

MENGAJAI PENERAPAN *WORK FROM EVERYWHERE* DI LINGKUNGAN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA

REVIEWING THE IMPLEMENTATION OF WORKS FROM ENYWHERE IN CIVIL SERVANTS WORKING ENVIRONMENTS

**Muhammad Akbar Arrozaq, Muhammad Aulia Ilham, Sion Siregar, Sukiman,
Maulana Yoga Trihartanto, Mochammad Zulfikar Trysnawan, Isnaniah Wahyuni**

Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Bahan dan Barang Teknik,
Jalan Sangkuriang No. 14, Bandung

*E-mail: akbar-arrozaq@kemenperin.go.id

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 memberikan dampak perubahan yang mengharuskan pemerintah untuk memformulasikan suatu sistem dalam bekerja antara lain *Work From Home* (WFH) maupun *hybrid* yaitu kombinasi WFH dan *Work Home Office* (WFO) yang memberikan dampak positif karena adanya percepatan transformasi digital. Hal tersebut memunculkan gagasan sistem kerja yang disebut "*Future Works*" untuk Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini mengkaji terkait tantangan dan efektivitas untuk mengimplementasikan kebijakan *Future Works* yang berupa WFE (*Work From Everywhere*). Di Indonesia, penerapan WFE yang sudah nyata dapat dilihat dari adanya pola kerja WFH yang dilakukan selama pandemi COVID-19. Ada banyak pendapat yang berbeda dari para pelaku kerja terkait hasil dan efektivitas pekerjaan selama sistem WFH diterapkan, ada yang berpendapat bahwa WFH dapat menambahkan efektivitas, ada yang berpendapat WFH dan WFO tidak ada perbedaan, dan juga ada yang berpendapat bahwa WFH sangat mempersulit pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hal ini tentu saja dipengaruhi oleh bobot dan lingkup kerja yang dikerjakan setiap orang berbeda. Hasil kajian yang dilakukan menunjukkan bahwa penerapan WFE masih sangat perlu untuk dikaji lebih mendalam dikarenakan ada beberapa kendala atau hambatan dalam pelaksanaannya, dimana tidak semua lingkup pekerjaan bisa menerapkan sistem kerja WFE.

Kata Kunci: *Work from Everywhere* (WFE), *Future Work*, COVID-19, *Work From Home* (WFH), Aparatur Sipil Negara

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has an impact on changes that require the government to regulate a policy of the working system, such as Work From Home (WFH) and hybrid, namely a combination of WFH and Work Home Office (WFO) which has a positive impact due to the acceleration of digital transformation. These conditions create an idea of a work system called "Future Works". This paper studies the challenges and effectiveness of implementing the Future Works system called WFE (Work From Everywhere). In Indonesia, the implementation of WFE that has been real can be seen from the WFH system carried out during the Covid-19 pandemic. There are many different opinions from workers regarding the results and effectiveness of the WFH system, some argue that WFH can increase the working effectiveness, some argue that WFH and WFO have no different effect, and also those who argue that WFH inhibits the working effectiveness. This thing should be influenced by the working load and scope of work of each. The results of this paper showed that the application of WFE still really needs to be studied clearly because there are several obstacles during the implementation, and also not all scopes of work can implement the WFE system.

Keywords: *Work from Everywhere* (WFE), *Future Work*, COVID-19, *Work From Home* (WFH), *Civil Servants*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 memberikan dampak perubahan yang mengharuskan pemerintah untuk memformulasikan suatu sistem dalam bekerja yaitu *Work From Home* (WFH) maupun *hybrid* yaitu kombinasi WFH dan *Work Home Office* (WFO) [1][2][3]. Sebagian besar pekerjaan yang semula dikerjakan secara tatap muka dan fisik di tempat kerja sekarang bisa dilakukan secara virtual dari kejauhan [4]. Peralihan sistem bekerja secara WFH maupun

hybrid yang berlangsung selama pandemi dinilai berhasil [5]. Menurut Biro Hukum dan Kerjasama Badan Kepegawaian Negara (BKN) pemberlakuan sistem bekerja secara WFO-WFH selama pandemi COVID-19 memperlihatkan bahwa ASN dan masyarakat yang dilayani terbukti cukup adaptif [6].

Peralihan sistem bekerja menjadi WFH maupun *hybrid* selama pandemi COVID-19 ini memberikan dampak yang positif bagi pemerintah dan masyarakat yaitu adanya percepatan transformasi digital [7]. Perubahan atau transformasi digital yang berlangsung ini memunculkan ide atau gagasan dari pemerintah membuat metode atau sistem "Future Works" untuk ASN. "Future Works" adalah Pekerjaan di masa depan yang menggambarkan perubahan dalam bagaimana pekerjaan akan dilakukan selama dekade berikutnya, dipengaruhi oleh pergeseran teknologi, generasi dan sosial [8][9].

Salah satu contoh dari "Future Works" yaitu dikenal dengan *Work From Anywhere* (WFA) atau *Work From Everywhere* (WFE). Sistem WFE ini tidak membatasi ASN bekerja secara WFO/WFH saja. Salah satu tujuan wacana penerapan metode bekerja WFE bagi ASN adalah sebagai upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi pemerintahan. Menurut Plt. Kepala Biro Hukum Komunikasi dan Informasi KemenPAN-RB, WFE bagi ASN sejalan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dan penyederhanaan birokrasi.

Namun demikian, wacana terhadap ide atau gagasan WFE bagi ASN masih menimbulkan pro dan kontra di masyarakat Indonesia serta dinilai masih perlu adanya kajian yang lebih dalam lagi untuk implementasinya [6][10].

Rumusan masalah adalah mengkaji penerapan dari *Work from Everywhere* untuk diterapkan di lingkungan Aparatur Sipil Negara di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam rangka mengikuti seminar *prosiding* yang diadakan oleh Badan Standardisasi dan Kebijakan Jasa Industri (BSKJI) dengan tema *World Economic Forum*. Penelitian ini dilakukan selama 4 hari dari tanggal 28 Juni 2022 hingga 30 Juni 2022. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode tinjauan pustaka. Tahapan penelitian ini dimulai dari penetapan sub-tema, penetapan judul, pengumpulan literatur pendukung, pengolahan data hingga penyelesaian naskah karya tulis ilmiah. Seluruh tahapan dilakukan di Balai Besar Standardisasi dan Pengujian Jasa Industri Bahan dan Barang Teknik, Kota Bandung, Jawa Barat. Pada penelitian ini, data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari literatur berupa artikel ilmiah dan artikel resmi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Ruang Lingkup *Work From Everywhere* (WFE)

Pendefinisian WFE merupakan hal yang sangat penting. Tanpa definisi yang jelas maka kita tidak bisa mengetahui apa yang termasuk WFE dan apa yang tidak termasuk WFE. Kemudian apa saja batasan dari WFE. Berdasarkan hasil studi kepustakaan kami, definisi mengenai WFE dapat dikumpulkan seperti pada **Tabel 1**.

Berdasarkan **Tabel 1** dapat didefinisikan bahwa WFE adalah kerja dari jarak jauh dimana tempat bekerja bisa berada dimana saja (rumah, kafe, *co-working space* dan lain-lain) selama tempat itu dapat menunjang fungsi pekerjaan. Kemudian batasan dari WFE adalah bekerja dengan orang lain bukan bisnis wirausahawan dimana seseorang bekerja untuk dirinya sendiri. Terakhir batasan penting yang perlu diperhatikan adalah WFE subjeknya adalah tugas bukan pekerjaan itu sendiri. Tugas adalah bagian dari pekerjaan. Seorang pekerja dapat memiliki beragam tugas yang dibebankan padanya.

Ketika kita membicarakan tentang WFE maka yang seharusnya menjadi fokus bukanlah bagaimana seseorang bekerja dari tempat lain selain tempat kerjanya. Akan tetapi, tugas apa saja yang bisa dilaksanakan pada selain tempat kerja. Namun, ketika membicarakan tugas, setiap pekerjaan mempunyai tugas inti atau pokok yang menjadi fokus utama dari

pekerjaan. Memang sebagian pekerjaan bisa dikerjakan tidak di tempat kerja. Namun jika tugas pokok seorang pekerja mengharuskan dia berada di tempat kerja maka bisa dikatakan pekerjaan itu tidak memenuhi kriteria untuk WFE.

Tabel 1. Tinjauan Definisi WFE

Judul Referensi	Definisi	Batasan
<i>From Remote Work to Working From Anywhere</i> [11]	-	Subjeknya adalah tugas bukan pekerjaan
Menakar <i>Work From Everywhere</i> Di Era <i>New Normal</i> [12]	Sama dengan teleworking yaitu bekerja dari jarak jauh	-
<i>Work From Anywhere The Productivity Effects of Geographic Flexibility</i> [13]	Pilihan untuk menetap dimana saja tidak mengikuti tempat geografis untuk kerja, Tidak harus satu kota dengan tempat kerja, tidak perlu relokasi (pindah domisili)	-
<i>Assessing Preference and Potential for Working from Anywhere: A spatial Index for Ireland</i> [14]	Tempat bekerja tidak harus kantor tetapi harus menunjang fungsi pekerjaan	Bukan wirausahawan
Analisa Efektivitas Kerja dengan Skema WFA sebagai Sistem Kerja Berbasis Digital[15]	Pola kerja yang lebih fleksibel dengan memanfaatkan sistem teknologi informasi dan komunikasi	-

2. Penunjang Penerapan *Work From Everywhere* (WFE)

Untuk menilai kecocokan penerapan WFE di sebuah organisasi perlu diketahui apa saja penunjang penerapan WFE. Kemudian perlu juga diketahui apakah penunjang-penunjang tersebut sudah ada pada sebuah organisasi. Dapat dilihat pada

Tabel 2 bahwa faktor penunjang penerapan WFE yang dirangkum dari artikel ilmiah sebagian besar terpusat pada infrastruktur digital seperti internet. Namun yang tidak kalah pentingnya adalah kemampuan sumber daya manusia dalam menggunakan teknologi digital. Komunikasi yang baik serta kecakapan dalam menggunakan teknologi akan membuat produktivitas kerja bisa sama dengan bekerja dari kantor atau bahkan mengungguli. Hal yang perlu diperhatikan juga adalah waktu kerja. WFE membuat jam kerja berantakan karena tidak ada kontrol terhadap kegiatan seseorang. Seorang pekerja bisa saja bekerja lebih sebentar dibandingkan ketika dia bekerja di kantor atau sebaliknya bisa membuat waktu kerja menjadi lebih panjang karena tidak mempunyai batas waktu yang jelas. Berikutnya faktor yang tidak terduga menjadi penunjang adalah pandemi COVID-19. Pandemi merupakan faktor penunjang utama yang mengharuskan orang-orang untuk melakukan *physical distancing*.

Tabel 2. Penunjang Penerapan WFE

Judul Referensi	Penunjang	Penghambat
<i>From Remote Work to Working From Anywhere</i> [11]	➢ Teknologi digital yang memungkinkan tatap muka secara remote ➢ Layanan cloud data untuk bertukar data secara praktis	➢ kebutuhan akan interaksi sosial yang intens ➢ norma dan pandangan sosial akan keutuhan sebuah organisasi ➢ stigma bahwa orang yang selalu diam di rumah bukan merupakan warga yang baik
<i>Working from Anywhere: is South Africa Ready?</i> [16]	➢ Dukungan dari perusahaan ➢ Akses internet ➢ Lingkungan rumah/tempat yang tidak mengganggu	-
Menakar <i>Work From Everywhere</i> Di Era <i>New Normal</i> [12]	➢ Jam kerja yang fleksibel ➢ Sumber daya berkompetensi cukup ➢ Infrastruktur memadai ➢ Dukungan dari manajemen ➢ Kontrol terhadap disiplin kerja ➢ Sikap profesional pekerja	-
Analisa Efektivitas Kerja dengan Skema WFA sebagai Sistem Kerja Berbasis Digital [15]	➢ Aplikasi tatap muka berbasis teknologi digital, ➢ Alat kerja yang sebelumnya komputer menjadi laptop	➢ Percepatan pengadaan alat kerja baru, ➢ Kemampuan SDM dalam menggunakan teknologi digital
<i>Workplace Flexibility in the Post Covid-19 Era: Teleworking, the New Normal</i> [17]	➢ COVID-19	-
<i>Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?</i> [18]	-	➢ Manajemen yang tidak efisien ➢ Kurangnya kemampuan IT

3. Efek Penerapan *Work From Everywhere* (WFE)

Penerapan WFE pada sebuah organisasi bisa menambah manfaat atau tidak memberi manfaat sama sekali atau bahkan merugikan. Pada subbab ini hasil penelitian yang ditampilkan berupa tinjauan beberapa literatur tentang hasil penerapan dari WFE pada organisasi yang telah diteliti sebagaimana terangkum pada **Tabel 3**. Efek dari penerapan WFE bisa berdampak positif maupun negatif. Efek positif yang diterima antara lain menurunnya biaya transportasi, hemat tempat bagi kantor yang memiliki tempat terbatas. Mengenai jam kerja yang lebih fleksibel hal ini masih diperdebatkan. Arti fleksibel bisa memiliki makna tidak kaku namun juga bisa memiliki arti tidak menentu. Maksud arti tidak

menentu adalah jam kerja bisa menjadi lebih pendek atau panjang dari biasanya. Jika lebih panjang maka bisa dikategorikan sebagai dampak negatif. Salah satu poin yang perlu diperhatikan dari penerapan WFE adalah kurang tanggapnya pekerja terhadap permintaan pimpinan.

Tabel 3. Efek Penerapan WFE

Jurnal Referensi	Objek	Kelebihan	Kekurangan
Menakar Work From Everywhere Di Era New Normal [12]	Kantor Pemerintah	-	➤ Jam kerja yang lebih panjang dan tidak menentu mengakibatkan stres
Working from Anywhere: is South Africa ready? [16]	90 orang yang melakukan <i>remote working</i>	➤ Penurunan biaya transportasi ➤ Hemat tempat ➤ Waktu lebih lama dengan keluarga ➤ Jam kerja fleksibel	➤ Penurunan produktivitas
Analisa Efektivitas Kerja dengan Skema WFA sebagai Sistem Kerja Berbasis Digital [15]	Badan kepegawaian Negara	➤ Pengurangan kemacetan ➤ Pola kerja yang lebih fleksibel	➤ Komunikasi terbatas melalui aplikasi tatap muka
Fleksibilitas dan Efektivitas Work From Home, Dalam Opini Pro dan Kontra [19]	-	➤ <i>Family time</i> bertambah ➤ Penghematan biaya makan siang dan transportasi	➤ Jam kerja menjadi semakin panjang ➤ Kurang interaksi dan kolaborasi ➤ Tidak tanggap atau <i>slow response</i>
<i>Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support</i> [20]	Beberapa <i>firm</i> di Asia dan Eropa	➤ Meningkatkan <i>psychological well-being</i> dan <i>psychological safety</i>	-

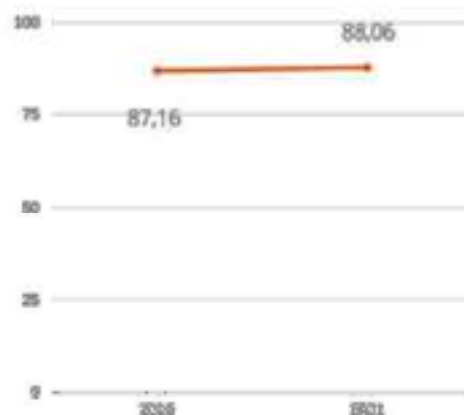
4. Penerapan Di Lingkungan ASN

Di lingkup ASN sendiri, WFE banyak diperbincangkan memiliki beberapa dampak positif dan negatifnya. Karena kenyataannya bahwa tidak semua lingkup kerja dapat menggunakan konsep WFE seperti pelayanan publik, pengujian laboratorium dan lain-lain. Sebagai contoh bentuk penerapan sistem kerja WFE yang dapat mengadopsi pola kerja seperti WFH yang dilakukan selama pandemi, yakni di lingkungan kerja Badan Kepegawaian Negara. Efektivitas dari sistem kerja ini dapat dilihat berdasarkan laporan kerja Badan Kepegawaian Negara melalui indikator kinerja Indeks Kepuasan Instansi/PNS terhadap pelayanan kepegawaian dan indeks kepuasan publik terhadap layanan informasi kepegawaian tahun 2018-2019 dengan sistem kerja WFO dibandingkan dengan tahun 2021 dengan sistem kerja WFH. Pada Tahun 2019 Indeks Kepuasan Instansi/PNS terhadap pelayanan kepegawaian mendapatkan nilai rata-rata 85,15 sedangkan tahun 2018 mendapatkan nilai rata-rata 84 dengan presentase peningkatan 1,36% [21] (lihat **Gambar 1**).



Gambar 1. Nilai IKM Layanan Kepegawaian 2019

Sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 dimana Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Badan kepegawaian Negara melakukan adaptasi sistem kerja dari *Work from Office (WFO)* ke *Work from home (WFH)*. Pada Tahun 2020 indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan kepegawaian mendapatkan nilai 88,06 dan tahun 2021 mendapatkan nilai 87,16 dengan presentasi peningkatan 1,03% [22] (lihat **Gambar 2**). Melalui perbandingan Indeks Kepuasan diatas dapat dilihat bahwa dalam lingkup kerja Pelayanan kepegawaian BKN yang mengacu dari indeks kepuasan masyarakat, dapat dilihat bahwa nilai kepuasan masyarakat masih baik sesuai dengan tren kenaikan nya setiap tahun. Dimana dapat diartikan bahwa pelaksanaan WFA untuk lingkup kerja BKN masih cukup baik untuk dilaksanakan.



Gambar 2. Nilai IKM layanan Kepegawaian 2021

Dalam pelaksanaan WFE, harus mempertimbangkan beberapa faktor seperti produktivitas saat bekerja jarak jauh, Work-Life Balance, stres kerja, kepuasan kerja [23]. Selain beberapa faktor di atas, penerapan WFE juga ditentukan oleh jabatan yang diemban. Tidak semua jabatan mendapat efek positif ketika menerapkan WFE. Dalam sebuah laporan dari Eurofound [24] bahwa WFE lebih sering dilakukan di kalangan manajer. Dari studi yang dilakukan grup Mercer [25] menyatakan bahwa untuk beberapa pekerjaan tertentu jarak yang dekat akan meningkatkan kolaborasi di dalam pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa untuk melakukan WFE harus juga dipertimbangkan pekerjaan mana saja yang membutuhkan kolaborasi lebih tinggi sehingga harus tetap bekerja berdekatan terutama untuk pekerjaan yang berkaitan dengan alat atau mesin tertentu seperti di Balai Pengujian[26].

Hal yang tidak kalah penting adalah adanya platform untuk memastikan komunikasi tetap berjalan. Menurut studi Ajibade & Co [27] platform komunikasi merupakan faktor terpenting agar WFE bisa berjalan. Untuk kalangan ASN, platform buatan dalam negeri tentunya harus didukung agar meningkatkan daya saing Indonesia. Puncak dari semua pertimbangan adalah bagaimana kinerja kerja secara WFE diukur. Dalam hal ini aspek-aspek penilaian kinerja harus disesuaikan [28]. Tahap transisi diperlukan agar perubahan cara kerja dapat menyesuaikan dengan kriteria penilaian [29]. Pengawasan juga perlu diadaptasi terutama soal kedisiplinan seperti absensi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan seperti absensi daring [30].

KESIMPULAN

Secara umum WFE dapat didefinisikan sebagai kerja dari jarak jauh dimana tempat bekerja bisa berada dimana saja, selama tempat itu dapat menunjang fungsi pekerjaan, dengan batasan bekerja dengan orang lain bukan bisnis wirausahawan dimana seseorang bekerja untuk dirinya sendiri. Berdasarkan berbagai literatur, penerapan WFE memiliki manfaat dan kekurangan yang berbeda-beda sesuai dengan ruang lingkup kerja dan daerah penerapannya. Pada salah satu contoh kasus di kinerja BKN menunjukkan bahwa penerapan WFE dapat dilakukan untuk mendukung efektivitas pekerjaan dan memberikan dampak positif terhadap lingkungan. Melihat tren Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Publik yang meningkat setelah diterapkan sistem kerja WFH menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja tersebut telah berjalan lancar dan Pemerintah dinilai siap menghadapi era baru tentunya dengan mempertimbangkan beberapa faktor pendukung seperti teknologi digital, dukungan dari lingkungan kerja, tanggung jawab pribadi terhadap tugas yang diemban. Namun disisi lain terdapat juga kekurangan dari penerapan WFE, diantaranya adalah kurangnya kendali terhadap pekerja, *Work-Life Balance* yang mempengaruhi stres dan kurangnya sosialisasi individu pekerja. Sehingga untuk penerapan WFE perlu dikaji lebih lanjut lagi karena tidak semua ruang lingkup pekerjaan dapat diterapkan sistem kerja WFE. Alternatif lain yang mungkin dapat diterapkan adalah *hybrid*, 4/7 atau kombinasi dari keduanya dapat dipertimbangkan untuk ditelaah lebih lanjut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami ucapkan kepada seluruh tim pemakalah, Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Bahan dan Barang Teknik dan Panitia Penyelenggara Seminar Prosiding Badan Standardisasi dan Kebijakan Jasa Industri yang telah menyediakan fasilitas sehingga karya tulis dapat diselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] "Bekerja dari Rumah (Work From Home/WFH) : Menghadapi COVID-19 pada PPKM Level 4." <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-palu/baca-artikel/14156/Bekerja-dari-Rumah-Work-From-HomeWFH-Menghadapi-COVID-19-pada-PPKM-Level-4.html> (accessed Aug. 14, 2022).
- [2] "Minat Bekerja Secara Hybrid Meningkat," 2022. <https://investor.id/lifestyle/291622/minat-bekerja-secara-hybrid-meningkat> (accessed Aug. 14, 2022).
- [3] "Terungkap, Banyak Pekerja Kantor Tak Mau Lagi WFO 100%," 2021. <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20210916130230-33-276807/terungkap-banyak-pekerja-kantor-tak-mau-lagi-wfo-100> (accessed Aug. 14, 2022).
- [4] "Virtual Event, Salah Satu Solusi di Masa Pandemi," 2021. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13643/Virtual-Event-Salah-Satu-Solusi-di-Masa-Pandemi.html> (accessed Aug. 14, 2022).

- [5] O. Mungkasa, "Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tataan Baru Era Pandemi COVID 19," 2020.
- [6] A. Dhita and K. Amrynudin, "Wacana Kebijakan Work From Anywhere (WFA) Bagi ASN," 2022.
- [7] A. W. Prasetyo and A. P. Vesmoyo, "Transisi Pelayanan Publik Di Era New Normal Dalam Lingkup Pemerintah Daerah," 2021.
- [8] Gartner Human Resources Glossary, "Definition of Future of Work." <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/future-of-work> (accessed Jun. 30, 2022).
- [9] A. A. Fadhila and L. Wicaksana, "Sistematik Review: Fleksibel Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru ASN Di Tengah Pandemi COVID-19," *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, vol. 15, no. 2, p. 111, Oct. 2020, doi: 10.20961/sp.v15i2.44542.
- [10] M. Fauzia, "Rencana 'Work from Anywhere' bagi PNS, Apa Itu? Halaman all - Kompas.com," 2022. <https://nasional.kompas.com/read/2022/05/13/14213221/rencana-work-from-anywhere-bagi-pns-apa-itu?page=all> (accessed Jun. 30, 2022).
- [11] M. Sako, "From remote work to working from anywhere," *Communications of the ACM*, vol. 64, no. 4. Association for Computing Machinery, pp. 20–22, Apr. 01, 2021. doi: 10.1145/3451223.
- [12] R. Hartanto and I. G. Sanica, "Menakar Work From Everywhere Di Era New Normal," *E-JURNAL: EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS UDAYANA*, vol. 10, no. 6, pp. 537–548, 2021, [Online]. Available: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>
- [13] P. Choudhury, C. Foroughi, and B. Larson, "Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility," *Strategic Management Journal*, vol. 42, no. 4, pp. 655–683, Apr. 2021, doi: 10.1002/smj.3251.
- [14] J. A. Kelly *et al.*, "Assessing preference and potential for working from anywhere: A spatial index for Ireland," *Environmental and Sustainability Indicators*, p. 100190, Jun. 2022, doi: 10.1016/j.indic.2022.100190.
- [15] Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia, "Analisa Efektifitas Kerja Dengan Skema Work From Anywhere (WFA) Sebagai Sistem Kerja Berbasis Digital," 2022. <https://www.bkn.go.id/analisa-efektifitas-kerja-dengan-skema-work-from-anywhere-wfa-sebagai-sistem-kerja-berbasis-digital/> (accessed Jun. 30, 2022).
- [16] K. Chetty and S. Motala, "Working From Anywhere: Is South Africa Ready?," 2021.
- [17] A.-E. I. Stella, E. B. J. Iheriohanna, and I. J. I., "Workplace Flexibility in the Post Covid-19 Era: Teleworking, the New Normal," 2021.
- [18] "Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?" <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/> (accessed Aug. 14, 2022).
- [19] S. Rokhayah, "Fleksibilitas dan Efektivitas Work From Home Dalam Opini Pro dan Kontra," Feb. 19, 2021. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-pekalongan/baca-artikel/13706/Fleksibilitas-dan-Efektivitas-Work-From-Home-Dalam-Opini-Pro-dan-Kontra.html> (accessed Aug. 14, 2022).
- [20] R. Chaudhuri, S. Chatterjee, D. Vrontis, and I. Alessio, "Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support," *Personnel Review*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print, Jan. 2022, doi: 10.1108/PR-02-2022-0086.
- [21] Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia, "Laporan Kinerja BKN Tahun 2019," 2019.
- [22] Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia, "Laporan Kinerja BKN Tahun 2021," 2021.

- [23] D. Shakti, D. Ray, and D. Gupta, "Factors affecting Work from Office and Work from Anywhere for Employees: A Study," *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, vol. 11, no. 10, pp. 251–256, Oct. 2021, doi: 10.29322/ijsrp.11.10.2021.p11827.
- [24] Eurofound, "Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work," 2017.
- [25] B. Mercer, K. Shellenback, and S. Polovina, "The design of work post COVID-19."
- [26] N. S. Setiawan and A. R. Fitrianto, "Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19," *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, vol. 3, no. 5, pp. 3229–3242, Aug. 2021, doi: 10.31004/edukatif.v3i5.1224.
- [27] "Contemporary Work Practices in The Nigerian Legal Profession in The Post Covid-19 Era - Demilade Odutola - S.P.A. Ajibade & Co." <https://spaaajibade.com/contemporary-work-practices-in-the-nigerian-legal-profession-in-the-post-covid-19-era-demilade-odutola/> (accessed Aug. 14, 2022).
- [28] V. D. A. Ekaputri, "Kesiapan Assessor SDM Aparatur dalam Menerapkan Flexible Working Arrangement (FWA)," *Civil Service*, vol. 14, no. 2, pp. 1–10, 2020.
- [29] "Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis WFH dan WFO | Perpustakaan Pusdiklat Pegawai," 2020. https://pustakadiklat.kemdikbud.go.id/index.php?p=show_detail&id=2491 (accessed Aug. 14, 2022).
- [30] N. Jannah and L. Fitria, "Penerapan Work From Home Dan Work From Office Dengan Absensi Online Sebagai Implikasi E-Government Di Masa New Normal," 2020.