kedua nantinya akan menentukan upaya optimasi yang dilaksanakan pada tahap ketiga sekaligus membantu pengambilan kebijakan optimasi secara berkelanjutan dari sistem *telework* berbasis kinerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor secara efektif dan efisien.

PENUTUP

Flexible working yang merupakan salah satu tren dan strategi baru dalam sistem kerja organisasi publik telah diterapkan di Kementerian Keuangan sebagai bentuk tatanan pola pikir

sistem kerja baru. Sebagaimana di Kemenkeu, Universitas Terbuka sebagai perguruan tinggi jarak jauh juga memiliki kemampuan dalam melaksanakan hal tersebut. Jika di Kemenkeu yang notabene baru saja melaksanakan pola fleksibilitas dan terbukti berhasil, maka dalam Universitas Terbuka juga memiliki peluang besar dalam menjawab model fleksibilitas yang ditawarkan di Kemenkeu. Keberhasilan fleksibilitas kerja di Kemenkeu yang menghasilkan banyak keunggulan juga akan mampu ditangkap oleh Universitas Terbuka seperti efektifitas dalam mendorong kinerja pegawai. FWS yang diterapkan dalam bentuk privilege pegawai yang memiliki kompetensi dan teamwork management dengan standar tertentu di Kemenkeu, hal ini juga memiliki peluang untuk dapat diterapkan di Universitas Terbuka. FWS di Kemenkeu yang menggunakan banyak dukungan *tools* digital yang kemudian mampu berdampak positif pada tata kelola organisasi, SDM, asset, teknologi informasi dan komunikasi, hingga keuangan dan kinerja, Universitas Terbuka juga memiliki sarana prasarana tersebut tetapi dengan catatan adanya upaya pola pengendalian dan evaluasi, pola adaptabilitas sistem dan kalibrasi produktivitas beban kerja, serta perhitungan *benefit cost* secara berkelanjutan juga.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Saqqa, S., Al-Sayyed, R., Al-Shraideh, M., Obaidah, M. A., & Balawi, S. (2014). How Technology Affects Our Life: The Case of Mobile Free Minutes in Jordan. *Life Science Journal*, 11(7), 417-423. <http://www.dx.doi.org/10.7537/marslsj110714.51>
- Alker, J., Malanca, M., Pottage, C., O'Brien, R., Akhras, D., Ambrose, B., & Wong, J. (2015). Health, Wellbeing and Productivity in Offices. Retrieved from <http://www.worldgbc.org/activities/health-wellbeing-productivity-offices/research>
- Appel-Meulenbroek, R., de Vries, B., & Weggeman, M. (2017). Knowledge Sharing Behavior: The Role of Spatial Design in Buildings. *Environment and Behavior*, 49(8), 874-903. <https://doi.org/10.1177/0013916516673405>
- Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58(4), 431-449. <https://doi.org/10.1002/hrm.21969>
- Azar, S., Khan, A., & Van Eerde, W. (2018). "Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes." *Journal of Business Research*, 91, 134-143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.004>
- Casalino, N., Saso, T., Borin, B., Massella, E., & Lancioni, F. (2020). Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations. In: Agrifoglio, R., Lamboglia, R., Mancini, D., Ricciardi, F. (eds.), *Digital Business Transformation. Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, vol 38. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6_21
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace

- work-life arrangements in europe. *European Management Journal*, 31(5), 478-494. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.010>
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about the telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galan, M., Campbell, D. F. J., Carayannis, E. G. (2017). The Role of Information and Communication Technology (ICT) in the Governance of Energy Access: Exploring Application of Quadruple and Quintuple Helix Innovation Theory in Technology Transfer. In: Carayannis, E., Campbell, D., Efthymiopoulos, M. (eds) Handbook of Cyber-Development, Cyber-Democracy, and Cyber-Defense. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06091-0_55-1
- Gaviria-Marin, M., Matute-Vallejo, J. & Baier-Fuentes, H. (2021). The effect of ICT and higher-order capabilities on the performance of Ibero-American SMEs. *Comput Math Organ Theory*, 27, 414-450. <https://doi.org/10.1007/s10588-021-09333-0>
- Gupta, A., Suri, P. K., & Singh, R. K. (2019). Analyzing the Interaction of Barriers in E-Governance Implementation for Effective Service Quality: Interpretive Structural Modeling Approach. *Business Perspectives and Research*, 7(1), 59-75. <https://doi.org/10.1177/2278533718800562>
- Hasya, R. (2022). Universitas Terbuka Masuk 10 Besar Kampus Terbesar di Dunia. *Good Stats*. <https://goodstats.id/article/universitas-terbuka-berada-di-10-besar-kampus-terbesar-di-dunia-HWKQ7>
- Hu, X., Park, Y., Day, A., & Barber, L. K. (2021). Time to Disentangle the Information and Communication Technology (ICT) Constructs: Developing a Taxonomy around ICT Use for Occupational Health Research. *Occupational Health Science*, 5, 217-245 (2021). <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00085-6>
- Johari, J., Yean-Tan, F., & TjikZulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Kementerian Pemberdayaan Aparatus Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022, Juni 21). Penyederhanaan Birokrasi Ciptakan Ekosistem Digital dan Fleksibilitas Kerja. <https://menpan.go.id/site/berita/penyederhanaan-birokrasi-ciptakan-ekosistem-digital-dan-fleksibilitas-kerja>
- Kroll, C., & Nüesch, S. (2017). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505-1525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>

- Lee C., Liu, J. Rousseau, D. M, Hui, C., & Cen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226. <https://doi.org/10.1002/hrm.20415>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gotzsche, P. C., Loannidis, J. P. A., Clarke, M., Deveraux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *J Clin Epidemiol*, 62, 1-34. <https://doi.org/110.016/j.clinepi.2009.06.006>
- Lim, S. S. (2008). Technology domestication in the Asian Homestead: Comparing the Experiences of Middle Class Families in China and South Korea. *East Asian Science, Technology, and Society: An International Journal*, 2(2), 189-209. <https://doi.org/10.1215/s12280-008-9045-6>
- Loukis, E., Janssen, M., Dawes, S., & Zheng, L. (2016). Evolving ICT and governance in organizational networks - Conceptual and theoretical foundations. *Electron Markets*, 26, 7-14. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0210-1>
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z. A. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(121102), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR?. *Human Resource Management Review*, 31(4), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
- Mwantomwa, K. (2019). ICT usage to enhance firms' business processes in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(46), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0170-6>
- Oduor, C. O., Shikongo, S., Iyawa, G. E., Osakwe, J. O., Ujakpa, M., & Amunkete, K. (2020, May). Digital Ecosystem for Public Enterprises: Prospects and Challenges. In 2020 IST-Africa Conference (IST-Afrika), pp. 1-7. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9144042>
- Petak, T. A and Miller, G. S. (2019, January 1). "Increasing employee motivation and organizational productivity by implementing flex-time." *TIME*, 26, 409-423. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2232469313>
- Rantanen, M. M., Koskinen, J., & Hyrysalmi, S. (2019, May). E-Government Ecosystem: A new view to explain complex phenomenon. In 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), pp. 1408-1413. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756909>
- Retnowati, E. (2020, May 11). Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru kemenkeu untuk Tingkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita/baca/20571/Flexible-Working-Space-Budaya-Kerja-Baru-kemenkeu-untuk-Tingkatkan-Produktivitas-dan-Kinerja-Organisasi.html>
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724-736. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12017>
- Santovec, M. L. (2013). Creating flexible work policies: One size does not fit all. *Women in Higher Education*, 22(8), 1-2. <https://doi.org/10.1002/whe.10483>

- Schwellnus, C., Geva, A., Pak, M., & Veiel, R. (2019). Gig economy platform: Boon or Bane?. In OECD Economic Department Working Paper, No. 1550. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fdb0570b-en>
- Schwind, H., Uggerslev, K., Wagar, T., Fassina, N. and Bulmash, J. (2019), 12th Ed. Canadian human resource management: A strategic approach. Toronto, ON: McGraw-Hill Ryerson.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327. <https://doi.org/10.2307/256375>
- Spieler, I., Scheibe, S., Stamoov-Roßnagel, C., & Kappas, A. (2017). Help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work–nonwork boundaries, and affective well-being. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 67-87. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000153>
- Stirpe, L., & Zarraga-Oberty, C. (2017). Are high-performance work systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128-136. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.002>
- Tuan, L. T. (2019). HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation. *Group & Organization Management*, 44(3), 549-577. <https://doi.org.1.1177/1059601117741818>
- Turanligil, F. G., & Farooq, M. (2019). Work-life balance in tourism industry in Contemporary Human Resources Management in the Tourism Industry. *IGI Global*, 237-274.
- Wahyudi, P. A. C., & Atmarani, S. A. (2021, April 23). New Ways of Working of Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Retrieved September 9, 2022, from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13865/New-Ways-of-Working-Kementerian-Kuangan.html>
- Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M., & Hertel, G. (2019). The Relation Between Activity-Based Work Environments and Office Workers' Job Attitudes and Vitality. *Environment and Behavior*, 51(2), 1-32. <https://doi.org/10.1177/0013916517738078>
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40, 4012-4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>