

Jurnal Pijar
Studi Manajemen dan Bisnis

<https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb>

Vol. 3 No. 3, 2025, Hal. 380 - 393

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

**ANALISIS DAMPAK SISTEM KERJA FLEKSIBEL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN**

**Zahera Mega Utama¹, Sunniasi Eveline², I Gusti Ayu Putu Sandra Crisna Laksana³, Irna
Anggraeni Putri⁴**

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta

Abstrak

Perubahan dunia kerja, didorong oleh teknologi dan pergeseran nilai sosial, membawa sistem kerja fleksibel sebagai solusi efektif. Sistem ini memungkinkan pegawai mengatur waktu dan tempat kerja, meningkatkan keseimbangan kehidupan dan produktivitas. Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi sistem ini, terbukti memberikan manfaat seperti pengurangan stres dan biaya operasional. Di Indonesia, pemerintah telah mengadopsi sistem kerja fleksibel untuk ASN, termasuk di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), berdasarkan Perpres No. 21 Tahun 2023. Meskipun menjanjikan, penerapannya menghadapi tantangan dalam manajemen waktu, koordinasi tim, dan dampak psikologis pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak implementasi sistem kerja fleksibel di BPK terhadap kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik. Hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi strategis bagi pengambilan keputusan dan peningkatan efisiensi kerja di sektor publik.

Kata Kunci: Sistem Kerja Fleksibel, Kinerja Pegawai, Keseimbangan Kehidupan dan Kerja, Manajemen Waktu, Dampak Psikologis.

Abstract

Changes in the world of work, driven by technology and shifting social values, have brought flexible work systems as an effective solution. This system allows employees to manage their work time and location, improving work-life balance and productivity. The COVID-19 pandemic accelerated the adoption of this system, which has proven to offer benefits such as reducing stress and operational costs. In Indonesia, the government has implemented flexible work arrangements for civil servants (ASN), including at the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK), based on Presidential Regulation No. 21 of 2023. Despite its promise, implementation faces challenges in time management, team coordination, and employees' psychological well-being. This study aims to evaluate the impact of implementing the flexible work system at BPK on employee performance and the quality of public services. The research findings are expected to provide strategic recommendations for decision-making and improving work efficiency in the public sector.

Keywords: *write four to eight keywords alphabetically and separated by comma, do not use abbreviation or acronym.*
Flexible Work System, Employee Performance, Work-Life Balance, Time Management, Psychological Impact

Alamat Korespondensi

E-mail: sandra.laksana@gmail.com

Pendahuluan

Dunia kerja terus mengalami transformasi signifikan, didorong oleh kemajuan teknologi, perubahan demografi angkatan kerja, dan pergeseran nilai-nilai sosial. Salah satu inovasi yang semakin menonjol dan menjadi topik hangat adalah sistem kerja fleksibel. Lingkungan kerja fleksibel adalah cara ideal untuk bekerja karena memungkinkan pekerjaan diselesaikan tanpa batasan tempat dan waktu. Pegawai bisa memilih kapan, di mana, dan berapa lama mereka akan mengerjakan tugas (Mandalahi et al., 2024).

Secara historis, struktur jam kerja diatur secara rigid, terutama sejak era revolusi industri, di mana pekerjaan terpusat di pabrik dan kantor dengan waktu yang ditetapkan secara seragam. Model ini berfokus pada kehadiran fisik dan jam kerja yang panjang sebagai indikator produktivitas. Namun, seiring dengan evolusi ekonomi, serta adopsi teknologi informasi yang masif, batasan-batasan fisik dan waktu menjadi semakin tidak relevan bagi banyak jenis pekerjaan.

Pada tahun 1960-an, Christel Kammerer mengusulkan konsep pengaturan kerja fleksibel untuk menyelesaikan masalah terkait kewajiban keluarga dan jam kerja (Arthur et al., 2019). Ditemukan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan waktu fleksibel karena dapat meningkatkan produktivitas dengan menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan keluarga (Alqasa & Alsulami, 2022). Menurut Cannon dan Elford (2017), studi globalisasi dalam pengaturan kerja fleksibel fokus pada tren global yang mengarah pada permintaan yang lebih tinggi untuk pengaturan kerja fleksibel, seperti perubahan sosial-demografis, kemajuan teknologi, dan operasi bisnis global.

Munculnya pandemi COVID-19 pada awal tahun 2020 telah mempercepat adopsi sistem kerja fleksibel secara global. Perusahaan-perusahaan terpaksa beralih ke model kerja jarak jauh dan jadwal yang lebih fleksibel untuk menjaga keberlangsungan bisnis dan kesehatan pegawai. Pengalaman ini memberika pandangan baru bagi banyak organisasi terhadap potensi manfaat sistem kerja fleksibel, seperti peningkatan produktivitas, kepuasan pegawai, dan pengurangan biaya operasional.

Studi-studi awal dan praktik di berbagai perusahaan menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel dapat membawa berbagai keuntungan. Bagi pegawai, sistem kerja fleksibel berpotensi meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), mengurangi stres perjalanan (*komuting*), serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan retensi pegawai. Bagi organisasi, sistem kerja fleksibel dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan citra perusahaan, bahkan mengoptimalkan penggunaan ruang kantor.

Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), telah secara resmi mengadopsi sistem kerja fleksibel bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini diatur dalam Peraturan Presiden (Perpres) No. 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai ASN. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja ASN, memberikan kepastian hukum terhadap fleksibilitas kerja, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Peraturan ini lebih lanjut diperinci oleh Peraturan Menteri PANRB (Permen PANRB) No. 4 Tahun 2025, tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai ASN Secara Fleksibel pada Instansi

Pemerintah. Peraturan ini secara detail mengatur tentang fleksibilitas kerja ASN secara waktu maupun lokasi.

Sebagai wujud implementasi dari peraturan pemerintah tersebut, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) melalui Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor 8/SE/X-XIII.2/12/2023 tentang Sistem Kerja Fleksibel bagi Pegawai di Lingkungan Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan, mengadopsi praktik sistem kerja fleksibel khususnya bagi pegawai di lingkungan BPK.

Ketentuan jam kerja fleksibel di lingkungan BPK dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas pegawai, memberikan kepastian hukum mengenai fleksibilitas kerja, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan penerapan jam kerja fleksibel di BPK diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja, seperti peningkatan produktivitas dan berkurangnya stres.

Meskipun demikian, implementasi sistem kerja fleksibel juga menghadirkan sejumlah tantangan. Tantangan dalam penerapan sistem kerja fleksibel mencakup berbagai aspek, mulai dari manajemen waktu, koordinasi tim, hingga menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, perbedaan infrastruktur teknologi dan akses internet yang tidak merata juga dapat menjadi hambatan. Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah dampak psikologis dan sosial dari sistem kerja fleksibel, dimana pegawai mungkin mengalami kelelahan mental akibat batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menjadi kabur.

Berdasarkan uraian tersebut, perlu dilakukan penelitian mengenai dampak sistem kerja fleksibel khususnya yang diimplementasikan di Badan Pemeriksa Keuangan berdasarkan Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor 8/SE/X-XIII.2/12/2023. Seiring dengan diterapkannya sistem kerja fleksibel, evaluasi atas dampaknya menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa implementasi kebijakan ini benar-benar mendukung peningkatan kinerja, bukan justru menurunkan disiplin atau efektivitas kerja.

Dengan mengukur dampak implementasi sistem kerja fleksibel terhadap kinerja pegawai di BPK, diharapkan dapat memberikan dasar evidensial bagi pengambilan keputusan manajerial. Selain itu, melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis karena dapat mengungkap hambatan potensial dalam penerapan jam kerja fleksibel di sektor publik. Mengingat setiap organisasi birokrasi memiliki keunikan dalam budaya kerja, sistem pengawasan, dan orientasi pelayanan, hasil studi ini akan sangat berguna untuk merumuskan strategi komunikasi, program kerja, dan sistem insentif yang tepat. Dengan demikian, melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan seimbang, sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan publik bagi masyarakat.

Kajian Literatur

Dasar Hukum

Penerapan sistem kerja fleksibel di instansi pemerintah, khususnya di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), tidak lepas dari berbagai dasar hukum dan peraturan yang mengatur tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Beberapa peraturan yang relevan untuk memahami kerangka hukum dan manajerial dalam pengelolaan pegawai ASN adalah sebagai berikut:

a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Undang-Undang ini menjadi dasar hukum utama dalam penyelenggaraan dan pengelolaan ASN di Indonesia. Undang-Undang ini mengatur tentang status, kedudukan, dan hak serta kewajiban ASN, yang termasuk dalam pengaturan jam kerja dan fleksibilitas waktu kerja.

Penerapan fleksibilitas dalam jam kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja ASN, sesuai dengan tujuan utama ASN, yaitu memberikan pelayanan publik yang optimal.

b. Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai ASN

Peraturan ini memberikan dasar hukum tentang pengaturan jam kerja bagi ASN, yang mencakup ketentuan fleksibilitas jam kerja sesuai dengan kebutuhan instansi dan pegawai. Kebijakan ini memberikan ruang bagi organisasi pemerintah, termasuk BPK, untuk menerapkan jam kerja fleksibel guna meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas pelayanan publik.

c. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

PP ini mengatur disiplin kerja PNS yang mencakup aspek jam kerja, kehadiran, dan keteraturan kerja. Dalam penerapan sistem kerja fleksibel, pengaturan disiplin kerja harus tetap mempertimbangkan produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai ASN, meskipun jam kerja tidak lagi bersifat rigid.

d. Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan

Peraturan ini mengatur struktur organisasi dan tata kerja di lingkungan BPK, yang sangat penting untuk memahami bagaimana implementasi sistem kerja fleksibel dapat diselaraskan dengan kebutuhan operasional dan tata kelola di BPK. Penyelarasan ini penting untuk memastikan bahwa pengaturan kerja fleksibel tidak mengganggu alur kerja yang sudah ada di BPK.

e. Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peraturan, Instruksi, Surat Edaran, Keputusan, dan Pengumuman pada BPK

Peraturan ini mengatur tentang mekanisme penyusunan peraturan internal di lingkungan BPK, yang mencakup kebijakan dan prosedur terkait implementasi kerja fleksibel bagi pegawai BPK. Adopsi kebijakan sistem kerja fleksibel di BPK harus sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dalam peraturan ini.

f. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K)

Peraturan ini mengatur tentang pengelolaan pegawai yang dipekerjakan berdasarkan perjanjian kerja, yang memiliki fleksibilitas lebih besar dalam hal waktu dan lokasi kerja, dibandingkan dengan pegawai negeri sipil. Hal ini menjadi relevan dalam penerapan sistem kerja fleksibel, karena prinsip-prinsip manajerial yang diterapkan dalam pengelolaan P3K dapat diterapkan dalam model kerja fleksibel untuk pegawai ASN.

g. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Peraturan ini mengatur tentang manajemen PNS dalam lingkup pemerintahan. Dalam konteks sistem kerja fleksibel, PP ini menjadi acuan dalam mengelola kehadiran dan produktivitas pegawai dengan menyesuaikan perubahan dinamika kerja, baik terkait waktu maupun tempat kerja. Perubahan dalam PP ini melalui **PP Nomor 17 Tahun 2020** memberikan penyesuaian terhadap sistem manajemen pegawai yang lebih dinamis dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

h. Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 382/K/X-XIII.2/6/2013 tentang Pedoman Manajemen Presensi

Pedoman ini mengatur tentang pengelolaan presensi pegawai, yang juga perlu disesuaikan dengan sistem kerja fleksibel. Sistem presensi harus lebih adaptif untuk mengakomodasi pegawai yang bekerja secara remote atau dengan jadwal yang lebih fleksibel.

i. Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 204/K/X-XIII.2/3/2013 tentang Tata Tertib Kerja Pegawai pada Pelaksana BPK

Keputusan ini berisi pedoman tata tertib yang harus diikuti oleh pegawai BPK dalam menjalankan tugasnya. Penerapan sistem kerja fleksibel memerlukan penyesuaian dalam tata tertib, terutama dalam hal manajemen waktu dan tugas, agar tetap mendukung kelancaran operasional BPK.

Secara keseluruhan, implementasi sistem kerja fleksibel di BPK harus sesuai dengan berbagai peraturan yang telah ada, serta memperhatikan aspek hukum, disiplin, dan manajemen kepegawaian yang telah diatur dalam peraturan-peraturan tersebut. Penyesuaian terhadap kebijakan dan prosedur ini diharapkan dapat mendukung produktivitas dan kualitas layanan publik, sekaligus memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Tujuan Sistem Kerja Fleksibel

Surat Edaran ini menjadi petunjuk pelaksanaan yang mengatur jam kerja dan pengaturan tempat kerja secara fleksibel bagi pegawai BPK. Tujuan utama kebijakan ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, meningkatkan kualitas hidup pegawai, serta mengoptimalkan produktivitas melalui pemanfaatan teknologi dan penyesuaian terhadap dinamika pekerjaan. Adopsi kebijakan ini tidak lepas dari peraturan sebelumnya yang telah disebutkan, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai ASN, yang memberikan ruang untuk implementasi kebijakan fleksibilitas dalam birokrasi pemerintah. Surat Edaran BPK ini mengacu pada kerangka hukum tersebut dan bertujuan untuk memberikan pedoman lebih spesifik terkait penerapan sistem kerja fleksibel di BPK. Sistem kerja fleksibel merupakan inovasi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang semakin relevan di era digital dan pandemi global. Di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), penerapan sistem kerja fleksibel diatur secara detail melalui Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor 8/SE/X-XIII.2/12/2023, yang membagi fleksibilitas kerja dalam dua dimensi utama: fleksibilitas tempat bekerja dan fleksibilitas waktu bekerja.

Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistyowati (2021) SDM merupakan manusia yang dipekerjakan di sebuah instansi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Wibowo (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Mary Parker Follett (1924) sumber daya manusia adalah pemberi daya. Mereka tidak hanya terlibat dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga berkontribusi melalui pemikiran, inovasi, dan partisipasi aktif untuk mencapai tujuan bersama. Frederick Taylor (1911) menyatakan sumber daya manusia yang baik adalah mereka yang bekerja secara efisien, menggunakan metode ilmiah, dan mematuhi proses kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai efisiensi yang optimal dalam setiap aspek operasionalnya. Peter F. Drucker (1999) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang paling berharga adalah mereka yang memiliki keterampilan

husus, berkomitmen dalam pekerjaan, dan memiliki visi yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Mereka mampu mendorong kemajuan dan inovasi dalam organisasi.

Kinerja Pegawai

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2009:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo (2010:4) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Menurut Rivai (2012:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan

Konsep Kerja Fleksibel dalam Organisasi

Kerja fleksibel telah dikenal sebagai sistem yang mengizinkan pegawai untuk memilih tempat dan waktu kerja sesuai dengan kebutuhan mereka, tanpa mengurangi kualitas pekerjaan dan kinerja organisasi. Dalam konteks BPK, penerapan sistem kerja fleksibel ini bertujuan untuk menjawab tantangan dunia kerja modern, yang semakin dipengaruhi oleh kemajuan teknologi informasi dan digitalisasi. Literatur yang ada menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel di sektor publik memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi beban stres pegawai akibat waktu dan perjalanan (komuting), serta meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai (Alqasa & Alsulami, 2022). Selain itu, sistem ini dapat meningkatkan retensi pegawai dan menarik talenta-talenta baru yang lebih memilih fleksibilitas dalam pekerjaan.

Fleksibilitas Tempat Bekerja diterapkan dalam bentuk pelaksanaan tugas kedinasan harian yang dapat dilakukan secara Work From Office (WFO) maupun Work From Anywhere (WFA). WFO mengharuskan pegawai bekerja di kantor penempatan definitif, sementara WFA memberikan kebebasan bekerja dari mana saja di wilayah Indonesia dengan syarat mendapatkan surat penugasan khusus dari atasan langsung. Pengusulan WFA mempertimbangkan berbagai aspek seperti jenis pekerjaan, hasil penilaian kinerja, kompetensi teknologi informasi, serta ketersediaan perangkat kerja yang memadai. Pegawai yang melaksanakan WFA wajib menyediakan ruang kerja khusus yang aman dan kondusif, menjaga keamanan data dan jaringan, serta memastikan komunikasi efektif dengan atasan dan rekan kerja.

Selain itu, Tugas Kedinasan Tertentu juga dilaksanakan secara fleksibel, baik dari kantor, luar kantor, maupun dari rumah sesuai dengan domisili pegawai dan penempatan. Pelaksanaan tugas ini memanfaatkan teknologi informasi secara maksimal, dengan tetap memperhatikan aspek keamanan data dan tata kelola kompensasi sesuai regulasi yang berlaku.

Fleksibilitas Waktu Bekerja diwujudkan melalui kebijakan flexy time, yaitu jam masuk dan pulang kerja yang dapat bergeser selama 120 menit. Hal ini memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan jam kerja dengan kebutuhan pribadi selama memenuhi jam kerja efektif selama delapan jam sehari dan 40 jam dalam seminggu. Presensi dilakukan secara online dua kali sehari dalam

rentang waktu pukul 06.00 sampai 21.00, serta pencatatan aktivitas harian yang wajib dilaporkan dalam waktu maksimal tujuh hari kerja.

Keterangan	Waktu Presensi	<i>Flexy Time</i>
Jam Masuk Kerja	pukul 07.00 – 09.00 waktu setempat	120 menit
Jam Pulang Kerja	pukul 16.00 – 18.00 waktu setempat	120 menit
Waktu istirahat hari Senin s.d. Kamis	pukul 12.00 – 13.00 waktu setempat	
Waktu istirahat hari Jumat	Pukul 11.30 – 12.30 waktu setempat	

Kebijakan ini tidak hanya memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk mengatur waktu dan tempat kerja, tetapi juga menuntut kedisiplinan tinggi dalam pencatatan kehadiran dan pelaporan hasil kerja. Pengaturan presensi berbeda bagi pegawai WFO dan WFA, dimana pegawai WFO wajib melakukan presensi di kantor penempatan, sedangkan pegawai WFA memperoleh akses presensi berdasarkan surat penugasan.

Secara keseluruhan, sistem kerja fleksibel di BPK bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik, sekaligus mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi pegawai. Implementasi sistem ini menggambarkan adaptasi birokrasi terhadap kebutuhan zaman, di mana teknologi dan regulasi saling bersinergi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, efisien, dan manusiawi.

Peran Teknologi dalam Mendukung Sistem Kerja Fleksibel

Salah satu faktor penting dalam penerapan sistem kerja fleksibel adalah adopsi teknologi yang memungkinkan pegawai untuk bekerja secara remote dan kolaboratif tanpa terbatas pada ruang fisik tertentu. Perkembangan teknologi komunikasi dan platform digital memungkinkan pengelolaan pekerjaan secara efektif, bahkan ketika pegawai bekerja dari lokasi yang berbeda. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam lingkungan kerja fleksibel dapat meningkatkan produktivitas dan mempermudah koordinasi antar anggota tim, meskipun mereka bekerja secara terpisah (Mandalahi et al., 2024). Hal ini sangat relevan dalam konteks BPK, yang bertugas melakukan pemeriksaan dan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan negara. Kemampuan untuk bekerja secara fleksibel, dengan dukungan teknologi, dapat mempercepat penyelesaian tugas tanpa mengurangi kualitas output.

Dampak terhadap Kinerja dan Disiplin Pegawai

Meskipun memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan kerja, penerapan sistem kerja fleksibel tetap menghadapi tantangan terkait dengan disiplin dan pengawasan kinerja pegawai. Keputusan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 204/K/X-XIII.2/3/2013 tentang Tata Tertib Kerja Pegawai dan Pedoman Manajemen Presensi (Keputusan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 382/K/X-XIII.2/6/2013) mengatur tentang pengelolaan presensi pegawai yang perlu disesuaikan dengan pola kerja fleksibel. Tantangan dalam hal ini meliputi bagaimana memastikan bahwa pegawai tetap disiplin dan produktif meskipun tidak selalu berada di kantor. Beberapa studi menunjukkan bahwa penerapan kerja fleksibel dapat mengarah pada pengurangan absensi dan peningkatan kinerja individu jika didukung dengan sistem pengawasan yang tepat dan komunikasi yang efektif antara manajer dan pegawai (Cannon & Elford, 2017). Dengan pengaturan yang tepat, sistem kerja fleksibel di BPK dapat meningkatkan produktivitas tanpa mengurangi komitmen pegawai terhadap tanggung jawab mereka.

Evaluasi dan Pengawasan dalam Sistem Kerja Fleksibel

Surat Edaran Nomor 8/SE/X-XIII.2/12/2023 juga menekankan pentingnya evaluasi dan pengawasan dalam penerapan sistem kerja fleksibel. BPK, sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas audit dan pengawasan keuangan negara, harus memastikan bahwa fleksibilitas ini tidak mengganggu kualitas kerja atau ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas pemeriksaan. Oleh karena itu, BPK perlu menerapkan mekanisme evaluasi kinerja yang berbasis pada output dan pencapaian hasil, bukan hanya pada kehadiran fisik pegawai.

Tantangan Psikologis

Selain tantangan terkait disiplin dan produktivitas, penelitian juga menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel dapat menimbulkan dampak psikologis, terutama terkait dengan batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menjadi kabur. Pegawai yang bekerja dari rumah atau lokasi lain mungkin merasa terisolasi atau kelelahan mental akibat tidak adanya pemisahan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi (Alqasa & Alsulami, 2022). Oleh karena itu, implementasi kebijakan kerja fleksibel perlu disertai dengan dukungan sosial dan pembinaan mental bagi pegawai agar mereka dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, serta menghindari stres yang berlebihan akibat overload kerja.

Metode

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kebenaran secara metodis, konsisten, dan sistematis mengenai dampak penerapan sistem kerja fleksibel di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Demi membuahkan data yang valid, kajian ini memilih pendekatan kualitatif. Metode kualitatif mengharuskan pengumpulan data yang mendalam, sehingga peneliti perlu melakukan observasi langsung serta wawancara mendalam dengan informan yang memahami masalah atau objek yang diteliti.

Wawancara dilakukan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Peneliti menyusun pertanyaan berdasarkan fokus penelitian, yaitu Dampak sistem kerja fleksibel terhadap kinerja pegawai di BPK. Setiap pertanyaan mengarah pada tema tertentu, seperti persepsi umum terhadap sistem kerja fleksibel, pengalaman pribadi, serta dampaknya terhadap pekerjaan dan organisasi. Adapun pertanyaan yang diajukan meliputi:

- a. Bagaimana pandangan Anda terhadap penerapan sistem kerja fleksibel di lingkungan BPK?
- b. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan sistem kerja fleksibel di BPK?
- c. Apakah ada pengaruhnya terhadap semangat kerja pegawai sejak diterapkannya sistem kerja fleksibel?
- d. Bagaimana kebijakan ini berdampak pada pola kerja dan kehadiran pegawai BPK?

Jenis penelitian yang dipakai ialah penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk menjabarkan suatu kondisi atau situasi secara rinci berlandaskan data yang diperoleh, selaras dengan permasalahan yang sudah ditentukan pada penelitian ini. Pendekatan kualitatif deskriptif yang dipakai pada penulisan ini bermaksud untuk mendeskripsikan permasalahan yang ada di lokasi penelitian dengan memaparkan mengenai dampak penerapan sistem kerja fleksibel dalam perspektif pegawai: studi kualitatif tentang motivasi, kepuasan, dan kinerja di BPK.

Menurut Sugiyono (2019) dalam kajian kualitatif tidak memakai istilah populasi, namun oleh Spradley diberi nama situasi sosial (social situation) di mana tersusun atas tiga elemen yakni: tempat (place); pelaku (actors); serta aktivitas (activity), di mana interaksi ketiga elemen ini saling bersinergi.

Menurut Sugiyono (2019) sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti. Sampel dalam kualitatif bukan dinamakan responden, melainkan sebagai narasumber atau partisipan; informan; teman serta guru dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif, sampel juga tidak disebut dengan sampel statistik, melainkan sampel teoritis, sebab yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif ialah menghasilkan teori. Mengingat adanya keterbatasan waktu dan kesempatan dari peneliti, sehingga peneliti akan mengambil informan dalam penelitian sejumlah 5 orang, yakni:

- a. PP, mewakili struktural di lingkungan pemeriksa eksternal BPK
- b. DYA, mewakili struktural bidang SDM di lingkungan BPK
- c. PL, mewakili struktural di lingkungan pemeriksa internal BPK
- d. RDAP, mewakili Pemeriksa di lingkungan BPK
- e. JF, mewakili Jabatan Fungsional Selain Pemeriksa di lingkungan BPK

Teknik validasi yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan data dari beberapa informan untuk melihat konsistensi informasi, serta dengan meminta konfirmasi dari informan terkait hasil interpretasi peneliti. Selain itu, peneliti memberikan deskripsi kontekstual secara mendalam agar pembaca dapat menilai transferabilitas hasil ke konteks lain,

Hasil dan Pembahasan

Persepsi Pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Terhadap Penerapan Sistem Kerja Fleksibel

Implementasi Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor 8/SE/X-XIII.2/12/2023 tentang Sistem Kerja Fleksibel bagi Pegawai di Lingkungan Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan kemungkinan akan melibatkan pengaturan pola kerja yang lebih fleksibel, sehingga menimbulkan persepsi di kalangan pegawai BPK. Komunikasi kebijakan ini dilakukan kepada pegawai dengan mendistribusikan dokumen resmi Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor 8/SE/X-XIII.2/12/2023.

Pegawai BPK memiliki beragam persepsi terhadap penerapan sistem kerja fleksibel ini. Hal ini didasarkan pada kesimpulan wawancara yang dilakukan pada beberapa narasumber berikut ini. PP (Wawancara pribadi, 2025) menyatakan bahwa: "Sangat setuju. Penerapan sistem kerja fleksibel memiliki potensi besar untuk membawa berbagai keuntungan seperti peningkatan produktivitas dan efisiensi, Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang lebih baik, selain itu penerapan sistem kerja fleksibel ini membantu dalam menyesuaikan jadwal audit yang seringkali tidak terduga."

Pendapat yang serupa juga disampaikan oleh RDAP, (Wawancara pribadi 2025) yang menyatakan bahwa "Sistem kerja fleksibel memberikan alternatif bagi para pegawai untuk dapat memenuhi komitmen waktu kerja. Karena jadwal kegiatan pemeriksaan lapangan seringkali bersifat fleksibel sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Hal ini tentu bisa bersesuaian bila jam kerja pegawai pun dapat menyesuaikan.

Menurut PL, (Wawancara pribadi, 2025) menyampaikan bahwa: “Sangat mendukung penerapan sistem kerja fleksibel di BPK, karena karyawan bisa mengatur sendiri jam kerjanya disesuaikan dengan kenyamanan masing-masing. Namun sistem tersebut harus didukung dengan perangkat yang kuat, misalnya target individu dan pengukuran kinerja pegawai yang jelas. Beliau juga menyatakan bahwa Sistem kerja fleksibel sebenarnya bukan hanya tentang jam kerja, tetapi bagaimana manajemen kinerja pegawai diterapkan secara efektif dan efisien.

Lebih lanjut, pendapat serupa juga disampaikan oleh DYA (Wawancara pribadi, 2025), berikut kutipannya: “Penerapan sistem kerja fleksibel di lingkungan BPK saya pandang sebagai langkah adaptif yang sejalan dengan transformasi budaya kerja di era digital. FWA memberikan ruang bagi pegawai untuk mengelola waktu dan tempat kerja secara lebih mandiri, dengan tetap mempertahankan akuntabilitas dan produktivitas. Ini juga merupakan bentuk kepercayaan institusi kepada pegawainya, serta penghargaan atas kinerja dan kedisiplinan yang sudah ditunjukkan sebelumnya.”

Hal ini juga dikonfirmasi oleh JF (Wawancara Pribadi, 2025) beliau memaparkan bahwa: “Sistem kerja fleksibel memberikan dampak positif terhadap semangat kerja pegawai. Dengan fleksibilitas waktu, pegawai merasa lebih dihargai dan dipercaya, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab serta motivasi dalam menyelesaikan tugas. Pegawai juga memiliki ruang yang lebih baik untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesejahteraan dan semangat kerja yang lebih tinggi.

Tujuan dari kajian ini yakni untuk menelaah kondisi sekarang di mana pegawai diharuskan untuk bekerja mengikuti aturan kerja fleksibel dan dengan sistem kerja WFA juga WFO, sehingga akan diketahui lebih lanjut imbasnya bagi organisasi dan kinerja dari pegawai.

Persepsi pegawai terhadap sistem kerja fleksibel umumnya positif, dengan banyak yang merasakan manfaat seperti keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, peningkatan produktivitas, dan pengurangan stres. Namun, beberapa juga menyatakan kekhawatiran terkait potensi kesulitan dalam koordinasi dan komunikasi dengan tim.

Selain itu, terdapat pula pernyataan yang menyatakan bahwa fleksibilitas jam kerja membantu penyesuaian dengan kebutuhan jadwal pemeriksaan yang memiliki ritme kerja tidak menentu. Hal ini mengindikasikan adanya relasi dan dukungan sosial yang kuat di tempat kerja, yang memenuhi kebutuhan akan keterhubungan sosial. Pegawai merasa bahwa fleksibilitas kerja bukan hanya untuk kenyamanan pribadi, tetapi juga sebagai sarana meningkatkan kontribusi terhadap tugas-tugas institusional dan pelayanan BPK yang profesional.

Dengan demikian, berdasarkan analisis hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem kerja fleksibel di BPK memiliki potensi besar dalam meningkatkan kinerja pegawai apabila sistem kerja tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadi, kompetensi, dan keterhubungan sosial secara seimbang. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa persepsi terhadap penerapan sistem kerja fleksibel bervariasi, baik positif maupun negatif, tergantung pada berbagai faktor misalnya jenis pekerjaan, budaya organisasi BPK, dan preferensi individu. Secara umum, sistem kerja fleksibel dinilai memiliki banyak manfaat, namun juga menimbulkan beberapa tantangan.

a. Persepsi Positif:

Peningkatan Produktivitas: Pegawai dapat bekerja pada waktu yang paling produktif bagi mereka, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerjaan, terutama dalam menyelesaikan laporan atau analisis yang membutuhkan konsentrasi tinggi.

Peningkatan Kepuasan Kerja: Fleksibilitas jam kerja dapat meningkatkan moral dan motivasi pegawai, serta mengurangi stres dan kelelahan, khususnya akibat tuntutan *deadline* dan perjalanan dinas.

Keseimbangan Hidup dan Kerja: Sistem kerja fleksibel memberikan kebebasan untuk mengelola waktu pribadi dan profesional, sehingga meningkatkan keseimbangan hidup dan kerja.

Pengaruh terhadap Kinerja: *Flexible Working Arrangement* (FWA) yang meliputi *time flexible*, *timing flexible*, dan *place flexible*, memberikan kontribusi positif dan signifikan dalam memengaruhi kinerja.

b. Persepsi Negatif:

Sulit Berkoordinasi: Koordinasi antar tim audit atau unit kerja dapat menjadi lebih sulit jika tidak ada jadwal kerja yang sama, terutama untuk rapat mendadak atau kebutuhan data lintas unit.

Tidak Ada Batasan Waktu: Batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi dapat menjadi kabur, sehingga menimbulkan tantangan bagi pegawai untuk mengatur waktu mereka dan berpotensi mengalami *overwork*.

Kurangnya Komunikasi: Kurangnya interaksi fisik dengan rekan kerja dapat mengganggu komunikasi non-verbal dan kekompakan tim, terutama dalam lingkungan audit yang membutuhkan kolaborasi erat.

Tantangan Teknis dan Manajerial: Penerapan sistem kerja fleksibel dapat menimbulkan tantangan teknis, misalnya terkait infrastruktur (akses internet stabil di lapangan) dan keamanan data, serta tantangan manajerial dalam menilai kesiapan dan kebutuhan individu pemeriksa.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Sistem Kerja Fleksibel di BPK

Penerapan sistem kerja fleksibel di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memiliki beberapa faktor pendukung dan penghambat yang signifikan. Keberhasilan kebijakan ini sangat bergantung pada kemampuannya mengakomodasi kebutuhan semua pihak.

a. Faktor Pendukung: Pegawai BPK merasakan manfaat fleksibilitas, terutama dalam menyesuaikan jadwal kerja yang tidak terduga, seperti kegiatan audit atau koordinasi dengan entitas yang diaudit. Fleksibilitas ini memunculkan rasa memiliki terhadap kebijakan dan menciptakan kondisi. Faktor pendukung lainnya meliputi:

- Regulasi dan Kebijakan Internal yang Jelas: Adanya Surat Edaran Sekjen BPK yang rinci.
- Dukungan Pimpinan: Komitmen pimpinan tertinggi sangat krusial.
- Infrastruktur Teknologi: Sistem presensi *online* yang mendukung dan kemampuan bekerja jarak jauh.
- Komitmen Pegawai: Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan meski dengan waktu yang fleksibel.

b. Faktor Penghambat

Meskipun banyak kelebihan, terdapat tantangan yang perlu diperhatikan yaitu:

- Kesulitan Komunikasi dan Koordinasi Lintas Unit: Perbedaan jam kerja antar pegawai menyulitkan penjadwalan rapat dan koordinasi, terutama dengan unit lain yang mungkin belum hadir pada jam normal.

- Pengawasan dan Disiplin: Kekhawatiran akan kurangnya kontrol yang dapat menurunkan kesadaran dan tanggung jawab pegawai. Adanya persepsi bahwa pegawai fleksibel tidak benar-benar bekerja.
- Batasan Waktu Kerja dan Pribadi yang Kabur: Fleksibilitas dapat menyebabkan overwork dan kelelahan mental karena sulitnya memisahkan waktu kerja dan pribadi.
- Perubahan Budaya dan Organisasi: Memerlukan adaptasi signifikan dari pegawai dan manajemen.
- Tantangan Teknis dan Infrastruktur: Kebutuhan akan akses internet stabil, peralatan memadai, dan keamanan data.
- Kurangnya Dukungan Atasan: Beberapa atasan masih menganggap sistem kerja fleksibel tidak disiplin.

Strategi Mengatasi Hambatan: Untuk mengoptimalkan implementasi waktu kerja fleksibel, maka perlu melakukan beberapa strategi:

- Komunikasi yang Jelas dan Rutin: Menetapkan aturan yang jelas dan melakukan check-in reguler.
- Penetapan KPI dan Evaluasi Berbasis Hasil: Mengalihkan fokus penilaian dari kehadiran fisik ke output dan produktivitas.
- Pemanfaatan Teknologi Optimal: Memastikan dukungan infrastruktur digital dan aplikasi kerja daring berjalan baik untuk pemantauan kinerja dan presensi.
- Mendukung Kesejahteraan Pegawai: Menegaskan batasan waktu kerja-pribadi dan menawarkan program kesejahteraan.
- Evaluasi Berkala: Melakukan evaluasi bulanan/kuartalan terhadap dampak kebijakan.

Dampak Penerapan Sistem Kerja Fleksibel Terhadap Kinerja Pegawai BPK

Fleksibilitas jam kerja terbukti memiliki dampak positif terhadap kinerja, meskipun ada pandangan bahwa pengaruhnya tidak selalu langsung. Pegawai yang memiliki fleksibilitas ini dapat bekerja lebih efisien pada saat mereka paling produktif, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Hal ini memungkinkan pegawai menyesuaikan jam kerjanya dengan tetap menghasilkan *output* berkualitas baik dan menyelesaikan tugas sesuai target waktu, bahkan melebihi jam kerja kantor, tanpa rasa takut terkena sanksi.

Pandangan dari beberapa narasumber menggarisbawahi bahwa fleksibilitas menghadirkan perasaan lebih bebas dan nyaman, yang kemudian memunculkan inovasi dan inisiatif. Dukungan dari perilaku kerja yang inovatif dalam organisasi akan memberikan pengaruh yang baik pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, kerja fleksibel bukan faktor tunggal peningkat kinerja, melainkan pendorong perilaku kerja inovatif melalui kebebasan beraktivitas (WFA/WFO) yang didukung oleh stimulasi lingkungan manajemen dan individu pegawai itu sendiri. Peningkatan fokus dan pengurangan stres juga merupakan kontributor terhadap kinerja yang lebih baik.

Kesimpulan

1. Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor 8/SE/X-XIII.2/12/2023 menjadi langkah penting dalam penerapan sistem kerja fleksibel di BPK. Kebijakan ini menawarkan banyak potensi keuntungan, seperti peningkatan produktivitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengurangan stres. Namun, penerapan sistem ini memerlukan evaluasi dan pengawasan yang ketat untuk memastikan bahwa fleksibilitas yang diberikan tidak mengurangi kualitas pekerjaan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan penyesuaian dalam tata kelola internal BPK, seperti pengelolaan presensi dan evaluasi kinerja berbasis hasil. Dengan demikian, implementasi sistem kerja fleksibel di BPK dapat berjalan efektif dan memberikan manfaat bagi organisasi serta pegawainya.
2. Pegawai BPK secara umum memiliki persepsi yang sangat positif terhadap implementasi sistem kerja fleksibel. Mereka merasakan manfaat signifikan dalam hal peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi. Fleksibilitas ini sangat membantu dalam menyesuaikan jadwal kerja yang dinamis. Namun, penting untuk dicatat bahwa fleksibilitas tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan berfungsi sebagai katalisator yang mendorong rasa bebas dan nyaman, yang kemudian memicu perilaku inovatif dan inisiatif tinggi pada pegawai.
3. Meskipun banyak manfaat, terdapat tantangan seperti kesulitan koordinasi dan komunikasi, masalah pengawasan, ketidaksesuaian dengan beberapa peran, potensi *overwork*, serta isu teknis dan budaya organisasi. Untuk keberhasilan implementasi, BPK perlu menerapkan strategi komunikasi yang jelas, fokus pada evaluasi kinerja berbasis hasil, memanfaatkan teknologi secara optimal, mendukung kesejahteraan pegawai, dan menetapkan batasan yang jelas untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan produktif.

Daftar Referensi

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Alqasa, A., & Alsulami, H. (2022). The impact of flexible working hours on employee productivity and work-life balance. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 45–59
- Arthur, S., Bennett, W., & Smith, R. (2019). Flexible work arrangements: Addressing work-family balance and productivity. *Journal of Workplace Innovation*, 8(2), 120–135
- Cannon, M., & Elford, J. (2017). Global trends in flexible work arrangements: Social-demographic changes and technological advancements. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 765–781
- Kammerer, C. (1960). Flexible work arrangements and their impact on family obligations
- Mandalahi, R., Smith, J., & Lee, T. (2024). Flexible work arrangements and their effects on employee performance: A contemporary review. *International Journal of Organizational Studies*, 15(1), 101–120
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2012). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sulistiyowati. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wibowo. (2010). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peraturan, Instruksi, Surat Edaran, Keputusan, dan Pengumuman pada BPK*.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan*.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Surat Edaran Sekretaris Jenderal BPK RI Nomor 8/SE/X-XIII.2/12/2023 tentang Sistem Kerja Fleksibel bagi Pegawai di Lingkungan Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan*.

Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan. (2013a). *Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 204/K/X-XIII.2/3/2013 tentang Tata Tertib Kerja Pegawai pada Pelaksana BPK*.

Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan. (2013b). *Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 382/K/X-XIII.2/6/2013 tentang Pedoman Manajemen Presensi*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K)*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2023a). *Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai ASN*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2023b). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)*.