

PERSEPSI KEDISIPLINAN PEGAWAI MUDA TERHADAP POLA TUGAS FLEKSIBEL (Lokus BPPK Kementerian Keuangan)

Bungkus Sasongko Purnomo¹, Pardomuan Robinson Sihombing²

¹, BPPK Kementerian Keuangan, ²Badan Pusat Statistik
e-mail: bungkus_purnomo@yahoo.com, robinson@bps.go.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the discipline of young employees towards flexible assignment patterns. In this study using young employees. This is because the younger generation in this age range already makes up more than 60 percent of the total number of BPPK employees. Thus, if young employees can provide a good perception of discipline, changes in the pattern of tasks carried out can be successful and in line with expectations. In research conducted using qualitative methods, data was obtained that respondents were able to accept flexible assignment patterns while still complying with the assignments given and being obedient to carry out tasks at a predetermined time. Discipline perceptions have arisen by consistently completing various assignments, with several adjustments made and continuing to communicate with superiors to make decisions on conditions that require further consideration.

Keywords: young generation, communication, perception of discipline, changes in task patterns

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini mengetahui persepsi kedisiplinan pegawai muda terhadap pola tugas fleksibel. Dalam penelitian ini menggunakan responden pegawai muda. Hal ini dimaksudkan karena generasi muda yang ada di rentang usia tersebut sudah lebih dari 60 persen jumlah pegawai BPPK secara keseluruhan. Sehingga, jika pegawai muda dapat memberikan persepsi kedisiplinan yang baik, maka perubahan pola tugas yang dilaksanakan dapat berhasil dan sesuai dengan harapan. Pada penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif, diperoleh data bahwa responden dapat menerima pola tugas yang fleksibel dengan tetap mematuhi penugasan yang diberikan dan taat untuk melakukan tugas pada waktu yang telah ditentukan. Persepsi kedisiplinan telah muncul dengan tetap konsisten menyelesaikan berbagai penugasan, dengan beberapa penyesuaian yang dilakukan dan tetap berkomunikasi dengan atasan untuk memberikan keputusan atas suatu kondisi yang membutuhkan pertimbangan lebih lanjut.

Kata kunci: generasi muda, komunikasi, persepsi kedisiplinan, perubahan pola tugas

Pendahuluan

Di dalam sebuah organisasi, adalah hal yang dapat dipahami jika terdapat suatu perubahan pola tugas untuk menyesuaikan dengan situasi yang saat ini tengah dihadapi, tidak terkecuali dengan Kementerian Keuangan. Adanya pandemi Covid-19 yang sampai saat ini masih perlu diwaspadai, mendorong percepatan perubahan pola kerja (New Ways of Working) pada Kemenkeu.

Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) telah memaksa semua untuk berubah, termasuk merubah cara bekerja, dari yang tadinya serba manual atau fisik/tatap muka menjadi serba digital/jarak jauh/virtual. Perubahan akan berhasil jika disikapi dengan pola pikir yang tepat termasuk persepsi kedisiplinan dari para individu/anggota organisasi, yaitu pola pikir bahwa ketika seseorang ditugaskan Work from Home

(WFH) maka tanggung jawabnya adalah untuk bekerja dan bukan untuk beristirahat/berlibur, atau pola pikir bahwa saat ini bekerja bukan berorientasi pada waktu/proses melainkan kepada hasil (output). Disamping itu, sikap kedisiplinan pegawai Kementerian Keuangan juga dituntut dalam menyikapi dinamika yang terjadi termasuk kondisi makro nasional dan dampak dari digital disruption.

Berkaitan dengan persepsi kedisiplinan dalam perubahan pola tugas di Kemenkeu, dapat dilihat dari hasil survei yang dilaksanakan oleh Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan tanggal 21 hingga 27 November 2020 dengan jumlah sampel 35.343 pegawai berdasarkan beberapa segmentasi, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Fungsional setingkat (Leading Functions), Jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional setingkat (Leading Teams), Jabatan Pengawas dan Jabatan Fungsional setingkat (Leading Others), dan Pelaksana/Jabatan Fungsional yang tidak memiliki fungsi manajerial (Individual Contributor). Hasilnya diperoleh 81,73% responden berpendapat nilai-nilai Kemenkeu dan panduan perilaku (kode etik) yang ada saat ini sudah memadai untuk mendukung sistem kerja yang baru. Namun diakui pula bahwa dalam sistem kerja baru ini muncul sejumlah tantangan yang mengakibatkan pegawai menjadi tertahan/belum dapat mengimplementasikan nilai-nilai tersebut secara maksimal.

Laporan Survei Keterikatan Pegawai Kemenkeu Tahun 2021 yang dilakukan dengan populasi pegawai 81.277 dan yang memberikan survei sebesar 64.805 pegawai atau berjumlah 79,73 persen dari populasi. Pada BPPK diperoleh 1.211 responden atau 88,78 persen dari jumlah pegawai BPPK. Responden pada survei kepuasan dan keterikatan pegawai tersebut, terbesar pada kelompok rentang kelahiran 1981 sampai 2000 sebesar 66,8 persen.

Gambar 1. Matriks Komitmen dan Kepuasan Pegawai Kemenkeu

Dari gambar 1. tentang matriks komitmen dan kepuasan pegawai Kemenkeu diperoleh informasi masih ada pegawai berjumlah 8,05 persen dari responden yang disengage dan 3,79 persen passively engaged. Disengage sendiri menggambarkan kondisi pegawai yang sangat tidak puas dengan faktor-faktor pendorong keterikatan yang ada di organisasi, jauh dari ekspektasi mereka. Sedangkan passively engaged adalah pegawai puas dengan faktor-faktor pendorong keterikatan yang ada di organisasi, sesuai dengan ekspektasi mereka, namun pegawai selektif dalam memberikan energi dan semangat dalam bekerja (hanya pada pekerjaan tertentu).

Berdasarkan hasil survei Biro SDM tahun 2020, laporan kerja PMO tahun 2021 serta Laporan Survei Keterikatan Pegawai Kemenkeu Tahun 2021 tersebut, maka perlu suatu pendalaman dalam melihat perbedaan persepsi atau tanggapan dari para pegawai terhadap perubahan, bagi pegawai muda khususnya, karena hal tersebut dipengaruhi oleh beragam kondisi baik dari diri pribadi (internal) maupun eksternal termasuk pola penugasan yang melatar belakanginya. Di dalam perubahan pola tugas, akan dilakukan berbagai penyesuaian yang sebelumnya tidak dilaksanakan, konsistensi untuk tetap melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab penugasan, merupakan bentuk ketaatan terhadap organisasi. Hal tersebut menjadi bagian penting dari setiap tanggapan yang diberikan pegawai, atas suatu perubahan yang menuntut konsistensi untuk tetap taat dan patuh dalam melaksanakan setiap kebijakan organisasi, sebagaimana ditetapkan dalam PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS yang memberikan pengertian tentang disiplin sebagai kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan, pengertian yang hampir sama sebagaimana disampaikan oleh para ahli yang berasal dari tulisan masing-masing antara lain Morgan (1999), (Schoen

dan Durand, 1979), (Torrington dan Hall, 1991), serta (Boyd, 1984). Disiplin yang diharapkan dari para pegawai merupakan bentuk realisasi dari ketaatan dalam melaksanakan segala kewajiban dan tanggung jawab dari pemimpin organisasinya. Dari sisi internal pegawai, sikap yang kuat dari dalam diri pegawai merupakan cerminan disiplin diri sebagaimana dalam pengertian disiplin diri dari American Psychological Association (APA) yaitu “pengendalian impuls dan keinginan seseorang, meninggalkan kepuasan langsung demi tujuan jangka panjang” serta kepatuhan yang teguh pada aturan atau tindakan untuk mencapai tujuan seseorang. Persepsi pegawai inilah yang akan digali lebih lanjut dalam penelitian untuk mendapat informasi sejauh mana para pegawai muda mempersepsikan perubahan yang terjadi.

Metode

Kajian Teori

Persepsi merupakan sebuah hubungan antara apa pun yang dirasakan dan yang mempersepsikannya, di mana objek yang dirasakan menghasilkan pengalaman indrawi pada yang mempersepsikan. Teori persepsi tersebut dikenal sebagai teori persepsi kausal dan sebagian besar teori persepsi bersifat kausal (Audi, 2003).

Dinamika Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)

Perubahan-perubahan yang terjadi di Kementerian Keuangan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas yang berbasis teknologi. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 91/KMK.01/2021 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan, terdapat beberapa langkah yang dilakukan termasuk Akselerasi Transformasi Digital Kementerian Keuangan yang dapat dilaksanakan antara lain rencana implementasi Flexible Working Space yang semula tahun 2024 kemudian dipercepat

menjadi tahun 2020, Layanan Digital Kemenkeu (LDK) yang semula direncanakan untuk contact center 134 dibangun selama 304 hari selanjutnya dipercepat opsionalnya menjadi 213 hari serta Office Automation semula pengembangannya selama 200 hari menjadi realisasinya 14 hari. Pelaksanaan Tata Normal Baru (The New Normal) menjadi landasan menuju budaya kerja baru yang adaptif, kolaboratif dan digital environment dengan cultural shifting melalui Flexible Working Arrangement yang terdiri dari Flexible Working Space dan Flexible Working Hour serta Activity Based Workplace. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja serta Penegakan Disiplin Berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan menjadi landasan bagi pelaksanaan tugas dengan memperhatikan fleksibilitas waktu bekerja bagi pegawai.

Kepatuhan dan Ketaatan sebagai Bentuk Disiplin serta Disiplin Diri

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan bahwa disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan Disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.

Sedangkan dari para ahli, terdapat beberapa pengertian tentang disiplin dari para ahli untuk membantu menjelaskan perilaku dari individu pegawai atau kelompok. Disiplin berarti “ketaatan, ketekunan, tenaga, perilaku yang tepat dan indikasi yang jelas dari rasa hormat yang konsisten dengan aturan dan kebiasaan yang mapan” (Morgan, 1999). Disiplin “adalah keadaan ketertiban dalam organisasi di mana karyawan mematuhi standar yang berlaku dan mengejar tujuan yang telah ditetapkan” (Schoen dan

Durand, 1979). Disiplin “terdiri dari pengaturan perilaku manusia dengan maksud untuk mencapai tujuan yang direncanakan” (dan dikendalikan) hasil kerja” (Torrington dan Hall, 1991).

Cara Kerja Baru

Penelitian dari Blok, dkk (2012) menyatakan bahwa ekonomi modern berubah dari pertanian dan industri manufaktur ke ekonomi berbasis layanan dan pengetahuan. Pengetahuan diakui sebagai pendorong produktivitas dan pertumbuhan ekonomi, dan statistik dari studi OECD menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang bekerja di lingkungan pengetahuan yang intensif di sektor jasa semakin meningkat.

Penelitian Terdahulu

1. Manuti, dkk, (2018) dalam penelitiannya tentang referensi generasi muda terhadap suatu pekerjaan. Individu dari generasi ini mencari pekerjaan yang bermakna dan yang memperkuat self-efficacy mereka, dalam ketidakhadiran kondisi ini, mereka lebih menghargai nilai kerja ekstrinsik dari pekerjaan (misalnya gaji, pekerjaan, promosi) lebih dari yang intrinsik, dan menganggap pekerjaan lebih sebagai hak daripada kewajiban.
2. Penelitian dari Katsaros, dkk (2014) mengeksplorasi persepsi karyawan mengenai kesiapan organisasi untuk berubah, dukungan pengawasan, kepercayaan dalam manajemen dan kesesuaian perubahan pada saat direncanakan, dengan lokasi proses perubahan organisasi di rumah sakit umum.
3. Penelitian yang dilakukan Abrudan, dkk (2016) yang dilakukan pada tiga negara yaitu India, Rumania dan Swedia tentang sikap generasi muda tentang kerja. Faktor budaya menyumbang sebagian besar perbedaan, sedangkan kesamaan dapat dikaitkan dengan karakteristik tertentu yang dapat dianggap universal bagi generasi muda saat ini.

4. Penelitian dari Yulianti dan Arifien (2019), perusahaan memberikan otonomi pada karyawan dalam bekerja dengan harapan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik. Seorang pegawai akan bebas mengeksplor kemampuan, keterampilan, pengetahuannya dalam melakukan tugas mereka.
5. Pada penelitian Ludviga dan Ludviga dan Sennikova (2016), diperoleh hasil yaitu tiap generasi memiliki reaksi yang berbeda terhadap perubahan. Hasil yang diperoleh menggunakan teknik proyektif serta pertanyaan mengenai penilaian diri yang memberikan dukungan adanya perbedaan yang signifikan secara statistik di antara ketiga generasi.

Jenis Penelitian

Penelitian ini mempergunakan metode kualitatif yaitu memberikan gambaran menyeluruh tentang suatu masalah yang berkembang di masyarakat, sejalan dengan Slamet (2011) yang mengartikan bahwa gejala sosial dalam masyarakat dengan objek berdasarkan pada indikator-indikator yang dijadikan dasar dari ada tidaknya suatu gejala yang diteliti sangat berkorelasi pada metode penelitian kualitatif. Pendekatan yang dipergunakan ialah dengan metode studi kasus, yakni metode penelitian yang dilakukan melalui serangkaian pengamatan tentang keadaan, kelompok, masyarakat setempat, lembaga-lembaga, ataupun individu-individu (Bagja, 2009).

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari para pegawai yang menjadi informan. Data yang dikumpulkan dari pegawai yang menjadi fokus penelitian dan mendukung hasil penelitian. Pegawai muda yang menjadi basis data (informan) yaitu para pegawai BPPK yang dikenal sebagai generasi milenial dengan rentang tahun kelahiran antara tahun 1980 sampai 1990-an.

Teknik Pengumpulan Data

Lokasi penelitian dilakukan di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, dengan jumlah informan yang akan diwawancara adalah berdasarkan kecukupan informasi yang diperoleh..

Pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara (interview). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah strategi pengumpulan data kualitatif di mana peneliti mengajukan serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya tetapi terbuka kepada informan. Pewawancara sudah menyiapkan topik dan daftar pertanyaan sebelum aktivitas wawancara dilaksanakan (Ayres, 2008)

Hasil dan Pembahasan

Profil Responden Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan, data responden/informan berasal dari 6 pegawai BPPK terdiri tiga pria dan tiga wanita, dengan satu pejabat struktural eselon IV, satu pejabat fungsional serta empat pelaksana. Usia informan pada rentang kelahiran 1984 sampai dengan 1991, berdasarkan Strauss dan Howe (1991) dikenal sebagai generasi milenial. Unit kerja asal terdiri atas tiga informan dari Pusdiklat KM (PSDM), satu informan dari Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, satu informan dari PKN STAN serta satu informan dari Pusdiklat KNPk. Data responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Data Pribadi Responden/Informan

Nama	Tahun Lahir/Usia	Jenis Kelamin	Unit Penugasan	Jabatan	Mobilitas ke Kantor
H	1984/38	Wanita	Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan	Pelaksana	Jemputan Kantor
Y	1990/32	Pria	Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial	Pelaksana	Kendaraan Pribadi

N	1991/31	Wanita	Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial	Pelaksana	Kendaraan Umum
L	1988/34	Pria	STAN	Pelaksana	Kendaraan Pribadi
K	1984/38	Pria	Pusdiklat Kekayaan Negara dan PK	Pejabat Fungsional	Kendaraan Pribadi
U	1986/36	Wanita	Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial	Pejabat Struktural	Kendaraan Umum

Pada Tabel 1. Data Pribadi Responden/Informan menggambarkan ragam jenis kelamin yaitu seimbang persentase pria dan wanitanya. Unit penugasan juga beragam terdiri dari empat eselon II di lingkup BPPK. Kondisi sarana mobilitas ke kantor beragam terdiri dari jemputan kantor, kendaraan umum serta kendaraan pribadi, masing-masing memiliki karakteristik tertentu sebagai contoh kendaraan umum dan jemputan kantor relatif kurang fleksibel waktunya sedangkan kendaraan pribadi cenderung lebih fleksibel. Berkaitan dengan energi yang dikeluarkan untuk berangkat ke kantor, masing-masing memiliki karakteristik tersendiri, berkaitan juga dengan kondisi lalu lintas yang terjadi.

Tabel 2. Data Keluarga Responden/Informan

Nama	Status Pernikahan	Status Anak	Tinggal Bersama	Pengelolaan Rumah Tangga
H	Menikah	Sudah	Ya (dengan anak)	Dibantu PRT
Y	Menikah	Sudah	Ya	Tidak Dibantu
N	Menikah	Belum	Tidak	Tidak Dibantu
L	Menikah	Belum	Ya	Tidak Dibantu
K	Menikah	Sudah	Ya	Tidak Dibantu
U	Menikah	Sudah	Ya (dengan anak)	Dibantu Keluarga

Dari tabel 2. yaitu kondisi keluarga, semua responden telah menikah, ada yang telah memiliki anak yaitu empat orang serta dua orang belum memiliki anak. Lima

responden tinggal bersama keluarga namun dua responden tidak tinggal bersama suami, hanya dengan anak-anak. Sedangkan satu responden tinggal sendiri karena keluarganya berada di luar kota.

Pembahasan

Perubahan Pola Tugas di BPPK

Perkembangan kebijakan pimpinan Kementerian Keuangan yang selanjutnya diterjemahkan dalam kondisi riil di BPPK telah dilaksanakan termasuk penerapan pola tugas baru. Pola tugas baru dilaksanakan karena tuntutan perkembangan teknologi dan kebutuhan dari stakeholder.

Proses Pelaksanaan Kerja

Perubahan tersebut lebih dipercepat pelaksanaannya karena adanya kondisi pandemic pada awal 2020 sehingga rencana perubahan yang sebelumnya disusun, implementasinya segera dilaksanakan. Kegiatan yang berkaitan dengan pertemuan tatap muka langsung, karena pandemi menjadi berubah dengan menggunakan media agar layanan kepada stakeholder tetap dapat dilaksanakan. Hal yang berubah juga berkaitan dengan kegiatan administrasi baik kepegawaian maupun administrasi lainnya. Penggunaan sistem yang mendukung pelaksanaan kegiatan administrasi, menjadikan para pegawai menjadi lebih fleksibel dalam menyelesaikan tugasnya termasuk lokasi yang digunakan, tidak selalu terpusat di ruang tertentu sepanjang fasilitas telekomunikasi tersedia. Pekerjaan administrasi juga lebih fleksibel terhadap waktu penyelesaian sehingga dapat mengelola kapan penyelesaian dari beberapa tugas yang diberikan sesuai dengan prioritasnya.

Perubahan ini disampaikan oleh H yaitu:

“kita tidak perlu lagi melekatkan jari di mesin mesin absensi dan kita langsung pakai aplikasi”

Responden N: juga menyampaikan berkaitan dengan presensi:

“...perubahan yang saya rasakan, tentunya, utamanya dari ini ya perihal absensi gitu. Jadi memang harus wajib gitu, wajib kita untuk absensi melalui 2 aplikasi melalui wa dan jg melalui absensi BPPK...”

Kebijakan setelah pandemi mempercepat proses perubahan termasuk dalam administrasi kepegawaian yang dilakukan secara online. Pada kegiatan administrasi kepegawaian, saat ini tidak perlu melakukan presensi berupa finger print di kantor namun dengan bantuan teknologi, dapat dilakukan menggunakan media misalnya gadget atau smartphone masing-masing. Proses presensi secara online membantu mempermudah para pegawai muda BPPK dalam memenuhi kewajiban dalam kehadiran yang memang masih diwajibkan untuk melakukan presensi waktu pagi hari dan sore hari. Presensi dilaksanakan dengan mengakses web atau laman yang sudah disediakan bagian kepegawaian. Bagi pegawai BPPK terdapat dua link web yang digunakan sebagai bukti lokasi saat itu (sharing location) menggunakan presensi dari Setjen sedangkan untuk perhitungan tunjangan menggunakan web yang disediakan internal BPPK. Penggunaan lokasi merupakan bentuk pengawasan bagi pegawai agar di saat jam kerja berada di tempat, jika WFO berarti pegawai berada di kantor sedangkan saat WFH yang bersangkutan berada di rumah bukan di tempat lain, kecuali sudah mendapat izin dari atasan.

Perubahan lainnya berkaitan dengan interaksi yang dilaksanakan secara tidak langsung menggunakan media, baik dengan atasan, rekan kerja dan stakeholder. Penggunaan teknologi dalam sarana dan prasarana yang digunakan untuk melaksanakan tugas, memberikan kesempatan bagi pegawai muda BPPK untuk menyelesaikan kewajibannya lebih fleksibel. Teknologi yang semakin baik juga memberikan kesempatan yang sama dalam komunikasi dengan atasan seperti diungkapkan H:

“...bisa jadi by phone atau by wa atau video call atau zoom ya seperti itu utk pengecekan pekerjaanya ...”

Pola Penugasan

Perubahan pola penugasan terjadi dalam kurun waktu yang relatif singkat karena adanya pemicu yang mempercepat tahapan perubahan, yaitu pandemic Covid-19 sehingga mempercepat beberapa perubahan dari rencana semula.

Pola tugas yang berbeda yang disampaikan oleh responden K: yaitu dalam penugasan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan, pengajaran dan pelatihan (Dikjartih), antara lain terjadi perubahan pada:

“...tugas pokok yaitu utama saya ini misalnya Pak misalnya terkait dengan Dikjartih kalau Dikjartih memang switch luar biasa pak jadi yang pertama itu kita mencoba berbagai media baik media sosial maupun media teleconference ya kalau media sosial mungkin youtube life atau IG life kemudian teleponconference mungkin pakai zoom pakai meet pakai cloudX dan lain-lain...”

Kedisiplinan Generasi Muda BPPK

Bentuk disiplin dari pegawai ditunjukkan dengan beragam aktivitas yang pada umumnya dikaitkan dengan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku di Kementerian Keuangan khususnya pada organisasi BPPK. Keberhasilan dalam menyelesaikan penugasan tentunya juga merupakan hasil dari disiplin diri dalam menjalankan pekerjaannya serta menunjukkan tanggung jawab terhadap suatu amanah yang diberikan. Kedisiplinan tersebut didukung dengan bagaimana sikap pegawai muda BPPK, yaitu dengan perlu menyesuaikan diri terhadap pola penugasan dengan tetap berkomitmen untuk melaksanakan perintah dari organisasi dengan ketaatan dan kepatuhan sebaik mungkin sebagai bentuk kedisiplinan.

Sikap Disiplin Pegawai

Terkadang dalam melaksanakan satu tugas, ternyata ada penugasan lain yang tiba-tiba diberikan oleh atasan karena kebutuhan dari organisasi. Pegawai muda BPPK senantiasa tetap mematuhi dan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan atau pemimpinnya. Berkaitan dengan pola tugas fleksibel, bagaimana kedisiplinan pegawai muda di BPPK dalam menjalankan tugas, disampaikan oleh H: sebagai berikut:

“... tiba-tiba ada ini hehe, panggilan diminta untuk melakukan sesuatu ya, jadi kita melihat prioritas sih pak, mungkin ya kalau saya sih itu yang mana yang paling urgent untuk saat ini ...”

Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas yang fleksibel berkaitan dengan bagaimana menempatkan tanggung jawab bagi keluarga dalam proses pelaksanaan tugas. Pengaturan yang sesuai antara tanggung jawab terhadap keluarga dengan prioritas tugas apa yang sedang dikerjakan menjadi jalan bagi keberhasilan dalam pelaksanaan pola tugas fleksibel.

“...kalau memang urgent ya saya tinggal pekerjaannya kalau memang bisa cuman dilirik sebentar itu ya izin AFK atau seperti apa kalau misalnya harus keluar kayak misalkan butuh ke bank atau butuh ke dokter ya saya izin atau ngambil cuti setengah hari ...”

Berkaitan dengan kepentingan pribadi yang mendesak, maka kepentingan tersebut dapat disampaikan kepada atasan sehingga pekerjaan sementara dapat ditunda, sekali lagi jika benar-benar mendesak. Kebutuhan pribadi dapat dicari alternatifnya, jika tidak dapat ditinggalkan misalnya dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Pelaksanaan tugas di waktu yang sudah ditentukan akan tetap menjadi prioritas sehingga tidak akan terganggu dengan kepentingan lain.

Pada saatnya terdapat kepentingan untuk kegiatan pribadi atau keluarga, baru dapat dilaksanakan kegiatannya di luar jam kerja. Menentukan kegiatan yang lebih

penting untuk diselesaikan menjadi perhatian penting apalagi penugasan dari pimpinan, sehingga kegiatan lain dapat ditunda. Membuat kondisi pelaksanaan tugas fleksibel agar sesuai dengan kebutuhan prioritas dalam melaksanakan tugas, membutuhkan sikap disiplin yang kuat. Keluarga dapat dikondisikan dengan memberikan pemahaman bahwa walaupun di rumah, namun merupakan kewajiban bagi pegawai untuk tetap melaksanakan pekerjaannya.

Penyesuaian bentuk komunikasi dalam pola tugas fleksibel menjadi tidak langsung, memiliki keunikannya sendiri. Komunikasi dapat dilakukan dimanapun dan kapanpun menggunakan media yang semakin beragam. Tantangan yang muncul adalah dalam waktu bersamaan, terkadang mendapatkan informasi lebih dari satu pihak sedangkan saat itu pegawai sedang mengerjakan penugasannya, sehingga terkadang menyulitkan bahkan tidak jarang terjadi terlewatnya informasi yang diterima. Hal ini perlu diwaspadai agar dapat menjaga hubungan komunikasi dengan pihak lain, alternatif penyesuaian yang dilakukan oleh K:

“...dengan kondisi WFH seperti ini kondisi pandemi semuanya lewat internet kita itu bukan lagi nyari informasi kita kebanyakan informasi Pak, yang mana sih yang harus kita ikuti itu kadang-kadang bingung ...”

Bagaimana bentuk interaksi pemimpin dan anggota tim, dapat menggambarkan kondisi kenyamanan dalam bekerja. Keadaan yang terjadi khususnya saat pandemi membutuhkan perhatian khusus dari pemimpin, dalam melihat kebutuhan anggota dengan tetap berpegang pada kepentingan organisasi. Komunikasi yang terus-menerus diterima pegawai, dapat membuat penyelesaian tugas menjadi kurang lancar, semakin banyak informasi yang menumpuk maka membutuhkan usaha yang semakin besar untuk mengolah informasi tersebut untuk tindak lanjutnya.

Berkenaan dengan perubahan pola tugas fleksibel, terkadang diperlukan

beberapa penyesuaian agar pegawai dapat mengatur penyelesaian tugas sesuai tingkat kepentingannya sebagaimana disampaikan oleh N:

“...kerja fleksibel seperti ini memang ada beberapa waktu dimana kita sering berbenturan gitu ya pak. Kadang tiba-tiba ada rapat dadakan, dan, kita harus mengerjakan tugas utama kita, seperti itu...”

Pada saat pelaksanaan tugas yang lebih dari satu di waktu bersamaan, menyebabkan tugas lain misalnya pertemuan menjadi terlewat. Hal ini bukan sebagai kesengajaan sebagaimana disampaikan Y:

“Sejauh ini sih, bukan berarti dengan sengaja atau lalai gitu ya pak melewatkan agenda yang sudah dijadwalkan atau dinotifikan ke saya, tapi lebih ke ada pekerjaan yang tidak bisa dilakukan bersama gitu...”

Pengelolaan tugas yang terjadi pada saat bersamaan, merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai muda BPPK dalam pelaksanaan tugas fleksibel. Pada saat demikian, dapat terjadi satu informasi atau penugasan yang terlewat untuk diketahui. Keadaan ini bukan merupakan suatu hal yang disengaja, namun karena terjadi pada saat melakukan pekerjaan yang tidak dapat disela, misalnya sedang menjadi pembicara pada suatu pertemuan. Kondisi ini perlu dipahami oleh semua pihak, termasuk pimpinan bahwa pegawai tersebut bukan melalaikan suatu informasi, namun hal yang tidak dikehendaki karena suatu keadaan tertentu.

Pegawai muda BPPK yang telah menduduki jabatan struktural memiliki sedikit tambahan tugas yaitu bagaimana mengelola penugasan bagi anggota timnya agar semua pegawai dapat ikut berkontribusi dalam pelaksanaan tugas. Tantangan yang dihadapi lebih luas dalam pelaksanaan pola tugas fleksibel. Mengelola semua anggota tim tetap menjadi perhatian bagi pejabat, termasuk oleh U: yang juga menjabat sebagai pemimpin level pengawas:

“...cuman kalau negatifnya dengan WFH ini tentu banyak hal yang sifatnya koordinasi informal atau hal-hal yang pastinya bisa

langsung diselesaikan ketika kita tatap muka ini kita tidak bisa dapatkan ketika WFH...”

Kebutuhan interaksi pada saat WFH berbeda dengan pelaksanaan tatap muka secara langsung di kantor atau sedang melaksanakan WFO. Kemampuan seorang pejabat agar dapat memberikan instruksi dengan jelas perlu diperkuat peran kontrol dalam pengawasan pekerjaan, namun di sisi lain, hal ini dikombinasikan dengan pendekatan yang lebih fleksibel. Semua pegawai juga diberikan pemahaman atas kondisi pola tugas seperti ini, sehingga antara atasan dan bawahan dapat saling mendukung.

Persepsi Generasi Muda BPPK dalam Mendukung Pola Tugas Fleksibel

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses pelaksanaan tugas, dapat disikapi berbeda oleh pegawai. Bagi pegawai baik yang sudah senior maupun generasi mudanya di Kementerian Keuangan, tentunya sudah terbiasa dengan dinamika yang terjadi, berkaitan dengan internal organisasi maupun berkaitan dengan layanan kepada pihak eksternal. Bagi pegawai muda di BPPK yang salah satu tugasnya berkaitan dengan pelatihan, sudah terbiasa juga dalam segala perubahan karena pelatihan berkaitan erat dengan penggunaan teknologi dalam pembelajaran sebagai salah satu komponen dalam interaksi dengan peserta. Sikap pegawai BPPK dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi tentunya selaras dengan nilai-nilai ASN secara umum dengan tetap menjaga disiplin dalam setiap pelaksanaan tugas.

Pengelolaan Tindakan

Bekerja merupakan kegiatan tim sehingga dibutuhkan kerja sama saling bantu-membantu, sesuai dengan budaya kolaborasi di Kemenkeu. Kerja sama tentunya disesuaikan dengan kemampuan dan keluangan waktu serta tenaga dari pegawai lain, hal ini diungkapkan oleh H: berikut ini: “...kita lihat dulu bisa bantu apa di kegiatan itu kalau misalnya kita ngerasa e seperti nya

teman kita lebih bisa gitu atau kita nggak akan, kita saya saya ngerasa nggak bisa kontribusi banyak kalau tentang itu gitu tapi saya akan semampu saya misalkan akan mencari data atau carikan apalah tapi nanti yg mengerjakan yg lebih paham ...”

Bekerja bersama dalam sebuah tim membutuhkan partisipasi dari semua anggota, dengan memberikan kontribusi terbaiknya, seandainya tidak dapat membantu secara langsung, tetap memberikan dukungan dengan membantu misalnya menyediakan data. Kebutuhan untuk bekerja sama dalam pola tugas fleksibel lebih dibutuhkan karena belum tentu posisi masing-masing pegawai berada di satu tempat. Bersama dalam melakukan pekerjaan dapat saling melengkapi informasi yang dimiliki oleh pegawai sehingga dukungan yang diberikan membantu tugas apalagi jika merupakan tugas tim. Bagi pegawai lain yang memiliki informasi dapat menyampaikan kepada pegawai lain untuk mengingatkan bahwa ada kegiatan penting yang harus diikuti, sehingga kerjasama ini membantu pegawai yang sedang fokus dalam penugasannya. Pegawai muda BPPK juga senantiasa mengecek aplikasi yang digunakan sebagai media yang membantu dalam pelaksanaan suatu tugas, sehingga tidak akan tertinggal dalam mengikuti kegiatan.

Persepsi bagi pegawai muda BPPK yang senantiasa mematuhi penugasan dari pimpinan adalah kondisi yang berimbang antara pemenuhan tugas di satu sisi dengan kebutuhan sebagai pribadi dan anggota keluarga. Keseimbangan akan berbeda jika dikaitkan dengan aktivitas dan tanggapannya dari pegawai bersangkutan, namun minimal ada hal-hal yang dilakukan untuk memberikan kesempatan bagi pribadinya agar tetap dapat hadir seutuhnya baik sebagai pegawai maupun pribadi sebagaimana yang dikerjakan pegawai muda BPPK. Responden K: menyampaikan bahwa kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan kepentingan keluarga dapat disesuaikan:

“...senada dengan sebelumnya jadi karena memang dari keluarga juga sudah ada budaya bahwa kalau hari kerja dan jam kerja itu ya berarti untuk kerja gitu ya kecuali ada yang mendesak jadi dari dulu pun sudah istilahnya itu sudah terprogram lah gitu pak ...”

Kesiapan Mental

Kondisi mental perlu dijaga dalam pola tugas fleksibel, agar tetap dapat mengerjakan berbagai tugas baik kantor maupun untuk pribadi/keluarga, yang dilakukan oleh H: yaitu:

“...dengan system kerja yang seperti ini saya sih nyaman pak kadang di rumah kadang ke kantor ...”

Interaksi dengan rekan kerja di kantor dapat menjaga sosialisasi yang mendukung komunikasi kerja serta membantu menyeimbangkan perasaan jika terlalu lama berada di rumah. Bekerja di rumah juga memiliki potensi untuk mempengaruhi focus kerja, sehingga tetap perlu menjaga kondisi yang kondusif. Bekerja secara fleksibel dapat membuat kondisi fisik dan mental menjadi lebih baik, sebagaimana diungkapkan L:

“...mungkin dalam bekerja di rumah ada hal tertentu yang ya mungkin merasa nyaman merasa enak karena ndak usah pergi ke kantor maksudnya cukup dari rumah saja juga sudah bisa selesai...”

Sikap terhadap Perubahan

Namun demikian, dengan perubahan pola fleksibel ini, memiliki dampak terhadap waktu kerja serta bentuk interaksi yaitu harus selalu siap untuk memberikan respon jika diminta oleh atasan. Hal tersebut terkadang memberatkan karena komunikasi dilakukan bukan di jam kerja bahkan di hari libur, sebagaimana yang disampaikan H:

“...karena fleksibel ya jadi harus siap dihubungi kapan saja dan dimana saja pak”

“...cuman yaitu jadi benar-benar fleksibel harus Siap kapanpun dan dimanapun ...”

Selalu siap untuk dihubungi untuk suatu penugasan menjadi bentuk perubahan yang dialami dalam pola tugas fleksibel.

Perubahan tersebut juga membentuk kebiasaan baru yaitu memberikan informasi tentang status, agar tidak terjadi kesalahpahaman. Perubahan kebiasaan dilakukan untuk menjaga hubungan dengan atasan, pegawai lain atau stakeholder. Hubungan yang dilakukan dengan pegawai atau pejabat lain menjadi perhatian karena dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan proses kerja fleksibel, perlu diperhatikan bagaimana bentuk interaksinya termasuk koordinasi yang dilakukan.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Perubahan dapat berhasil jika didukung dengan lingkungan yang sesuai dengan tujuan perubahannya, namun sebaliknya akan menjadi tantangan yang justru semakin menghambat kemajuan dari proses perubahan jika muncul factor-faktor yang menghambat. Sumber daya organisasi perlu diberikan pengaturan yang sesuai agar tujuan dari perubahan dapat diterima, dilaksanakan dan menghasilkan tujuan. Beberapa factor yang mendukung dan berpotensi menghambat perubahan pola tugas fleksibel di BPPK disajikan dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan.

Faktor Pendukung

Hasil dari suatu perubahan akan dicapai dari berbagai berbagai faktor baik utama maupun pendukung yang menjadi sarana agar proses yang terjadi sesuai dengan rencana. Peran dari factor pendukung dapat menentukan seberapa besar hasil dari perubahan atau secepat apa tujuan perubahan dapat diselesaikan. Pola tugas fleksibel perlu didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai termasuk dukungan system dan aplikasi yang digunakan dalam pelaksanaan tugas dan interaksi di dalamnya, sehingga setiap ada suatu kondisi tertentu yang membutuhkan penanganan dapat segera diselesaikan, sebagaimana penjelasan H: di bawah ini:

“... permasalahannya kita langsung lapor admin langsung kaya ada solusinya gitu dan

itu 24 jam dan itu memang sangat membantu...”

Kesigapan dari unit yang memberikan dukungan termasuk dukungan teknis sangat penting agar kegiatan berjalan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Disamping dukungan secara teknis dari unit yang menangani, tidak kalah penting adalah dukungan dari pimpinan jika terjadi suatu keadaan yang berpotensi kurang baik, sebagaimana disampaikan H: sebagai berikut:

“...selama ini atasan welcome sih kalau alasannya jelas dan memang kita benar-benar bisa dipercaya InsyaAllah dikasih aja dikasih kesempatan untuk melakukan kegiatan pribadi ...”

Dengan dukungan pimpinan secara penuh, pegawai akan dapat melaksanakan kewajibannya dengan lebih baik karena pimpinan tidak hanya memberikan penugasan namun memberikan perhatian atas suatu kebutuhan yang apabila tidak dilaksanakan dapat mengganggu sikap pegawai dimaksud terhadap keberadaannya di organisasi. Hal penting lainnya adalah dari diri pegawai itu sendiri, tanpa semangat dan motivasi serta komitmen terhadap tanggung jawab terhadap organisasi, keberhasilan dari tugas hanya sebatas menggugurkan kewajiban bahkan mungkin bisa kurang dari yang seharusnya. Peran pemimpin melihat berbagai situasi berbeda untuk menyusun strategi yang sesuai agar pelaksanaan tugas dijalankan para pegawai dengan lancar. Hal ini dilakukan oleh U: sebagai pemimpin sebagai berikut:

“...pimpinan e tentu akan e melihat mana yang kemudian menjadi prioritas atau lihat urgensinya seperti itu...”

Dukungan dari organisasi juga terwujud dengan dipenuhinya sarana yang memadai untuk melakukan tugas secara fleksibel, seperti disampaikan oleh H:

“...Alhamdulillah dari kantor dikasih ni laptop langsung bisa cepet dibuka ...”

Penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lancar dan diselesaikan dalam waktu singkat

tentunya didukung dengan perangkat yang baik, organisasi di BPPK telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan bagi pegawainya.

Faktor Penghambat

Tugas organisasi apapun dapat menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan perubahan, baik tantangan dari internal maupun eksternal organisasi. Berbagai tantangan tentunya bukan menjadi penghalang jika seluruh sumber daya manusia di organisasi dapat mengantisipasinya serta menyelesaikan dengan lebih cermat sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Salah satu factor yang menghambat pelaksanaan tugas dari sisi internal adalah kondisi pegawai, diharapkan pegawai senantiasa siap untuk melaksanakan tugas, namun demikian tidak selamanya pegawai memiliki kesempatan selalu dalam kondisi prima, sebagaimana disampaikan oleh H: “...kalau memang saya lagi kurang fit itu kalau di rumah itu bawaannya pengen tidur ...”

Kesehatan menjadi salah satu faktor dari pegawai yang mendukung keberhasilan, termasuk penyebab dari kurang primanya kondisi kesehatan karena factor kelelahan saat menuju ke kantor., seperti diutarakan oleh H:

“...misal kita ke kantor setiap hari pun dengan kondisi jarak kantor yang jauh itu udah capek di perjalanan gitu sayang itu waktunya 2 jam 3 jam itu untuk bisa mengerjakan hal dirumah ...”

Hal penting lainnya yang dapat menghambat pelaksanaan tugas dengan fleksibel adalah kelancaran komunikasi, apalagi tidak terjadi pertemuan langsung. Hal ini diungkapkan oleh K:

“...beberapa kali mungkin kesalahan lah ya salah apa namanya miskom ya karena kan semuanya disampaikan mungkin lewat WA gitu Pak jadi semua jadi nggak disampaikan apa namanya lewat pertemuan langsung...”

Perlunya masing-masing pegawai untuk lebih memperhatikan komunikasi menjadi perhatian utama agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan lancar. Koordinasi dalam pelaksanaan tugas secara fleksibel dapat menjadi tantangan tersendiri yang membutuhkan komunikasi yang baik. Kebutuhan lainnya secara teknis adalah penggunaan sarana dan prasarana yang memadai menjadi faktor penentu lainnya dalam keberhasilan penugasan secara fleksibel. Diperlukan pemahaman bagi pegawai agar dalam penggunaan sarana dan prasarana sesuai dengan yang ditentukan dari pengembangnya.

Diskusi

Penelitian ini telah memperoleh data tentang persepsi generasi muda BPPK terhadap pola tugas fleksibel Kementerian Keuangan. Pembahasan mengenai bagaimana para pegawai muda BPPK mempersepsikan kondisi yang terjadi sebagai tanggapan atas perubahan pola tugas yang fleksibel di Kementerian Keuangan.

Temuan pertama berkaitan dengan beberapa hal yang terjadi dalam pelaksanaan tugas menjadikan beberapa penyesuaian atas penyelesaian pekerjaan dari yang sebelumnya dilaksanakan. Pelaksanaan Tatanan Normal Baru (The New Normal) menjadi landasan menuju budaya kerja baru yang adaptif, kolaboratif dan digital environment dengan cultural shifting melalui Flexible Working Arrangement yang terdiri dari Flexible Working Space dan Flexible Working Hour serta Activity Based Workplace.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja serta Penegakan Disiplin Berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan menjadi landasan bagi pelaksanaan tugas dengan memperhatikan fleksibilitas waktu bekerja bagi pegawai. Perubahan bentuk komunikasi sebagai sarana interaksi dan koordinasi, dengan pola

fleksibel lebih banyak menggunakan media dengan dukungan teknologi. Kegiatan yang dilaksanakan secara tatap muka langsung sudah mulai berkurang, digantikan dengan menggunakan media on line. Pola komunikasi yang berubah tentunya berpengaruh terhadap rasa kebersamaan dalam suatu tim. Kondisi ini menjadi tantangan agar seluruh anggota masih tetap memiliki ikatan/engagement terhadap unitnya. Kondisi lainnya yang menjadi perhatian adalah perlunya generasi muda BPPK sebagai pegawai untuk senantiasa meningkatkan motivasi dan lebih mandiri dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Tindakan yang dilakukan oleh generasi/pegawai muda BPPK sejalan dengan penelitian Manuti, dkk, (2018) tentang referensi generasi muda terhadap suatu pekerjaan. Individu dari generasi ini mencari pekerjaan yang bermakna dan yang memperkuat self-efficacy mereka. Kondisi tugas yang fleksibel menuntut pegawai muda BPPK memiliki pengetahuan tentang berbagai hal termasuk penggunaan teknologi serta bagaimana mengatur waktu lebih baik lagi. Pengaturan waktu menjadi hal penting agar focus dalam penyelesaian tugas tidak terganggu dengan kegiatan di luar tugas.

Kedisiplinan Generasi Muda BPPK

Pada penelitian ini ditemukan bahwa ketaatan terhadap pimpinan dan kepatuhan terhadap ketentuan organisasi dari pegawai muda BPPK dalam menjalankan tugas dengan pola yang fleksibel telah dilaksanakan. Kondisi ini menjadi bagian yang mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Pelaksanaan tugas yang lebih mengedepankan bagaimana dalam proses penyelesaiannya untuk pencapaian hasil, disesuaikan dengan kondisi yang berbeda dari sebelumnya. Perubahannya yaitu antara lain dengan penugasan yang harus diselesaikan pada saat bersamaan. Namun demikian, generasi muda BPPK tetap dapat menyelesaikan penugasan dari pimpinan. Hal ini sesuai dengan pengertian

disiplin itu sendiri bagi PNS sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan bahwa disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Berdasarkan dari ketentuan dimaksud, generasi muda BPPK senantiasa menjalankan perintah dari atasan dengan kondisi yang cukup menantang yaitu beberapa kali mendapatkan perintah untuk menyelesaikan tugas, sementara saat itu sedang menyelesaikan tugas lain. Ketaatan dan ketekunan generasi muda dalam menyelesaikan penugasan dari atasan merupakan bentuk disiplin sebagaimana pendapat dari Morgan (1999).

Persepsi Generasi Muda BPPK dalam Mendukung Pola Tugas yang Fleksibel

Penelitian ini mendapatkan data bahwa generasi muda BPPK memiliki tanggapan yang bersifat menerima dengan baik terhadap pola tugas fleksibel. Bagaimana seorang pegawai dapat bertanggung jawab terhadap kewajiban penugasannya merupakan bentuk pernyataan yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pola tugas fleksibel. Sebagaimana pengertian persepsi yang merupakan sebuah hubungan antara apa pun yang dirasakan dan yang mempersepsikannya, di mana objek yang dirasakan menghasilkan pengalaman indrawi pada yang mempersepsikan. Teori persepsi tersebut dikenal sebagai teori persepsi kausal dan sebagian besar teori persepsi bersifat kausal (Audi, 2003).

Simpulan dan Saran Kesimpulan

Persepsi kedisiplinan generasi muda BPPK dalam penelitian ini memberikan tanggapan yang positif dan dapat menerima pelaksanaan pola tugas fleksibel. Sikap pegawai dalam pelaksanaan tugas, menunjukkan bahwa dalam kondisi pola fleksibel, masih dapat menyelesaikan

tanggung jawab penugasan dari pimpinan. Kendala yang dihadapi baik secara substantif maupun teknis dapat diatasi dengan kerjasama baik dengan atasan, rekan kerja serta dengan keluarganya. Keluarga memiliki peran yang dapat membantu keberhasilan pelaksanaan tugas generasi muda BPPK. Dukungan dari semua pihak di organisasi dan penyelesaian tugas khususnya oleh generasi muda BPPK itu sendiri menjadi cerminan bahwa pola tugas fleksibel dapat dilaksanakan dengan penuh kedisiplinan, dalam rangka menyelesaikan tugasnya.

Saran

Pelaksanaan tugas fleksibel di BPPK telah berjalan yaitu dengan WFH dan WFO. Agar ke depannya lebih efektif, organisasi diharapkan untuk mempertimbangkan penerapan monitoring secara periodik melalui berbagai survei, sebagai evaluasi untuk mengetahui antara kebutuhan stakeholder untuk berinteraksi langsung (WFO) dibandingkan jika menggunakan teknologi untuk memfasilitasi kebutuhan interaksi tersebut (WFH). Sehingga, hal tersebut diharapkan dapat lebih memastikan organisasi BPPK dalam memutuskan kebijakan pola tugas fleksibel menjadi lebih baik.

Penelitian ini tentunya masih terdapat keterbatasan terkait dengan responden atau informan yang dapat mewakili lebih luas generasi muda BPPK. Penelitian lebih lanjut dapat dilaksanakan agar hasilnya menjadi lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Abrudan, MM, Matei, M dan Roman, T. (2016). The young generation of employees and their attitude towards work – a comparison of three countries. *Current Science*, VOL. 111, NO. 6
- Audi, Robert. (2003). *Epistemology: A Contemporary Introduction to the*

-
- Theory of Knowledge. Routledge. New York and London
- Ayres, L. (2008). Semi-Structured Interview: The SAGE Encyclopedia of QUALITATIVE RESEARCH METHODS. SAGE Publications, Inc.
- Bagja, Waluya, (2009). Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat. Jakarta: Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional
- Blok, M. M, dkk. (2012). New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes?. IOS Press
- Boyd, Brandford B. (1984). Management-Minded Supervision. New York: Gregg Division McGraw-Hill Book Company.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., Bani, SM. N. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. International Journal of Business Science and Applied Management, Volume 9, Issue 1, 2014
- Ludviga, I dan Sennikova, I. (2016). Organisational Change: Generational Differences in Reaction and Commitment. VGTU Press
- Manuti, A, Curci, A, dan Heijden, BVd. (2018). The meaning of working for young people: the case of the millennials. International Journal of Training and Development 22:4
- Morgan, G. (1999). Obrazy organizacji. Warszawa: PWN
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Schoen, Sterling H., and Douglas E. Durand. (1979). Supervision. The Management of Organizational Resources. New York: Prentice-Hall.
- Slamet, Y. (2011). Metode Penelitian Sosial. Surakarta : LPP UNS
- Strauss, W, and Howe, N. (1991). Generations: The History Of America's Future, 1584 to 2069. Quill William Morrow, New York
- Torrington, D, and Laura, H. (1991). Personnel Management. A New Approach. New York: Prentice Hall.
- Yulianti, P dan Arifien, F, P. (2019). Innovative Behavior On Millenials: Antecedent Proactive Personality and Task Conflict with Moderating Job Autonomy. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, Vol. 12 No. 2.