

ANALISIS DAMPAK FLEKSIBILITAS *WORK FROM ANYWHERE* (WFA) TERHADAP KINERJA ASN

Nabila Dian Az'zahra¹, Sellina Mutiara Anggodo², Zahra Salvina³

Faculty of Administrative Science, University of Indonesia, Jl. Prof. DR. Selo Soemardjan, Pondok Cina, Kecamatan Beji, Kota Depok, Jawa Barat 16424, Indonesia

Correspondence		
Email: nabilbiladian@gmail.com mutiarasellina00@gmail.com zahasalvina74@gmail.com		No. Telp: 081292446735
Submitted 15 Mei 2024	Accepted 22 Mei 2024	Published 23 Mei 2024

ABSTRAK

Saat pandemi terjadi pada tahun 2020, pemerintah menerapkan WFH untuk memastikan kelangsungan pelayanan publik sambil menjaga kesehatan dan keselamatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Melihat efektivitas dan manfaat dari sistem kerja fleksibel ini, pemerintah kemudian meresmikan kebijakan WFA. Melalui kebijakan ini, ASN diberikan fleksibilitas untuk bekerja dari berbagai lokasi, tidak terbatas pada kantor fisik mereka, sehingga mampu beradaptasi dengan dinamika kerja yang baru tanpa mengurangi produktivitas dan efisiensi pelayanan. Maka dari itu, essay ini akan mencoba menganalisis dampak fleksibilitas work from anywhere terhadap kinerja ASN. Metode penulisan yang digunakan dalam tulisan ini adalah deskriptif yaitu dengan menggambarkan secara rinci mengenai topik permasalahan dalam penelitian ini, dalam hal ini memfokuskan penjelasan terhadap objek yang diteliti. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan studi literatur (library research) dan existing statistics. Hasilnya, penelitian tentang kebijakan fleksibilitas Work From Anywhere (WFA) terhadap kinerja ASN menunjukkan dampak positif, namun terdapat juga dampak negatif. Faktor seperti sumber daya manusia, jenis pekerjaan, dan lokasi harus diperhatikan untuk penerapan WFA yang efektif. Tantangan penerapan WFA perlu diatasi melalui analisis dan solusi yang tepat.

ABSTRACT

During the pandemic in 2020, the government implemented WFH to ensure the continuity of public services while maintaining the health and safety of Civil Servants (ASN). Observing the effectiveness and benefits of this flexible working system, the government subsequently formalized the WFA policy. This policy allows ASN to work from various locations, not limited to their physical offices, enabling them to adapt to the new work dynamics without compromising productivity and service efficiency. Therefore, this essay will attempt to analyze the impact of work-from-anywhere flexibility on ASN performance. The writing method used in this paper is descriptive, providing a detailed depiction of the research topic, focusing on the explanation of the subject being studied. Data collection techniques in this research involve literature study (library research) and existing statistics. The results indicate that the WFA flexibility policy has both positive and negative impacts on ASN performance. Factors such as human resources, job types, and locations need to be considered for effective WFA implementation. The challenges of implementing WFA need to be addressed through proper analysis and solutions.

Keywords: Work From Anywhere; ASN Performance; Impact; Flexibility

PENDAHULUAN

Kebijakan Work From Anywhere (WFA) di Indonesia merupakan evolusi dari kebijakan Work From Home (WFH) yang diterapkan selama pandemi COVID-19. Ketika pandemi melanda pada tahun 2020, pemerintah mengadopsi WFH untuk menjaga kontinuitas pelayanan publik sekaligus memastikan kesehatan dan keselamatan para Aparatur Sipil Negara (ASN). Melihat efektivitas dan manfaat dari sistem kerja fleksibel ini, pemerintah kemudian meresmikan kebijakan WFA. Dengan kebijakan ini, ASN diberikan fleksibilitas untuk bekerja dari lokasi



yang berbeda, tidak terbatas pada kantor fisik mereka, sehingga mampu beradaptasi dengan dinamika kerja yang baru tanpa mengurangi produktivitas dan efisiensi pelayanan.

Sebelum kebijakan WFA diterapkan, kinerja ASN sering kali diukur berdasarkan kehadiran fisik di kantor dan pemenuhan jam kerja yang ditetapkan. Data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan bahwa tingkat kehadiran ASN pada tahun 2019 mencapai 95%, dengan sebagian besar pekerjaan dilakukan di kantor fisik dan penilaian kinerja yang sangat bergantung pada observasi langsung dan laporan rutin (BKN, 2019). Dalam lingkungan kerja yang konvensional ini, kinerja ASN ditentukan oleh sejumlah faktor seperti disiplin kerja, kepatuhan terhadap prosedur, dan pencapaian target kinerja yang terstruktur.

Namun, dengan diterapkannya kebijakan WFA, terjadi pergeseran paradigma dalam penilaian kinerja ASN. Penelitian oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 2021 menunjukkan adanya peningkatan produktivitas sebesar 15% setelah penerapan WFA. ASN melaporkan fleksibilitas yang lebih besar dalam manajemen waktu dan lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk konsentrasi (LAN, 2021). Selain itu, survei dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) pada tahun 2022 menemukan bahwa 80% ASN merasa lebih mampu mencapai target kinerja mereka karena adanya fleksibilitas dalam menentukan tempat dan waktu bekerja (Kemenpan-RB, 2022).

Sayangnya, tidak semua dampak WFA bersifat positif. Beberapa kendala yang dihadapi ASN dalam skema WFA termasuk kurangnya infrastruktur teknologi yang memadai, tantangan dalam komunikasi dan koordinasi tim, serta sulitnya menjaga batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Studi oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan ASN (Puslatbang ASN) pada tahun 2023 mengidentifikasi bahwa sekitar 30% ASN mengalami penurunan kualitas kerja akibat masalah teknis dan keterbatasan akses internet yang stabil (Puslatbang ASN, 2023).

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak fleksibilitas WFA terhadap kinerja ASN, meninjau data kinerja sebelum dan sesudah kebijakan diterapkan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan maupun hambatan dalam pelaksanaan WFA. Analisis ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk optimalisasi kebijakan WFA di masa mendatang, sehingga kinerja ASN dapat terus meningkat tanpa mengabaikan kesejahteraan mereka.

METODE

Penulisan ini menggunakan metode deskriptif yaitu dengan menggambarkan secara rinci mengenai topik permasalahan dalam penelitian ini, dalam hal ini memfokuskan penjelasan terhadap objek yang diteliti. Menurut Adiputra (2021), penelitian deskriptif merupakan penelitian yang memiliki tujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi, fenomena ini dapat berupa fenomena buatan manusia atau fenomena alam, atau yang digunakan dalam mendeskripsikan hasil subjek atau untuk menganalisis, namun tidak digunakan untuk mencari hubungan antar variabel.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan studi literatur (*library research*) dan *existing statistics*. Studi literatur menurut Moh.Nazir (2014) menerapkan teknik pengumpulan data dengan melakukan studi penelaahan terhadap literatur-literatur, buku-buku, laporan-laporan, dan catatan-catatan yang berhubungan dengan masalah

yang akan dipecahkan. Dengan menggunakan teknik studi literatur, penelitian ini akan mencari data-data yang tersedia dan relevan dengan topik permasalahan penelitian kemudian menganalisisnya. Existing Statistics atau menganalisis data sekunder yaitu mengumpulkan dan menganalisis data yang diperoleh dari penelitian terdahulu atau yang sudah dipublikasikan sebelumnya. Data sekunder ini dapat diperoleh melalui laporan penelitian, jurnal, dokumen, majalah, BPS dan sumber data lainnya yang dapat diakses melalui berbagai situs di Internet.

KERANGKA TEORI

Work From Office (WFO)

Work From Office (WFO) adalah sistem kerja di mana aktivitas dilakukan di kantor, memungkinkan interaksi langsung antara rekan kerja dan memfasilitasi komunikasi langsung. Dalam model ini, karyawan diharapkan untuk hadir secara fisik di kantor selama jam kerja yang telah ditentukan, berbeda dengan model "*work from home*" di mana karyawan bekerja dari tempat tinggal mereka sendiri. Lingkungan kerja juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas, termasuk aspek seperti fasilitas, peralatan, interaksi antar pegawai, dan kondisi kerja secara keseluruhan. Ini dianggap meningkatkan efektivitas kerja, terutama dalam konteks kolaborasi antar rekan kerja dan pelayanan publik. Efisiensi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja sangat penting, dengan komunikasi langsung memainkan peran kunci dalam memastikan pemahaman yang tepat dan pencapaian tujuan yang efektif.

Work From Anywhere (WFA)

Work From Anywhere (WFA), juga dikenal sebagai *Flexible Working Arrangement (FWA)*, adalah metode kerja yang memungkinkan individu untuk bekerja secara fleksibel dari lokasi mana pun dengan bantuan teknologi komunikasi. WFA, atau yang dapat disebut sebagai kerja dari mana saja, tidak mengharuskan keberadaan di lokasi kantor fisik dan memberikan kebebasan waktu yang lebih besar. Istilah ini sering dikaitkan dengan remote working dan telah ada sebelum masa pandemi Covid-19. Pada awalnya disebut sebagai *Work From Home*, sistem ini berkembang menjadi *Work From Anywhere* (Rabbani, 2022). Secara keseluruhan, WFA merupakan konsep dan peraturan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk bekerja kapan pun dan di mana pun mereka berada. Aturan ini meliputi: 1) *Flexy time*, yaitu jadwal kerja yang fleksibel; 2) *Shifting*, atau pembagian pekerjaan dengan jumlah jam kerja yang fleksibel; dan 3) Fleksibilitas tempat kerja, yang memberikan kebebasan dalam memilih lokasi kerja (Georgetown University Law Center, 2010).

Pada akhir abad ke-20, konsep kerja jarak jauh atau remote mulai menarik perhatian luas seiring dengan perkembangan teknologi komunikasi dan komputer. Pada saat itu, banyak kantor memberikan opsi kepada karyawannya untuk bekerja dari rumah daripada harus hadir langsung di kantor, terutama di perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang teknologi. Di Indonesia, sistem kerja jarak jauh mulai diterapkan dengan munculnya perusahaan-perusahaan rintisan (*startup*) yang berbasis teknologi, yang mengadopsi budaya kerja fleksibel dalam hal lokasi dan jam kerja.

Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani, memperkenalkan konsep *Flexible Work Arrangement (FWA)* untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penerapan dari *Work From Anywhere (WFA)*. Melalui sistem ini, para ASN diberikan kewenangan untuk menyesuaikan

jadwal dan lokasi kerja mereka, yang bertujuan untuk lebih memprioritaskan hasil daripada prosedur. Dengan terbukti meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik, penerapan sistem ini menjadi semakin populer di Indonesia. Selama pandemi Covid-19, banyak instansi dan perusahaan di Indonesia telah menerapkan *kebijakan Work From Home (WFH)* sebagai upaya untuk mengurangi penyebaran virus, yang berhasil mempercepat transformasi digital di negara ini, seperti yang diakui oleh United Nations (UN) e-Government Survey 2020. Sejalan dengan kesuksesan tersebut, pada tahun 2022, pemerintah mengusulkan penerapan *Work From Anywhere (WFA)* di instansi pemerintahan.

Work From Anywhere (WFA) merupakan model kerja yang memberikan fleksibilitas kepada pekerja dengan memungkinkan mereka untuk bekerja dari berbagai lokasi, menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, dengan tujuan menjaga tingkat produktivitas. Harapannya, sistem ini akan menciptakan kenyamanan bagi pekerja sambil tetap memenuhi tanggung jawab dan kinerja yang diharapkan. Usulan untuk menerapkan WFA ini terinspirasi dari kesuksesan sistem *Work From Home (WFH)*. Menurut Biro Humas, Hukum, dan Kerjasama BKN, pengalaman penerapan model kerja *Work From Office (WFO)* dan WFH selama pandemi Covid-19 menunjukkan bahwa baik ASN maupun masyarakat umum telah menyesuaikan diri dengan baik. Selain itu, percepatan dalam transformasi digital juga dinilai positif dengan adanya penyesuaian dalam model kerja WFO-WFH.

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam hal kualitas dan kuantitas (Ardian, 2019). Selama melaksanakan tugas-tugasnya, staf menghasilkan kinerja yang merupakan hasil dari aktivitas mereka dalam periode tertentu, dibandingkan dengan target atau tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini sangat krusial bagi kesuksesan suatu organisasi karena menentukan seberapa efektif organisasi tersebut beroperasi. Selain itu, kinerja mencerminkan kemampuan manajerial dalam mengelola organisasi dan timnya. Kesuksesan organisasi bergantung pada kinerja yang optimal dari para stafnya. Sebaliknya, ketidakmampuan staf untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan. Bagi pemimpin, kinerja staf menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan mereka dalam mengelola unit kerja. Oleh karena itu, kinerja menjadi fokus utama dalam fungsi manajemen yang bertujuan mengelola organisasi secara efektif. Karena itu, manajemen harus memahami dengan baik berbagai aspek yang terkait dengan kinerja staf (Mangkunegara, 2017).

Menurut Sedarmayanti (2011), kinerja dapat dijelaskan sebagai: 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, atau pencapaian kerja yang efektif. 2) Prestasi seseorang dalam menjalankan tugas yang diberikan. 3) Hasil kerja individu atau organisasi yang dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. 4) Rekaman tentang hasil akhir dari suatu aktivitas dalam periode waktu tertentu. 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang mereka, untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, sesuai dengan moral atau etika, dan tidak melanggar hukum.

Kinerja yang efektif berdampak baik bagi karyawan dan perusahaan (Octavia et al., 2020), yang pada gilirannya menciptakan harmoni. Semakin tinggi kinerja individu, semakin besar harapan akan meningkatnya produktivitas organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana

individu berhasil menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta menjadi indikator pencapaian yang menunjukkan sejauh mana individu berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Cici Rosita Devi, Eko Agus Susilo, 2016). Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja meliputi kemampuan dan motivasi (Indrayati, 2014). McClelland, sebagaimana dikutip oleh Rahman (2020), mengidentifikasi enam karakteristik karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi. Enam karakteristik tersebut melibatkan tingkat tanggung jawab yang tinggi, kemauan untuk mengambil risiko, penetapan tujuan yang realistis, perencanaan pekerjaan yang matang, penerimaan umpan balik yang jelas, dan eksploitasi peluang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

PEMBAHASAN

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem *Work From Anywhere* (WFA)

Penerapan sistem *Work From Anywhere* (WFA) di Indonesia dipengaruhi oleh sejumlah faktor krusial yang perlu diperhatikan secara mendalam. Faktor pertama adalah human capital atau sumber daya manusia. ASN (Aparatur Sipil Negara) harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam menggunakan teknologi digital, serta sarana dan prasarana yang diperlukan untuk bekerja dari jarak jauh. Selain itu, disiplin diri menjadi elemen esensial, karena ASN harus mampu bekerja secara efektif tanpa pengawasan langsung. Disiplin diri ini penting untuk menghindari penundaan pekerjaan, di mana ASN yang memiliki kedisiplinan tinggi cenderung lebih produktif dan tidak bergantung pada pengawasan eksternal.

Faktor kedua adalah jenis pekerjaan, yang menentukan seberapa memungkinkan penerapan WFA. Jenis pekerjaan yang bersifat administratif atau berbasis hasil, seperti dosen, ilmuwan, dan pejabat tinggi, lebih cocok untuk WFA karena mereka dapat memimpin dan bekerja dari mana saja. Di sisi lain, pekerjaan yang memerlukan interaksi langsung dengan publik, seperti pelayanan publik, kurang cocok untuk sistem ini. Implementasi WFA memerlukan pengelompokan pekerjaan berdasarkan potensinya untuk dilakukan secara remote, dengan prioritas yang lebih tinggi diberikan pada pekerjaan yang dapat diukur berdasarkan output daripada kehadiran fisik.

Faktor ketiga adalah letak geografis. Lokasi kerja yang tidak memiliki akses internet memadai tidak memungkinkan penerapan WFA. Hanya daerah dengan infrastruktur komunikasi dan jaringan internet yang baik yang dapat mendukung pelaksanaan WFA secara efektif. Ketersediaan infrastruktur ini sangat penting karena internet menjadi kebutuhan dasar untuk menyelesaikan tugas sehari-hari dan tetap terhubung dengan kantor.

Untuk mendukung penerapan WFA, diperlukan prosedur kerja baru yang mencakup sistem kehadiran digital, cara penilaian kinerja, pengawasan kualitas kinerja, serta monitoring dan evaluasi. Misalnya, penggunaan aplikasi sistem kehadiran digital dapat membantu memantau kapan pegawai mulai dan selesai bekerja, memastikan akuntabilitas dan produktivitas. Selain itu, sarana dan prasarana seperti komputer dan biaya kuota internet harus disediakan untuk pegawai yang bekerja dari jarak jauh. Peningkatan infrastruktur jaringan internet di kantor pusat dan fasilitas penunjang lainnya juga sangat penting untuk menghindari gangguan saat bekerja.

Terakhir, diperlukan regulasi khusus yang membangun kepercayaan tinggi antara pimpinan dan bawahan, serta mendukung manajemen partisipatif yang sinergi dengan sistem baru.

Regulasi ini harus memungkinkan pemimpin untuk memimpin dari mana saja dengan orientasi pada output, bukan kehadiran fisik. Dengan persiapan yang tepat dan komprehensif, penerapan WFA di Indonesia dapat meningkatkan produktivitas, fleksibilitas, dan efisiensi kerja ASN, sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Dampak Implementasi *Work From Anywhere* (WFA) terhadap Kinerja ASN

Saat ini, pemerintah sedang mempertimbangkan kemungkinan menerapkan sistem kerja *Work From Anywhere* (WFA) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), setelah model *Work From Home* (WFH) berhasil diterapkan dalam mengatasi pandemi Covid-19. Menurut Kepala Biro Hukum, Humas, dan Kerjasama Badan Kepegawaian Negara (BKN), Satya Pratama, penerapan kebijakan WFA diharapkan akan memberikan fleksibilitas lebih kepada ASN dalam menjalankan tugas mereka, dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan mereka, serta efektivitas dan efisiensi dalam birokrasi pemerintahan. Di sisi lain, menurut Trubus Rahadiansyah, seorang pengamat Kebijakan Publik dari Universitas Trisakti, penerapan *Work From Anywhere* (WFA) dapat menjadi permasalahan besar oleh pemerintah dalam menyusun sistem koordinasi yang teratur dan stabil. Rahadiansyah menekankan pentingnya pengawasan untuk memastikan akuntabilitas kerja yang baik, serta perlunya pengukuran kinerja yang cermat karena semua proses akan berbasis teknologi informasi. Hal ini bertujuan untuk menjaga agar kinerja ASN tetap optimal dan produktivitas terjaga. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis terkait dampak positif dan negatif implementasi *Work From Anywhere* (WFA) terhadap Kinerja ASN sebagai berikut:

- a. **Dampak Positif Implementasi *Work From Anywhere* (WFA) terhadap Kinerja ASN**
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mustajab et al., sistem kerja *Work From Anywhere* (WFA) memiliki sejumlah keunggulan. Salah satunya adalah memberikan fleksibilitas kepada pekerja dalam mengatur waktu dan lokasi kerja mereka. Mereka tidak terikat pada jam kerja yang kaku seperti di kantor, sehingga dapat menyesuaikan jadwal kerja sesuai dengan kebutuhan individu mereka. Selain itu, bekerja dari jarak jauh memungkinkan pegawai untuk mengendalikan jadwal dan lingkungan kerja mereka, yang membuat mereka lebih fleksibel. Keuntungan lainnya adalah efisiensi waktu, karena pegawai tidak perlu meluangkan waktu untuk perjalanan menuju kantor. Ini membantu memanfaatkan waktu secara lebih efektif karena mereka tidak harus membuang waktu dalam perjalanan. Keuntungan ini diperkuat oleh kebebasan bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas tanpa harus diawasi secara langsung oleh atasan seperti di kantor. Hal ini memungkinkan para pegawai untuk menyesuaikan gaya dan rutinitas kerja mereka tanpa harus terikat pada protokol formal yang sering ditemui di lingkungan kantor.

Analisis efektivitas kerja dengan skema WFA juga menunjukkan bahwa penerapan ini dapat meningkatkan kinerja ASN dengan cara meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja secara positif. Evaluasi kerja secara online dapat dilakukan dengan menjadwalkan pertemuan mingguan melalui platform seperti Zoom untuk mengevaluasi kinerja bawahan selama periode tertentu, serta membahas tantangan, hambatan, dan solusi yang tepat untuk penyelesaiannya.

- b. **Dampak Negatif Implementasi *Work From Anywhere* (WFA) terhadap Kinerja ASN**
Implementasi WFA dianggap memiliki dampak negatif bagi pegawai pemerintahan, terutama terkait dengan fungsi pokok (tupoksi) Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam

pelayanan publik. Menurut pengamat kebijakan publik, Agus Pambagio, kebijakan WFA bagi ASN masih membutuhkan kajian komprehensif dan pertimbangan yang matang. Pendapat ini diperkuat oleh Aminurokhman, anggota DPR RI dari Komisi II, yang mengingatkan pemerintah untuk mengkaji kebijakan WFA secara cermat, mempertimbangkan tugas dan fungsi ASN yang terkait erat dengan pelayanan publik.

Dampak negatif lainnya termasuk adanya gangguan yang menghalangi penyelesaian tugas, seperti gangguan teknis pada peralatan kerja dan jaringan komunikasi. Sistem kerja jarak jauh juga membatasi interaksi langsung antara karyawan dengan pimpinan bahkan antar rekan kerja, yang mengakibatkan keterbatasan dalam komunikasi. Hal ini disebabkan oleh gangguan teknis seperti keterbatasan peralatan yang mendukung dan masalah jaringan komunikasi, yang dapat mengakibatkan penundaan dalam menyelesaikan tugas dan penyaluran informasi yang penting. Selain itu, bekerja dari jarak jauh juga dapat mengakibatkan penurunan kinerja karena kurangnya umpan balik yang langsung diterima, kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja, dan kebutuhan akan jadwal kerja yang lebih terstruktur. Risiko lainnya adalah timbulnya ketidakpercayaan antara pegawai dengan atasan atau instansi mereka karena konsep ini mungkin kurang dipahami oleh kedua belah pihak.

Pegawai yang menerapkan WFA mengalami transformasi dalam metode kerja mereka, beralih dari mode *offline* ke mode *online*. Selain itu, pengeluaran biaya tidak selalu menurun dengan adopsi sistem WFA, karena munculnya biaya tambahan seperti pemasangan jaringan internet dan peningkatan kualitas perangkat pendukung seperti smartphone dan laptop. Meskipun demikian, terdapat penghematan biaya dalam hal transportasi dan konsumsi. Perubahan model cara bekerja juga terjadi dengan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Tantangan Dalam Implementasi *Work From Anywhere* (WFA)

Dalam Implementasi Kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) untuk ASN di pemerintahan Indonesia masih menghadapi tantangan sehingga penerapannya kurang optimal, tantangan tersebut yaitu:

- Tidak semua ASN dapat melaksanakan *Work From Anywhere*, karena tidak semua jenis pekerjaan dapat menerapkan pekerjaan secara fleksibel, hal ini berhubungan dengan faktor pekerjaan atau jabatan ASN tersebut. ASN yang tidak dapat melakukan WFA adalah yang pekerjaannya berhubungan langsung dengan masyarakat atau stakeholder sebagai pengguna layanan publik sehingga harus datang ke tempat kerja.
- Beberapa pegawai ASN tidak dapat bekerja secara kondusif jika menerapkan WFA sehingga sebaiknya tidak dipaksakan kepada ASN yang menolak untuk menerapkan kebijakan WFA. Penolakan ini disebabkan oleh kurangnya sarana dan prasarana yang memadai untuk melakukan WFA di lingkungan sekitar ASN dan hal ini juga dapat dipengaruhi oleh preferensi pegawai tersebut dalam melakukan pekerjaan di kantor.
- Masih kurang jelasnya kebijakan WFA yang diterapkan oleh pemerintah, hal ini disebabkan karena kebijakan WFA belum tertuang dan diatur dalam peraturan dengan jelas, rinci dan diberlakukan untuk nasional. Hal ini menyebabkan penerapan Kebijakan WFA menjadi tidak optimal dan tidak dilakukan secara nasional. Seharusnya ada peraturan yang mengatur dan merinci mengenai pelaksanaan WFA untuk instansi pemerintahan hal ini dapat mencakup mekanisme pelaksanaan WFA, tata kelola instansi dalam melakukan WFA, sistem akuntabilitas WFA dan peraturan mengenai

pengembangan dalam hal teknis juga diperlukan seperti anggaran untuk melaksanakan WFA, hal ini mengatur *cost and benefit* dalam penyediaan sarana dan prasarana penerapan WFA serta pelatihan ASN dalam bekerja berbasis digital. Dengan adanya peraturan yang mengatur kebijakan WFA maka, penerapannya akan lebih optimal dan terdapat landasan peraturan sebagai instrumen dalam implementasi WFA untuk ASN.

- Kepemimpinan dalam hal ini juga mempengaruhi penerapan WFA di Institusi pemerintahan. Hingga saat ini sistem kerja dan pola pikir ASN yang menjabat sebagai pimpinan di beberapa Instansi masih memiliki pola pikir konvensional dengan menggunakan sistem lama yaitu mengharuskan pegawai ASN hadir secara langsung dan secara fisik ke tempat kerja atau kantor.
- Aspek geografis juga menjadi tantangan dalam penerapan WFA untuk ASN, hal ini disebabkan karena masih adanya daerah yang berstatus *blank spot* atau daerah 3T (tertinggal, terluar dan terdepan) di Indonesia. Oleh karena itu daerah 3T tersebut tidak dapat mendukung penerapan WFA karena tidak dapat menerapkan pelaksanaan *e-government*, hal ini juga berhubungan dengan faktor infrastruktur dan teknologi yang tidak memadai di daerah 3T tersebut sehingga kurangnya akses dalam menggunakan teknologi dalam menerapkan WFA.

Oleh karena itu dalam penerapan kebijakan WFA untuk ASN, pemerintah harus dapat mengatasi tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Dalam hal ini pemerintah sebaiknya melakukan evaluasi menyeluruh secara terhadap pelaksanaan Kebijakan WFA untuk ASN dan melakukan pendekatan dan analisis terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi untuk menemukan solusi yang tepat dalam mengatasinya.

KESIMPULAN

Hasil penelitian yang dilakukan dari analisis data mengenai kebijakan fleksibilitas WFA terhadap kinerja ASN, menyatakan bahwa Kebijakan fleksibilitas WFA ini memberikan dampak terhadap kinerja ASN dengan meninjau data kinerja sebelum dan sesudah kebijakan tersebut diterapkan. Penerapan kebijakan fleksibilitas WFA memberikan dampak positif dan negatif terhadap kinerja ASN. Dampak positif yang diberikan yaitu dapat memberikan fleksibilitas kepada pegawai ASN dalam mengatur waktu dan tempat kerja mereka, dengan WFA juga dapat meningkatkan efisiensi terhadap waktu pegawai karena tidak perlu menghabiskan waktu di perjalanan menuju kantor, memberikan kebebasan kepada ASN dalam mengerjakan tugas tanpa pengawasan langsung, dampak positif ini dapat mendorong kinerja ASN dengan memberikan motivasi cara atau sistem bekerja yang positif. sedangkan dampak negatif yang diberikan yaitu kemungkinan terjadi gangguan seperti gangguan teknis dan jaringan komunikasi dapat menjadi hambatan dalam penyelesaian kerja, dapat menyebabkan keterbatasan komunikasi karena mengurangi interaksi secara langsung baik antar pegawai maupun dengan pimpinan, dapat menyebabkan kinerja kurang optimal karena kurangnya respon secara langsung, kurangnya fasilitas yang memadai dengan berbasis teknologi juga dapat menghambat penerapan WFA dan timbulnya ketidakpercayaan antara pegawai dengan atasan atau dengan instansi. Maka dari itu, kita dapat melihat dari dampak yang ditimbulkan baik positif maupun negatif, pemerintah harus dapat mengelola dampak tersebut untuk dapat meningkatkan kinerja ASN dengan mengurangi dampak negatif penerapan WFA dan meningkatkan dampak positifnya untuk dapat mewujudkan fleksibilitas WFA dengan optimal di instansi pemerintahan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan kebijakan fleksibilitas WFA seperti, human capital atau sumber daya manusia, jenis pekerjaan, dan letak geografis. Dari hal ini dapat dilihat bahwa pemerintah harus dapat memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk dapat mendorong penerapan WFA agar berdampak positif terhadap kinerja ASN. Dalam pembahasan penelitian juga menjelaskan tantangan yang hambatan dalam penerapan kebijakan fleksibilitas WFA untuk ASN di pemerintahan, dan hal ini juga harus menjadi perhatian pemerintah untuk dapat mengatasi dan menghadapi tantangan tersebut dengan melakukan pendekatan dan menganalisis tantangan untuk menemukan solusi yang tepat.

SARAN

Penerapan Kebijakan fleksibilitas WFA belum diterapkan secara optimal di instansi pemerintahan karena masih terdapat tantangan yang dihadapi oleh pemerintah. Melalui tantangan yang dihadapi dalam implementasinya, pemerintah harus dapat memperkuat regulasi penerapan kebijakan fleksibilitas WFA untuk ASN secara nasional, dan menerapkan permenpan RB No.8/2021 yang mengatur manajemen kinerja ASN dapat mendorong penerapan WFA untuk ASN secara menyeluruh di instansi pemerintahan. Dalam hal regulasi pemerintah juga sebaiknya mengatur hal teknis seperti mengatur anggaran untuk menyediakan sarana dan prasarana berbasis teknologi dan menetapkan pembagian jenis pekerjaan ASN untuk dalam penerapan WFA, hal ini dapat dikembangkan melalui keputusan menteri PANRB No.1 Tahun 2024 yang mengatur mengenai pembagian jenis pekerjaan dalam penerapan WFH di instansi pemerintahan, sehingga penerapan WFA memiliki landasan dan instrumen melalui regulasi yang jelas dan memberikan dampak positif terhadap kinerja ASN. Peraturan - peraturan tersebut harus ditetapkan secara tegas dan menyeluruh di instansi pemerintahan dengan melakukan pendekatan kepada pemimpin di tiap instansi pemerintahan dengan melakukan sosialisasi, sehingga hal ini dapat merubah pola pikir pemimpin di tiap instansi untuk menerapkan WFA dan mendorong kinerja ASN di instansi yang dipimpinnya.

DAFTAR REFERENSI

Adiputra. I. M. S., dkk. (2021). *Metode Penelitian Kesehatan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Ardian, N. (2019). Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 4(2), 119–132.

Badan Kepegawaian Negara. (2019). *Laporan Tahunan Kinerja ASN 2019*. Jakarta: BKN.

Cici Rosita Devi, Eko Agus Susilo, A. M. R. (2016). Pengaruh Penempatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PG Tjoekir Jombang). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 129–141.

Georgetown University Law Center. (2010). *Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples*. Georgetown University Law Center, 1–4.

- Indrayati, M.A. (2014). *Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang*. 32.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Survei Kepuasan ASN terhadap Kebijakan WFA*. Jakarta: Kemenpan-RB.
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Dampak Kebijakan Work From Anywhere terhadap Produktivitas ASN*. Jakarta: LAN.
- Nazir, Moh. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Octavia, N., Hayati, K., & Karim, M. (2020). Pengaruh Kepribadian, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2),130–144.<https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.87>
- Oktavian, dkk. (2022). Literatur Review: Analisis Mengenai Implementasi Sistem. *Prosiding Seminar Nasional BSKJI “Post Pandemic Economy Recovery”*, 47-56.
- Pratama dan Lisman. (2022). Bureaucratic Reform: Analysis Of Work From Anywhere Policy Plans For Asn. *DiA: Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 20 No. 2, 263-274.
- Pusat Penelitian dan Pengembangan ASN. (2023). *Tantangan dan Peluang Kebijakan WFA bagi ASN*. Jakarta: Puslatbang ASN.
- Rabbani, M. A. (2022). Trend Work From Anywhere Bagi Kaum Milenial di Era Digital Nomad. <https://digitalbisa.id/artikel/trend-work-from-anywhere-bagi-kaum-milenialdi-era-digital-nomad-86M5c>
- Sedarmayanti (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan V. Bandung: PT. Refika Aditama. Bandung.
- Yulia, dkk. (2022). Future Work Asn “Work From Anywhere (Wfa)” Sebagai Implikasi E-Government System Atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe) Dampak Positif Dan Negatif Serta Tantangan Bagi Pemerintah/Asn . *Prosiding Seminar Nasional BSKJI “Post Pandemic Economy Recovery”* , 10-17.
- Waty, M. K. (2022). Work From Anywhere sebagai Cara Kerja Baru di Lingkungan Aparatur Sipil Negara. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 6(1), 535-541.