

## IMPLEMENTASI DAN PENGARUH TRANSFORMASI BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI PENGATURAN KERJA FLEKSIBEL

Yenny Rany<sup>1</sup>, Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas<sup>2</sup>  
[yennyrany32@student.esaunggul.ac.id](mailto:yennyrany32@student.esaunggul.ac.id)<sup>1</sup>, [ari.anggarani@esaunggul.ac.id](mailto:ari.anggarani@esaunggul.ac.id)<sup>2</sup>  
Universitas Esa Unggul

### Abstrak

Transformasi budaya kerja birokrasi menjadi semakin penting dalam era kontemporer, terutama dengan munculnya konsep kerja fleksibel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa implementasi transformasi budaya kerja menuju fleksibilitas di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Melalui pendekatan kualitatif dan pengumpulan data dari berbagai sumber primer dan sekunder serta observasi partisipatif sebagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa tantangan dan peluang yang dihadapi ASN dalam mengadopsi budaya kerja yang lebih fleksibel, termasuk kebutuhan akan perubahan dalam kebijakan dan praktik organisasional. Temuan ini memberikan wawasan tentang pentingnya adaptasi organisasi terhadap tren kerja fleksibel dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara (ASN). Implikasi manajerial dan rekomendasi kebijakan didiskusikan untuk mendukung transformasi budaya kerja yang efektif di lingkungan sektor publik.

**Kata Kunci:** Transformasi budaya kerja birokrasi, Kerja flexible, Aparatur Sipil Negara.

### Abstract

*Transforming work culture is becoming increasingly important in the contemporary era, especially with the emergence of the concept of flexible work. This research aims to analyze the implementation of work culture transformation towards flexibility among the State Civil Servant (ASN). Through a qualitative approach and data collection from various primary and secondary sources as well as participant observation as a data collection technique. The research results reveal that the challenges and opportunities faced by ASN in adopting a more flexible work culture, include the need for changes in organizational policies and practices. These findings provide insight into the importance of organizational adaptation to flexible work trends in increasing the productivity and welfare of State Civil Servants (ASN). Managerial implications and policy recommendations are discussed to support effective work culture transformation in the public sector environment.*

**Keywords:** Transformation of bureaucratic work culture, flexible work, State Civil Servants.

### PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah komponen penting dari sistem pemerintahan Indonesia yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan nasional dan kesejahteraan masyarakat. Sebagai pelayan publik, ASN bertanggung jawab untuk memberikan layanan kepada masyarakat sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. ASN ditugaskan untuk mewujudkan tujuan nasional yang tercantum dalam Pancasila dan UUD 1945, yang mencakup berbagai hal seperti pembangunan ekonomi, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan penegakan hukum dan keadilan. Dalam melakukan tugas ini, ASN harus mematuhi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila dan UUD 1945, seperti demokrasi, keadilan sosial, dan persatuan Indonesia. ASN juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kesehatan Masyarakat (Kurniawan, 2023)

Perubahan dan dinamika dalam struktur pemerintahan adalah sesuatu yang harus dilakukan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Pentingnya menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat dan kemajuan teknologi, transformasi budaya kerja dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi

subjek yang penting untuk dilakukan. Dengan demikian, gagasan tentang pekerjaan yang dapat disesuaikan mulai dianggap sebagai salah satu pendekatan yang bijaksana untuk membangun pelayanan yang lebih dinamis dan responsif. Memodernisasi lingkungan kerja ASN menjadi semakin penting seiring kemajuan teknologi informasi dan perubahan.

Sebagai negara besar dan merdeka, Negara Indonesia memiliki cita-cita yang jelas tertuang dalam konstitusi yakni untuk memakmurkan dan mensejahterakan rakyatnya dengan segala daya dan upaya. Reformasi di berbagai sektor terus dilakukan pemerintah untuk mewujudkan cita-cita tersebut, dan salah satu sektor yang dianggap krusial adalah dengan reformasi birokrasi. Birokrasi yang efisien, responsif, dan dijalankan oleh para professional Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berintegritas diharapkan dapat membentuk pemerintahan yang kuat dan bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Profesi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (atau disingkat jadi Pegawai ASN) adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh Pejabat Pemerintah atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pemerintah perlu mempersiapkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang professional dan berintegritas yang agar system birokrasi yang efisien, responsive dapat berjalan dengan baik. Reformasi birokrasi yang langsung menyentuh dimensi mendasar yaitu perubahan paradigma dan budaya kerja yang terus mau berubah mengikuti perkembangan zaman. Di awal tahun 2020 dunia dikejutkan dengan adanya pandemi COVID-19 yang disebabkan oleh severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV) (Bhutta et al., 2020)

COVID-19 yang berkembang begitu cepat di seluruh dunia menyebabkan guncangan ekonomi dan sosial, yang membuat semua orang harus beradaptasi dan membentuk pola hidup yang baru untuk tetap bertahan (Azza & Hendriani, 2023). Salah satunya adalah cara bekerja, hal yang paling terlihat jelas adalah adanya maraknya penerapan teleworking (COVID-19 and Careers On the Futility of General Explanations, n.d.) sebagai opsi untuk sistem kerja yang lebih fleksibel dan tidak perlu bekerja dari kantor (KAYA et al., 2022). WHO menganjurkan adanya telework sebagai salah satu bentuk social distancing dalam dunia kerja agar dapat mencegah penyebaran COVID-19 yang lebih luas sekaligus sebagai solusi agar pekerjaan tetap berjalan seperti biasanya (Irwanto, 2021) dan diprediksi akan tetap berkelanjutan meningkat serta digunakan meskipun pandemi telah usai. Bentuk dari telework dalam dunia kerja berupa Work from home yaitu pola bekerja yang semula bekerja di kantor dengan jam kerja menjadi bekerja dari rumah dengan jam kerja sebagaimana jam kantor. Sementara dengan adanya WFH karena adanya batas jarak, ruang, dan wilayah, maka memaksa para pekerja untuk bekerja dengan menggunakan kecanggihan IT. Suatu keterdesakan yang muncul karena dorongan dari situasi pandemi COVID-19. Dari semula tugas berbasis portofolio menjadi paperless yang tersimpan dalam system IT.

Penggunaan aplikasi whats app group, video call, vmeet, google classroom, schoology, jitsi meet, zoom, edmodo, dan lain-lain jenis aplikasi berbasis IT memaksa seseorang untuk familier menggunakan aplikasi tersebut guna menunjang pekerjaannya. Keadaan yang memaksa demikian merupakan sebuah

keterdesakan yang harus segera diikuti, karena sudah tidak ada pilihan lain sebagai akibat dari personal distancing dan social distancing (Muhamad Fatoni, 2020)

Transformasi budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pengaturan kerja yang fleksibel menjadi isu strategis dalam upaya meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kinerja birokrasi di Indonesia. Di era digital yang ditandai dengan perkembangan teknologi informasi yang pesat, kebutuhan untuk beradaptasi dengan cara kerja yang lebih dinamis dan responsif semakin mendesak. Pengaturan kerja yang fleksibel, seperti Work From Home (WFH), Work From Anywhere (WFA), dan jam kerja fleksibel, tidak hanya menjadi respons terhadap situasi darurat seperti pandemi COVID-19, tetapi juga sebagai langkah progresif menuju birokrasi modern yang adaptif terhadap perubahan zaman. (Sjupratman, n.d.)

Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara (ASN) diluncurkan oleh Kementerian PANRB pada tanggal Selasa tanggal 27 Juli 2021, di Kantor Kementerian PANRB tertera pada Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN, Core Values ASN seluruh Indonesia, "BerAKHLAK", yang diumumkan secara resmi oleh Presiden Joko Widodo, merupakan inti dari nilai-nilai dasar ASN, yang terdiri dari "Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif." (Ghoni, 2022)

Bagi Organisasi publik, seperti birokrasi pemerintah, internalisasi core values menjadi prasyarat untuk berperan mengakselerasi tujuan organisasi, terutama untuk mendukung reformasi birokrasi menuju birokrasi kelas dunia.

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari lebih lanjut tentang implikasi dan pengaruh dari transformasi budaya kerja Aparatur Sipil Negara melalui pengaturan kerja yang lebih fleksibel. Dengan pengaturan kerja yang lebih fleksibel diharapkan Aparatur Sipil Negara dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerjanya, serta menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para praktisi, akademisi, pemerintah, dan unsur terkait lainnya dalam transformasi budaya kerja Aparatur Sipil Negara yang dapat menjawab dan mengikuti perubahan tantangan zaman. Penulis berharap jurnal ini akan memberikan wawasan luas tentang kontribusi yang signifikan dalam mengembangkan kebijakan dan praktik kerja yang dapat mengoptimalkan pengaturan kerja fleksibel bagi ASN. Dengan demikian, dapat menciptakan birokrasi yang lebih efisien, responsif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan masa depan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Transformasi Birokrasi di Indonesia**

- Birokrasi Pada Masa Kerajaan

Indonesia, sebagai negara multikultural, memiliki berbagai kerajaan di setiap wilayahnya. Pada abad ke-16, masyarakat Indonesia masih belum mengenal sistem pemerintahan modern seperti demokrasi. Dalam sistem kerajaan, kekuasaan tertinggi dipegang oleh raja, yang memiliki wewenang mutlak atas segala urusan kerajaan. Raja tidak dapat ditentang oleh rakyatnya, dan aparatur kerajaan dipilih berdasarkan kebutuhan kerajaan. Pemerintahan pusat dikelola oleh empat menteri (Wedana Lebet), dan diatur oleh seorang menteri koordinator (pepatih lebet). Bupati ditunjuk untuk mengelola wilayah di luar istana

- Birokrasi Masa Kolonial

Pada masa kolonial, sistem administrasi pemerintahan tidak banyak mengubah sistem yang telah ada sebelumnya. Pemerintah kolonial berusaha menarik simpati rakyat Indonesia melalui pendekatan politik dan ekonomi. Tujuannya adalah mengeksploitasi dan menanamkan pengaruh politik mereka. Terjadi dualisme kepemimpinan, dengan satu sisi masih menggunakan sistem tradisional dan sisi lain menggunakan sistem pemerintahan kolonial. Kekuasaan tertinggi berada di tangan Raja Belanda yang didampingi oleh Ratu Belanda.

- Birokrasi Masa Orde Lama

Berakhirnya kolonialisme membawa perubahan besar pada sistem politik Indonesia yang baru merdeka. Pada awal pemerintahan, terdapat perdebatan antara pendiri bangsa mengenai bentuk negara, dasar negara, dan skema birokrasi. Indonesia sempat menganut sistem pemerintahan parlementer dari 1950 hingga 1959, yang memberikan perkembangan signifikan. Namun, sering terjadi pergantian kabinet setiap tahun karena sistem birokrasi yang masih terfragmentasi secara politis dan didominasi oleh kepentingan partai politik.

- Birokrasi Masa Orde Baru

Pada masa Orde Baru, birokrasi difokuskan untuk mendukung strategi politik korporatisme yang bertujuan mendukung kepentingan masyarakat umum. Pemerintah menyediakan lisensi untuk kelompok fungsional dalam masyarakat, berharap menciptakan pembangunan nasional yang berkelanjutan. Reformasi ini bertujuan memindahkan wewenang administratif, menciptakan birokrasi partisipatif yang responsif terhadap kebijakan pusat, dan memperluas kewenangan pemerintahan.

- Birokrasi Masa Reformasi - Sekarang

Masa reformasi membawa harapan besar untuk perbaikan birokrasi. Masyarakat menginginkan perubahan dalam struktur, budaya, dan paradigma birokrasi yang lebih responsif terhadap kepentingan publik. Perkembangan teknologi mendorong perubahan dalam pengelolaan SDM aparatur, yang kini dituntut memiliki keahlian dan keterampilan manajerial yang unggul. Pengembangan SDM birokrasi dengan keterampilan belajar yang berkelanjutan, pemahaman tentang ICT, literasi pengetahuan, dan literasi media menjadi penting. Pemerintah fokus pada pengembangan SDM aparatur yang memiliki pengetahuan dan kemampuan teknis relevan untuk mewujudkan pemerintahan berkelas dunia (World Class Government). Program ini termasuk peluncuran nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dan employer branding "Bangga Melayani Bangsa" (Kurniawan, 2023)

### **Kerja Fleksibel**

Flexible Working Arrangement (FWA) merupakan praktik baru dalam lingkungan ASN selama pandemic COVID-19 berlangsung yang diimplementasikan dalam kebijakan Work From Home (WFH) (Ellen R. Sutrisno et al., 2022) Dampak dari jam kerja fleksibel ini, pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan tingkat fleksibilitas kerja yang lebih besar dengan kapan mulai jam kerja dan mengakhiri pekerjaannya selama karyawan telah memenuhi waktu kerja yang telah ditetapkan (Farha Anindya et al., 2022) . Kerja fleksibel, menawarkan solusi inovatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi pemerintah. Dengan adaptasi yang tepat, kerja fleksibel dapat membawa banyak manfaat bagi ASN, mulai dari peningkatan produktivitas hingga kesejahteraan karyawan. Seperti yang dikatakan FWA merupakan bentuk praktik kerja yang mengedepankan fleksibilitas kerja pada kapan memulai bekerja, dimana, dan lama waktu

bekerja tergantung kebijakan dari tentang FWA itu sendiri. FWA juga merupakan sistem kerja yang mengubah pola dalam bekerja yang dilakukan secara teratur yang mempengaruhi waktu dalam bekerja dan tempat bekerja (Sedaju et al., 2020). FWA bukan hanya memilih waktu atau tempat dalam bekerja tetapi juga menawarkan bekerja dari rumah, pembagian pekerjaan, jeda karir yang memberikan kemudahan karyawan dalam merencanakan jam kerja dan mencapai work life balance. FWA merupakan suatu bentuk atau sistem kerja yang modern yang memberikan fleksibilitas pada pegawai terkait dengan jam kerja maupun tempat kerja dengan memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi.

Implementasi FWA diharapkan dapat menjadi sebuah solusi ke depan untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen instansi, work life balance dan mendorong pegawai untuk memberikan performa terbaik. Pegawai yang diberikan keleluasaan untuk bekerja diharapkan untuk tetap mencapai output yang optimal, tanpa memperhatikan proses pencapaiannya. Salah satu konsep FWA yaitu Work From Home (WFH), telah banyak diterapkan oleh sebagian besar ASN dalam rangka pencegahan dan pengendalian virus Covid-19 di lingkungan kantor.

Penerapan FWA ini mempunyai beberapa faktor yang mempengaruhi seperti infrastruktur dan teknologi, kepemimpinan dan manajerial, kebijakan, serta jenis pekerjaan dan jabatan. Faktor inilah yang nantinya akan menentukan bagaimana FWA harus dilakukan di lokasi dan situasi yang berbeda-beda. Karena meskipun dengan kasus pandemi yang sama, namun apabila mempunyai unsur faktor yang berbeda maka hasilnya juga akan berbeda. Pengaruh infrastruktur dan teknologi dalam melaksanakan konsep FWA merupakan syarat mutlak yang menunjang kinerja pegawai. Pada berbagai penulisan menyebutkan bahwa pemanfaatan teknologi sangat penting untuk menjangkau para pegawai yang bekerja secara remote agar tetap berada di dalam jaringan yang terhubung dengan pimpinan (Choi, 2020)

### **Aparatur Sipil Negara**

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Tahun 2019 Presiden Jokowi meluncurkan core values Ber-AKHLAK yang menjadikan Employer branding seorang ASN dengan tagar “Bangga Melayani Bangsa” bersama dengan internalisasi core values Ber-AKHLAK diharapkan dapat mentransformasi sumber daya manusia birokrasi di Indonesia sesuai agenda reformasi birokrasi. Employer branding ASN Bangsa Melayani Bangsa mengkomunikasikan bahwa ASN adalah profesi yang bangga dalam melayani bangsa. Profesi ASN patut dibanggakan karena ASN diberi pengakuan dan penghargaan yang adil, diberi kesempatan meningkatkan kompetensi seluas-luasnya, dan diberi kesempatan terbuka untuk berkarier, employer branding dilaksanakan untuk menarik talenta yang sesuai dengan ekspektasi instansi pemerintah (Rohmah et al., 2023)

Pada sektor non-government atau bukan pemerintah employer branding sering dipakai untuk membentuk citra suatu perusahaan. Employer branding menurut Mosley, R. & Schmidt (2017) adalah proses menciptakan tempat kerja yang sangat bagus dan kemudian mempromosikannya kepada talenta yang kemampuan dan keterampilannya dibutuhkan oleh organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran bisnisnya. Employer branding bertujuan untuk membuat pegawai merasa nyaman bekerja dan mencintai pekerjaannya sehingga menciptakan suatu ciri khas atau branding, melalui branding ini dapat mempromosikan kepada talenta-talenta

terbaik yang dibutuhkan oleh suatu organisasi yang memiliki minat untuk bergabung (Watungadha, 2022)

ASN perlu mendorong pelayanan prima dalam pekerjaannya sehingga dapat mencitrakan diri “Bangga Melayani Bangsa” dengan menerapkan core values Ber-AKHLAK. Pelayanan prima tidak hanya bermanfaat bagi Masyarakat tetapi juga meningkatkan trust kepada pemerintah 9 kali lebih tinggi dibandingkan dengan pelayanan yang tidak sesuai dengan harapan Masyarakat. Untuk mendapatkan pencapaian tujuan negara 9 kali lebih besar, mengurangi risiko dan dapat meningkatkan moral pegawai. Ini menunjukkan bahwa employer branding “Bangga Melayani Bangsa” dengan mewujudkan pelayanan prima kepada Masyarakat adalah hal yang sangat penting, diman manfaatnya dapat dirasakan oleh Masyarakat, pemerintah dan ASN itu sendiri (Suryana & Briando, 2022).

## **METODOLOGI**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan sumber data yang digunakan berupa data sekunder yang diperoleh dari beberapa jurnal, artikel, naskah akademis dan penelitian terdahulu yang telah dianalisis oleh penulis terkait masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan jenis penelitian studi literatur (*literature review*) dengan model *review* yang dipilih adalah narrative review. Peneliti menggunakan metode deskriptif analitis dengan mengumpulkan, mengidentifikasi, menyusun dan menganalisis berbagai data yang ditemukan. Hasil yang diperoleh dalam penelitian diharapkan dapat memberikan penjelasan tentang bagaimana Implikasi dan Pengaruh Transformasi Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara melalui Pengaturan Kerja Fleksibel.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini berfokus untuk menjelaskan bahwa Implementasi dan Pengaruh Transformasi Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Pengaturan Kerja Fleksibel berdampak positif bagi kinerja ASN yang dituntut untuk selalu mengikuti perkembangan zaman yang cepat berubah. Terdapat beberapa aspek yang penting yang perlu dilakukan ASN agar implementasi dan pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel menjadi suatu transformasi budaya kerja, yang terbagi menjadi lima poin sebagai berikut:

1. Pengaruh Transformasi Budaya Kerja ASN Terhadap Efisiensi Pelayanan Publik  
 Dengan penerapan Work From Home (WFH) dan pengaturan jam kerja yang fleksibel, Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis, sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat tetap optimal meskipun dalam kondisi yang tidak konvensional. Ini merupakan transformasi besar dalam budaya kerja di lingkungan ASN yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi positif terhadap produktivitas pegawai. Pegawai ASN yang bekerja dengan fleksibilitas yang lebih besar cenderung menunjukkan peningkatan dalam output kerja mereka, karena mampu mengatur waktu dan tempat kerja sesuai dengan kondisi terbaik masing-masing.
2. Adaptasi Teknologi dalam Lingkungan Kerja ASN  
 Implementasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menjadi faktor krusial dalam mendukung pengaturan kerja fleksibel di lingkungan ASN. Penggunaan aplikasi seperti WhatsApp, Zoom, dan Google meet memungkinkan komunikasi dan koordinasi kerja tetap berjalan lancar meskipun dilakukan secara remote. Infrastruktur teknologi yang memadai menjadi syarat mutlak untuk kelancaran

pelaksanaan kerja fleksibel. ASN yang mampu beradaptasi cepat dengan perkembangan teknologi dapat menjalankan tugasnya secara efektif tanpa harus hadir secara fisik di kantor.

### 3. Tantangan dalam Implementasi Pengaturan Kerja Fleksibel

Pengaturan kerja yang fleksibel memiliki banyak keuntungan, tetapi ada juga tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya memastikan infrastruktur teknologi terkini, beradaptasi dengan perubahan kebijakan baru, dan mengubah paradigma manajemen. Jenis pekerjaan dan jabatan juga memengaruhi bagaimana pengaturan kerja fleksibel dapat diterapkan. Pengaturan yang fleksibel harus disesuaikan dengan kebutuhan khusus karena beberapa jenis pekerjaan membutuhkan kehadiran fisik yang lebih besar dibandingkan pekerjaan lainnya.

### 4. Core Values dan Employer Branding ASN

Penerapan nilai-nilai inti ASN, yaitu BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), sangat relevan dalam mendukung transformasi budaya kerja. Core values ini diharapkan dapat membentuk mentalitas ASN yang lebih profesional dan berintegritas, sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Employer branding "Bangga Melayani Bangsa" bertujuan untuk meningkatkan citra profesi ASN sebagai profesi yang mulia dan dihormati. Dengan branding ini, diharapkan ASN dapat menarik talenta terbaik dan meningkatkan motivasi pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pelayanan public.

### 5. Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Sistem Kerja ASN

Pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi kerja fleksibel di lingkungan ASN. Keadaan darurat ini memaksa perubahan cepat dalam pola kerja, yang sebelumnya mungkin sulit untuk diterapkan dalam kondisi normal. Pengalaman selama pandemi menunjukkan bahwa ASN mampu beradaptasi dengan pola kerja baru dan tetap mempertahankan kinerja yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kerja fleksibel dapat menjadi bagian permanen dari strategi manajemen ASN di masa depan dan penerapannya tidak hanya sebagai respons terhadap situasi darurat.

## **KESIMPULAN**

Implementasi transformasi budaya kerja melalui pengaturan kerja fleksibel dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan responsif Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melayani masyarakat. Dengan penerapan Work From Home (WFH) dan jam kerja fleksibel, ASN dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis, menjaga optimalitas pelayanan publik, dan meningkatkan produktivitas pegawai. Adaptasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sangat penting dalam mendukung kerja fleksibel, dengan penggunaan aplikasi seperti WhatsApp, Zoom, dan Google Meet untuk memastikan komunikasi dan koordinasi tetap lancar secara remote.

Meskipun memiliki banyak keuntungan, pengaturan kerja fleksibel juga menghadapi tantangan seperti kebutuhan infrastruktur teknologi terkini, adaptasi kebijakan baru, dan perubahan paradigma manajemen. Penerapan nilai-nilai inti ASN, yaitu BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), diharapkan dapat membentuk mentalitas profesional dan berintegritas, mendukung pelayanan prima, serta meningkatkan citra dan motivasi ASN melalui employer branding "Bangga Melayani Bangsa". Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi kerja fleksibel, menunjukkan bahwa ASN

mampu beradaptasi dan mempertahankan kinerja yang baik, menjadikan kerja fleksibel sebagai bagian permanen dari strategi manajemen ASN di masa depan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Azza, I. I., & Hendriani, W. (2023). Pengaturan Kerja Fleksibel (FWA) dan Implikasinya: Tinjauan Literatur Sistematis. Online) Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan, 10(2), 2715–6206. <https://doi.org/10.35891/jip.v10i2>
- Bhutta, Z. A., Basnyat, B., Saha, S., & Laxminarayan, R. (2020). Covid-19 risks and response in South Asia. In *The BMJ* (Vol. 368). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1190>
- Sjupratman, D. (n.d.). Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Good Governance Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Good Governance Menuju Birokrasi Berkelas Dunia.
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(470–495), 3.
- COVID-19 and careers On the futility of general explanations. (n.d.).
- Ellen R. Sutrisno, Lengkong, P. K. V. D., & Nelwan, S. O. D. (2022). Pelaksanaan Sistem Kerja Work From Home Bagi Aparatur Sipil Negara: Vol. Pertama.
- Farha Anindya, Y., Setiadi Kresna, I., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Visionida*, 8(2550–0694).
- Ghoni, A. (2022). Core Values Dalam Kinerja ASN Dengan Adanya Work From Home (WFH) Selama Masa Pandemi COVID-19 (Studi Pada ASN Di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung). *Jurnal Andragogi* |, 10.
- KAYA, S. D., ILERI, Y. Y., & KARA, B. (2022). What has flexible working provided for us in the Covid 19 pandemic period? *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*. <https://doi.org/10.21121/eab.987090>
- Kurniawan, I. (2023). Transformasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Hukum Dan HAM RI BerAkhilak. *Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian*, 6.
- Muhamad Fatoni, B. N. A. C. C. dkk, (2020). Work From Home: Produktivitas Kerja selama di rumah.
- Rohmah, L., Cendana, G., & Garvera. (2023). Implementasi Budaya Kerja Core Value Aparatur Sipil Negara (ASN) BerAKHLAK. *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi*.
- Sedaju, A., Haryono, S., & Anisahwati, N. (2020). Flexible Work Arrangement in Manufacturing during the Covid-19 Pandemic: An Evidence-Based Study of Indonesian Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 3914–3924, 3195.
- Suryana, O., & Briando, B. (2022). Berakhlak is a New Foundation of Basic Values for the State Civil Apparatus. *The 3rd International Conference on Governancve, Public Administration, and Social Science*, 769–781.
- Watungadha, F. (2022). Peran Widyaiswara Dalam Menerapkan Nilai-nilai Dasar ASN Berakhlak pada BPSDM Provinsi Papua. *Jurnal Pro Hukum: Jurnal Penelitian Bidang Hukum*, 11, 4.