

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya yang dilakukan oleh penulis untuk memperkaya sumber data dan mencari inspirasi baru dalam melakukan penelitian. Penyajian penelitian terdahulu bertujuan untuk membantu penulis menunjukkan orisinalitas dari penelitian dan melakukan perbandingan terhadap penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan topik yang diangkat. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan tema yang penulis kaji.

Penelitian terdahulu yang pertama adalah KTTA berjudul “Tinjauan Penerapan *Flexi Working Space* dan *Flexi Working Time* di Direktorat Jenderal Pajak” oleh Richard Santoso pada tahun 2020 (Santoso, 2020). Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah *flexible working space* pada Direktorat Jenderal Pajak. Namun, penulis tidak mencakup Direktorat Jenderal Pajak secara umum, melainkan hanya pada salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak saja. Dalam penelitiannya, Santoso (2020) menyimpulkan bahwa pelaksanaan *flexible working space* tidak mengganggu kinerja organisasi, tetapi tetap tidak seefektif bekerja dari kantor karena masih adanya beberapa kendala.

Penelitian terdahulu yang kedua adalah KTTA berjudul “Efektivitas Implementasi *Work From Home* Terhadap Capaian Kinerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III” oleh Annisa Salsabila Nurlaili pada tahun 2021 (Nurlaili, 2021). Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah *work from home* merupakan salah satu bentuk implementasi dari konsep *flexible working space*. Dalam penelitiannya, Nurlaili (2021) menyimpulkan bahwa pelaksanaan *work from home* membuat pegawai merasa lebih fleksibel saat bekerja dari rumah dibandingkan bekerja dari kantor.

Disamping itu hal ini berdampak terhadap kinerja pegawai yang menganggap bahwa *work from home* sebagai hari libur, sehingga mereka menjadi kurang patuh dan tidak bekerja dengan maksimal. Namun, pelaksanaan *work from home* tetap berjalan dengan efektif karena capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) tetap terjaga walaupun bekerja dari rumah.

Penelitian terdahulu yang ketiga adalah jurnal berjudul “Tinjauan Penerapan *Open Space* Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tangerang Timur” oleh Laras Putri Widi Winantu pada tahun 2021 (Winantu & Ratnasari, 2021). Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah penerapan *open space* disalah satu instansi pemerintah yang juga merupakan salah satu bentuk implementasi dari konsep *flexible working space*. Konsep *open space* yang diterapkan dalam penelitiannya adalah dengan menghilangkan sekat antarpegawai, mengganti *cubicle* dengan meja besar, serta menambah fasilitas untuk pegawai dan Wajib Pajak. Hal tersebut menimbulkan beberapa dampak dan juga tantangan dalam penerapannya. Dampak positif yang dirasakan oleh pegawai

atas diterapkannya kebijakan *open space* adalah komunikasi dan koordinasi yang meningkat baik itu antarpegawai maupun pegawai dan atasannya, pengawasan yang lebih mudah, *space* kerja yang lebih luas, serta *zero waste* dan *clean space*. Namun, penggantian *cubicle* dengan meja besar mengharuskan para pegawai untuk berbagi satu meja kerja tersebut dengan beberapa pegawai lain yang membuat pegawai tidak leluasa untuk melakukan pekerjaannya. Berdasarkan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa konsep *open space* yang diterapkan telah mampu menjadi alternatif penataan ruang yang lebih nyaman dan memberikan dampak baik untuk pegawai. Meskipun terdapat beberapa dampak negatif dan tantangan dari penerapannya, tetapi hal tersebut dapat ditangani dengan baik oleh para pegawai. Penjelasan perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dijabarkan pada lampiran 1.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Work-Life Balance*

Peters et al. (2004) mengatakan bahwa bekerja dari rumah memberi kesempatan bagi pekerja untuk mengintegrasikan urusan kerja dan keluarga. Selain itu, pegawai yang biasa menempuh perjalanan jauh ke kantor memiliki lebih banyak waktu untuk urusan lain. *Work-life balance* adalah sejauh mana seorang individu terlibat dan tetap merasa puas dalam hal keterlibatan psikologis dan waktu dengan peran mereka dalam kehidupan pribadi dan kerja, serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut (Adiningtiyas & Mardhatillah, 2016). Di sisi lain Lockwood (2003) berpendapat bahwa definisi dan karakteristik *work-life balance* cukup dinamis karena dapat dilihat dari sisi yang berbeda atau

menyesuaikan dengan konteks pembicaraan atau pemahaman pembicara. Definisi *work-life balance* dalam beberapa kategori atau kelompok kecil menurut Lockwood (2003) antara lain:

- a. *Work/family* sebagai istilah lawas yang dapat diartikan sebagai konflik antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga;
- b. *Work/life balance* dari sisi pegawai, yakni dilema dalam mengelola kepentingan kerja dengan kepentingan pribadi maupun keluarga;
- c. *Work-life balance* dari sisi atasan merupakan sebuah tantangan dalam mewujudkan upaya organisasi mendukung kehidupan pegawai, sehingga fokus bekerja;
- d. *Family-friendly benefit*, yaitu fasilitas atau kebijakan ramah keluarga dari organisasi;
- e. *Work-life program*, yaitu program yang diberikan oleh atasan kepada pegawai yang membebaskan mereka untuk menuntaskan pekerjaan sembari mengurus kepentingan pribadi, inisiatif *work-life*, dan budaya *work-life*.

Robbins & Coulter (2018) mengungkapkan bahwa setiap pegawai saat pergi bekerja tidak serta-merta mengabaikan keluarga dan kehidupan pribadinya yang meliputi merawat anak dan orang tua atau kepentingan lain yang membutuhkan tindakan spesial. Robbins & Coulter (2018) juga menambahkan bahwa organisasi yang baik sekiranya dapat mengakomodasi hal ini, sehingga motivasi pegawai tetap terjaga dan produktivitas terjamin.

Instruksi Menteri Keuangan Nomor 346/IMK.01/2017 tentang Gerakan Efisiensi sebagai Bagian Implementasi Penguatan Budaya Kementerian

Keuangan, menginstruksikan untuk melaksanakan upaya-upaya efisiensi pelaksanaan tugas melalui pemanfaatan jam kerja secara efektif dan meminimalisir jam lembur melalui pendekatan *work-life-balance* dengan tetap memperhatikan tanggung jawab dan penyelesaian pelaksanaan tugas.

2.2.2 Flexible Working Space

Mullins (2007) melihat *flexible working practice* (FWP) sebagai rentang praktik kerja fleksibel yang dirancang untuk membantu karyawan menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan rumah tangga. Grobler dan Bruyn (2011) lebih lanjut mendefinisikan *flexible working practice* (FWP) sebagai istilah umum untuk praktik ketenagakerjaan yang berbeda dari norma tradisional dalam hal jam kerja, lamanya kontrak, atau tempat kerja.

Paul Vos (2001) mengemukakan bahwa *flexi-working (open-space)* menyebabkan setiap pekerja semakin aktif untuk berinteraksi satu sama lain dan memperkuat komunikasi dalam tujuan tertentu, walaupun terdapat beberapa kesulitan dalam mengomunikasikan pekerjaan, tetapi peningkatan komunikasi ini juga menguatkan atmosfer dan rasa kekeluargaan. Salah satu tantangan *open space* adalah walaupun masing-masing pegawai berada dalam ruangan yang sama, interaksi yang terjadi berkemungkinan hanya antarpegawai dengan latar belakang yang sama (Jeyasingham, 2014). Hasil penelitian Jeyasingham (2014) di Inggris Raya menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa terisolasi dan tidak nyaman berada di ruang terbuka dengan orang lain karena suasana kerja terlalu bising dan segala aktivitas yang dilakukan dapat diamati oleh orang lain.

Deshwal (2015) berpendapat bahwa *flexible working arrangement* mengacu pada pola kerja yang berbeda dengan yang berlaku secara normal. Pola kerja ini memungkinkan karyawan untuk memilih tempat atau waktu kerjanya. Dengan adanya kemajuan teknologi, karyawan tetap dapat terhubung secara virtual tanpa harus datang langsung ke kantor dengan menyesuaikan jam kerjanya. Berdasarkan penelitian De Paoli et al. (2013), diketahui bahwa organisasi memerlukan teknologi demi mendukung terciptanya lingkungan kerja yang bersifat fleksibel, terbuka, *paperless*, dan transparan. Dukungan teknologi dibutuhkan karena konsep *flexible working* memungkinkan pegawai untuk bergerak dan berpindah dengan mudah. Di sisi lain, konsep ini memiliki berbagai tantangan karena konsep *flexible working* sebagai perubahan tatanan organisasi merupakan hal yang asing sebagai perubahan tatanan organisasi (Sobirin, 2014). Pengelolaan manajemen perubahan yang baik perlu dilakukan untuk mendukung perubahan tatanan organisasi.

Dalam melaksanakan organisasi adaptif dan menerima keberlanjutan implementasi tugas, fungsi dan layanan Kementerian Keuangan dengan terus memprioritaskan keproduktifan dan kualitas hidup karyawan untuk menunjang kesepadanan peran karyawan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), Kementerian Keuangan menciptakan pedoman dan ketentuan tentang fleksibilitas tempat bekerja (*flexible working space*) yang dimuat dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 Tahun 2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan. Fleksibilitas kawasan bekerja (*flexible*

working space) bagi pegawai yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), Non-Pegawai Negeri Sipil (non-PNS), dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di lingkungan Kementerian Keuangan adalah penataan pola kerja pegawai yang memberikan keleluasaan di tempat kerja untuk jangka waktu tertentu dengan mengoptimalkan perangkat lunak atau keras untuk menyampaikan penjelasan dan hubungan untuk memajukan dan memelihara daya produksi karyawan serta mendukung kelangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan, pelaksanaan FWS dilakukan di luar kantor tempat karyawan terkait dengan posisi, mencakup:

- 1) Ruang kerja bersama (*open space*) yang sudah mengimplementasikan konsep kawasan kerja berbasis aktivitas (*activity based workplace*) pada unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan;
- 2) Tempat tinggal/rumah karyawan (*work from home*); atau
- 3) Tempat kedudukan lain yang terdapat sarana dan fasilitas penunjang penerapan *flexible working space* selama terjaganya keamanan, keselamatan, dan kesehatan, serta nama baik karyawan dan organisasi tidak dicemarkan.

Pengaturan banyaknya karyawan yang dapat mengimplementasikan FWS dan tenggat waktu penerapan FWS berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan dengan

memperhatikan asas keadilan, proporsionalitas, ketertiban, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan kelangsungan pelayanan unit kerja yang ditetapkan dengan kebijakan:

- 1) Menteri Keuangan, apabila FWS dilaksanakan oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya/petinggi di Unit Organisasi Non-Eselon;
- 2) Pejabat Pimpinan Tinggi Madya/ petinggi di Unit Organisasi Non-Eselon, apabila FWS dilaksanakan oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/petinggi di Unit Organisasi Non-Eselon dan pegawai lain di unit terkait;
- 3) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/petinggi di Unit Organisasi Non-Eselon, apabila FWS dilaksanakan oleh Pejabat Pelaksana, *Supervisor*, Eksekutif/petinggi setingkat di unit organisasi non-eselon dan/atau staf lain di unit terkait; dan
- 4) Kepala Unit Kerja setingkat Eselon III, apabila FWS dilaksanakan oleh Pejabat *Supervisor*, pelaksana dan/atau staf lain di unit terkait.

Dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan, tolak ukur pekerjaan yang diprioritaskan untuk menerapkan *flexible working space* yakni mempunyai fungsi dan tugas yang berhubungan dengan:

- 1) Pencetusan ketentuan atau referensi peraturan;
- 2) Kegiatan yang tidak berkorelasi secara tatap muka atau langsung dengan pemakai akomodasi baik di dalam maupun di luar Kemenkeu;
- 3) Kegiatan yang dapat diterapkan dengan memanfaatkan layanan *online*.

Masing-masing Unit Eselon I/Unit Organisasi Non Eselon juga dapat mengadopsi tolak ukur lain selepas menerima rekomendasi dari Sekretaris Jenderal yang disalurkan melalui Naskah Dinas yang ditandatangani oleh Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan untuk dan atas nama Sekretaris Jenderal.

Karyawan yang bisa memenuhi syarat menerapkan FWS berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan wajib memenuhi semua tolak ukur, yakni:

- 1) Mendapat Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP) terendah berskor "baik" selama satu tahun evaluasi terdahulu;
- 2) Tidak dalam proses inspeksi karena pelanggaran disiplin atau tidak dijatuhi hukuman disiplin berdasarkan peraturan yang berlaku; dan
- 3) Mampu bekerja secara independen, berkomunikasi secara efektif dengan atasan, rekan kerja dan pihak lain, bertanggung jawab, serta dapat menanggapi arahan yang diberikan.

Di samping itu, dalam melaksanakan pola kerja FWS di lingkungan Kementerian Keuangan yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020, pegawai harus:

- 1) Memastikan kesiapan fasilitas penunjang, keamanan data, teknologi, jaringan informasi, serta komunikasi yang digunakan sepanjang implementasi FWS;
- 2) Mematuhi jumlah jam kerja harian sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan;

- 3) Menjaga pencapaian sasaran kinerja pegawai dan/atau sasaran kinerja unit kerja yang menjadi tanggung jawab periode berjalan;
- 4) Memelihara dan menegakkan kode etik dan kode perilaku dengan mengacu pada peraturan yang berlaku yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan; dan
- 5) Siap dipanggil untuk bekerja di kantor apabila terdapat kepentingan dinas yang membutuhkan kehadiran pegawai terkait.

2.2.3 Manajemen Perubahan

Perubahan dapat terjadi di lingkungan organisasi, maka perlu adanya perencanaan untuk setiap perubahan yang ada. Cook (1995) berpendapat bahwa manajemen perubahan dalam suatu organisasi ialah perpaduan sumber daya manusia dan budaya organisasi dengan perubahan strategi, struktur, maupun sistem organisasi. Dengan demikian, Sobirin (2014) menyimpulkan bahwa pada dasarnya, manajemen perubahan merupakan proses formal dalam perubahan organisasi dengan pendekatan sistematis antara pengetahuan, peralatan, dan sumber daya. Dalam kondisi perubahan tersebut, antisipasi yang bisa direncanakan oleh individu maupun organisasi adalah mengatur ritme perubahan (Huy & Mintzberg, 2003).

Ubed et al. (2020) menyimpulkan beberapa faktor eksternal dan internal yang mendorong perubahan organisasi, yaitu:

1. Faktor Eksternal
 - a. Perubahan keinginan dan kebutuhan konsumen;
 - b. Peraturan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah;

- c. Perubahan teknologi; dan
- d. Perubahan ekonomi.

2. Faktor Internal

- a. Strategi baru dari suatu perusahaan;
- b. Berubahnya komposisi pekerja;
- c. Peralatan baru; dan
- d. Berubahnya sikap pegawai.

Menurut Robbins & Coulter (2018), strategi, struktur, teknologi, dan orang-orang merupakan empat bidang utama manajer menghadapi perubahan. Kegagalan untuk mengubah strategi dapat merusak kesuksesan perusahaan. Perubahan struktur perusahaan mencakup setiap modifikasi dalam variabel yang berkenaan dengan struktur seperti prosedur koordinasi, prosedur pelaporan, pemberdayaan pegawai atau transformasi kerja. Perubahan metode kerja yang ditunaikan dan perkakas yang dimanfaatkan merupakan cakupan dari perubahan teknologi. Perubahan perbuatan, ambisi, tanggapan, dan tingkah laku pribadi atau golongan mengacu pada perubahan orang-orang.

Manajemen perubahan memerlukan pedoman atau acuan dalam mengelolanya. Lima cara yang dapat dijadikan acuan menentukan model manajemen perubahan organisasi menurut Burke (2002) adalah:

1. Membuat simulasi situasi yang kompleks sebagai langkah antisipasi.
2. Membantu identifikasi aktivitas organisasi yang perlu diperhatikan.
3. Mengamati keterkaitan strategi dan struktur organisasi.
4. Menggunakan bahasa yang sama dengan diskusi karakteristik organisasi.

5. Menyediakan panduan urutan tindakan dalam menghadapi situasi perubahan.

2.2.4 Prinsip-prinsip Organisasi

Konsep organisasi merupakan suatu sistem kegiatan dari perbuatan dua atau lebih orang yang terkoordinasi secara sadar atas hal-hal menyangkut usaha pencapaian suatu tujuan bersama, pembagian kerja, dan hierarki kewenangan. Menurut Edgar H. Schein (2004), budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar dimana kelompok telah mengetahui bahwa asumsi itu dapat memecahkan masalah dalam melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah berjalan dengan baik serta dinyatakan sebagai hal yang benar. Hal ini didukung oleh pendapat ahli lain seperti Robbins & Coulter (2018) yang berpendapat bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang berkumpul dengan sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian serupa dikemukakan oleh Jones (1999) yang mendefinisikan organisasi sebagai suatu sarana yang dimanfaatkan oleh kelompok orang untuk mengatur aktivitas mereka dalam rangka mendapatkan sesuatu yang diinginkan atau yang memiliki nilai, yakni mencapai sasaran atau tujuan mereka. Direktorat Jenderal Pajak merupakan sebuah organisasi dilihat dari pengertian sekumpulan orang yang berkumpul dengan sengaja serta memiliki sebuah tujuan bersama yang berkaitan dengan keuangan negara. Lubis (2019) mengemukakan alasan penting adanya tujuan organisasi, yaitu:

- a. Sasaran atau tujuan adalah alasan keberadaan suatu organisasi.
- b. Sasaran atau tujuan berperan besar dalam manajemen organisasi antara lain: dapat memberikan pengakuan organisasi seperti izin atau akta pendirian secara resmi; arah bagi pengembangan organisasi; memberikan gambaran

dalam pengambilan keputusan; sebagai kriteria untuk mengukur kinerja organisasi, sebagai dasar evaluasi; dan mengurangi ketidakpastian, terutama mengakomodasi perbedaan pendapat antara pimpinan dan karyawan organisasi.

Pengorganisasian adalah prosedur berharga yang digunakan manajer untuk membentuk struktur organisasi. (Ubed et al., 2020). Ubed et al. (2020) menjelaskan lebih lanjut bahwa penataan formal posisi dalam suatu organisasi yang direpresentasikan pada rancangan suatu badan juga memiliki banyak maksud, sehingga pada saat manajer mewujudkan atau memodifikasi bentuk organisasi melibatkan enam elemen kunci; spesialisasi kerja, rentang kendali, rantai komando, departementalisasi, desentralisasi dan sentralisasi, dan formalisasi.

2.2.4.1 Spesialisasi Pekerjaan

Spesialisasi pekerjaan kerap disebut juga dengan divisi kerja (*division of labor*). Robbins & Coulter (2018) menjelaskan lebih lanjut bahwa suatu pekerjaan dipisahkan menjadi sub pekerjaan yang berbeda dengan tujuan memungkinkan tata kelola yang berpusat pada keahlian karyawan merupakan persepsi dari spesialisasi pekerjaan.

2.2.4.2 Rentang Kendali

Robbins & Coulter (2018) mendefinisikan rentang kendali adalah proses yang mengklasifikasikan berapa banyak individu yang dapat dikelola oleh seorang manajer secara efektif dan efisien. Ketika manajer atau atasan memiliki banyak bawahan disebutnya rentang kendali luas. Sebaliknya, jika memiliki lebih sedikit

bawahan, disebut rentang kendali sempit. Seberapa luas rentang kendali dipengaruhi oleh struktur organisasi.

2.2.4.3 Rantai Komando

Rantai komando merupakan pengaturan yang memvisualkan tingkat organisasi, garis wewenang berjalan dari tingkat atas organisasi ke tingkat bawah dan memperjelas siapa melapor kepada siapa. Robbins & Coulter (2018) mengemukakan ada tiga konsep yang perlu dipahami tentang rantai komando, yakni:

a. *Authority* (otoritas)

Garis otoritas yang membentang dari level atas ke level terendah organisasi, yang menjelaskan siap melapor ke siapa. Terdapat dua bentuk *authority*, yaitu *line authority* dan *staff authority*. *Line authority* memberikan hak manajer untuk mengarahkan bawahan. Sedangkan *staff authority* diciptakan untuk nasihat kepada yang memegang *line authority* di beberapa posisi kewenangan.

b. *Responsibility* (tanggung jawab)

Pada saat manajer memanfaatkan kekuasaannya dalam memberikan pekerjaan kepada pegawai dan pegawai memikul keharusan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

c. *Unit of Command* (Kesatuan Komando)

Prinsip *Unity of Command* (Kesatuan Komando) menyebutkan bahwa setiap orang wajib melaporkan pekerjaan terhadap satu manajer saja. Tanpa

kesatuan perintah, tuntutan yang berbeda dari pimpinan dapat menimbulkan masalah.

2.2.4.4 Departementalisasi

Dalam departementalisasi, pengklasifikasian dan pemisahan pekerjaan mempertimbangkan tugas yang sama atau mirip dikoordinasi antar departemen. Robbins & Coulter (2018) mengemukakan 5 bentuk umum departementalisasi yang sering digunakan, yaitu:

- a. Departementalisasi Fungsional, pengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi yang dilakukan;
- b. Departementalisasi Geografis, pengelompokkan pekerjaan berdasarkan wilayah geografis;
- c. Departementalisasi Produk, pengelompokkan pekerjaan berdasarkan lini produk;
- d. Departementalisasi Proses, pengelompokkan pekerjaan berdasarkan proses atau arus pelanggan; dan
- e. Departementalisasi Pelanggan, pengelompokkan pekerjaan berdasarkan jenis pelanggan dan kebutuhannya.

2.2.4.5 Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi dan desentralisasi menetapkan pada sejauh mana pencaangan ditetapkan dikonsentrasikan pada suatu tetes individual dalam organisasi. Sentralisasi merupakan tingkatan pengambilan pertimbangan terfokus pada tingkat atas organisasi. Jika manajer puncak membuat keputusan dengan minim atau tanpa masukan keputusan dari bawah, organisasi menjadi lebih

tersentralisasi. Sementara itu, semakin banyak karyawan level bawah menyampaikan informasi atau bersungguh-sungguh menciptakan sebuah ketetapan, semakin terdesentralisasi. Kesimpulan perbedaan sentralisasi dan desentralisasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel II.1 Perbedaan antara Sentralisasi dan Desentralisasi

	Sentralisasi	Desentralisasi
1	Lingkungan stabil.	Lingkungan kompleks, tidak pasti.
2	Manajer tingkat rendah tidak berpengalaman dalam membuat keputusan.	Manajer tingkat bawah mampu dan berpengalaman dalam membuat keputusan.
3	Manajer tingkat rendah tidak menginginkan suara dalam ketetapan.	Manajer tingkat bawah menghendaki suara dalam pengambilan ketetapan.
4	Keputusan relatif kecil.	Keputusan penting.
5	Organisasi menghadapi krisis atau risiko kegagalan perusahaan.	Organisasi terbuka untuk manajer berpendapat tentang apa yang terjadi.
6	Organisasinya besar.	Perusahaan tersebar secara geografis.
7	Implementasi strategi perusahaan yang efektif tergantung pada manajer yang mempertahankan pendapat atas apa yang terjadi.	Implementasi strategi perusahaan yang efektif tergantung pada manajer yang memiliki keterlibatan dan fleksibilitas membuat keputusan.

Sumber: Buku Management (14th Ed.), Robbins & Coulter (2018)

2.2.4.6 Formalisasi

Formalisasi mengacu pada tingkat pekerjaan di dalam sebuah organisasi itu dibakukan. Ketika pekerjaan sangat diformalkan, pelaku kerja memiliki sedikit keleluasaan tentang apa yang harus dilakukan, kapan mengerjakannya, dan bagaimana melakukannya.

Dalam organisasi dengan formalisasi tingkat tinggi, terdapat uraian tugas tertulis, banyak sistematis organisasi, dan tata cara yang terdefinisi dengan baik mengenai metode kegiatan dalam organisasi. Sementara itu, dalam organisasi dengan sedikit formalisasi, perilaku kerja relatif terprogram dan karyawan memiliki banyak fleksibilitas untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

2.2.5 Kode Etik Pegawai

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, kode etik dan kode perilaku bermaksud untuk memelihara martabat dan kehormatan ASN, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN:

- a. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
- b. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- c. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- d. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- e. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan instruksi atasan atau pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
- f. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- g. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
- h. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- i. Memberikan informasi dengan benar dan tidak menyesatkan pihak lain yang membutuhkan informasi yang berhubungan dengan kepentingan kedinasan;
- j. Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi individu maupun orang lain;
- k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu memelihara reputasi dan integritas ASN; dan
- l. Menerapkan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.

2.2.6 Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

2.2.6.1 Integritas

Integritas berarti bahwa pimpinan dan seluruh pegawai di Kementerian Keuangan berpikir, berkata, bertindak, dan berperilaku dengan baik dan benar serta selalu mematuhi prinsip-prinsip moral dan memegang teguh kode etik.

2.2.6.2 Profesionalisme

Dalam Profesionalisme terkandung makna bahwa dalam bekerja, Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melaksanakan tugasnya secara tuntas dan tepat berdasarkan kompetensi terbaik, penuh tanggung jawab, serta komitmen yang tinggi.

2.2.6.3 Sinergi

Dalam Sinergi terkandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan berkomitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan pekerjaan yang bermanfaat dan berkualitas.

2.2.6.4 Pelayanan

Dalam Pelayanan terkandung makna bahwa dalam memberikan pelayanan, Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

2.2.6.5 Kesempurnaan

Dalam Kesempurnaan terkandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan senantiasa berusaha meningkatkan perbaikan di segala bidang dan memberikan yang terbaik.