

LITERATUR REVIEW: ANALISIS MENGENAI IMPLEMENTASI SISTEM KERJA JARAK JAUH DI INSTANSI PEMERINTAH

LITERATURE REVIEW: ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF REMOTE WORK SYSTEM IN GOVERNMENT AGENCIES

Harist Oktavian, Samuel, Gehazi Layantara, Desriana Magdalena Silitonga, Laily Halimatus Sa'diyah, Olivia Yohana Silalahi, Ruth Melati Putri

Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Manado,
Jalan Raya Manado – Dimembe, Paniki Dua, Kec. Mapanget, Kota Manado

Email: haristoktavian@kemenperin.go.id

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 telah mengkatalisasi budaya bekerja baru di instansi pemerintah sampai pada titik saat ini sedang hangat dibicarakan wacana Pemerintah tentang sistem kerja jarak jauh untuk Aparatur Sipil Negara (ASN). Wacana ini muncul karena sistem kerja jarak jauh *hybrid* yaitu WFH-WFO yang dijalankan selama ini cukup berhasil. ASN dan masyarakat penerima layanan dinilai cukup adaptif dengan sistem kerja jarak jauh yang secara tidak langsung memberi dampak positif antara lain percepatan transformasi digital dan pengetahuan tentang teknologi informasi bagi ASN dan masyarakat. Namun di lain sisi muncul skeptisme dari masyarakat yang beranggapan bahwa pelayanan publik tidak akan optimal apabila diberlakukan *work from everywhere* (WFE) bagi ASN. Jenis metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu jenis deskriptif komparatif berdasarkan studi literatur review. Literature review dilakukan berdasarkan issue, metodologi, persamaan, faktor-faktor yang mempengaruhi, kekurangan, kelebihan dan proposal penelitian lanjutan. Hasil penelitian menunjukkan 4 penelitian menyatakan bahwa ada beberapa kelompok kegiatan pekerjaan yang cocok dengan sistem kerja jarak jauh dan ada juga jenis pekerjaan yang tidak cocok.

Kata Kunci: efektivitas, sistem kerja jarak jauh, instansi pemerintah

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has catalyzed a new work culture in government agencies at the point where it is currently hotly spreading the Government's discourse about the remote work system for Civil Servants (ASN). This discourse arose because the hybrid work system, namely the WFH-WFO that had been implemented so far, had been quite successful. ASN and service recipient communities are considered to be quite adaptive with the remote working system which indirectly has a positive impact, including accelerating digital transformation and knowledge of information technology for ASN and the community. But on the other hand, there is skepticism from the community which explains that public services will not be optimal if work from everywhere (WFE) is applied to ASN. The type of research method used in this study is a comparative descriptive type based on a literature review study. The literature review is carried out based on issues, methodologies, similarities, influencing factors, weaknesses, strengths and suggestions for further research. The results showed that 4 studies stated that there were several groups of work activities that were compatible with the remote work system and some were not.

Keywords: effectiveness, remote work system, government agencies

PENDAHULUAN

Sejak tahun 1990-an perusahaan-perusahaan Teknologi Informasi seperti Yahoo di Amerika Serikat mulai memberlakukannya. Awalnya disebut dengan *telecommuting* kemudian berubah menjadi *teleworking* dan sekarang umum disebut dengan banyak istilah antara lain *Flexible Working Arrangement* (FWA), *hybrid working*, dan *work from everywhere* (WFE) yang semuanya mengacu pada sistem kerja jarak jauh [1]. Sistem kerja ini semakin populer dan berkembang yang ditujukan untuk tercapainya keseimbangan antara bekerja dan kehidupan (*work life balance*). Tidak diketahui dengan pasti kapan

sistem kerja WFE masuk ke Indonesia, namun sudah lama perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi, penyedia konten, dan penjualan (*sales*) menerapkannya [2]. Manfaat dari penerapan WFE adalah fleksibilitas jam kerja, dapat meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kualitas komunikasi antara karyawan dengan atasan ataupun pelanggan, menjamin keseimbangan antara kehidupan pribadi karyawan dengan pekerjaan, meredam biaya operasional perusahaan seperti biaya listrik, telepon, gedung dan sebagainya [3]. Selanjutnya secara logika manfaat lain dari WFE adalah mengurangi kemacetan dan juga polusi udara akibat hasil dari pembakaran mesin kendaraan bermotor yang banyak digunakan saat jam berangkat dan pulang kerja, hal ini tentunya akan berdampak baik juga untuk lingkungan hidup [4].

Pandemi Covid-19 yang menyebar ke seluruh dunia pada akhirnya masuk ke Indonesia sekitar bulan Maret 2020 dan pidato Presiden Joko Widodo pada konferensi pers tanggal 15 Maret 2020 di Istana Kepresidenan Bogor [2]. Hasil konferensi pers mendorong penerapan sistem bekerja dari rumah atau *Work from home* (WFH) membuahkan Surat Edaran (SE) Nomor 19 Tahun 2020 Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang isinya mengatur pelaksanaan tugas kedinasan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk bekerja dari rumah sebagai upaya pencegahan penyebaran virus Covid-19 [5] dan terakhir adalah Surat Edaran (SE) Nomor 67 Tahun 2020 Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang kriteria penerapan sistem kerja *hybrid* WFH-WFO [6]. Beberapa penelitian di sektor swasta juga menggambarkan bahwa fleksibilitas tempat kerja secara positif memengaruhi hasil bisnis yang berharga seperti menarik, memotivasi, dan mempertahankan bakat utama di pasar tenaga kerja yang kompetitif, meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas [7]. Hal tersebut sesuai dengan banyaknya *top management* perusahaan swasta yang mengubah sebagian atau seluruh pekerjaan operasionalnya secara daring agar segala urusan dapat berjalan seperti biasa tetapi tetap mentaati peraturan protokol kesehatan.

Mulanya, kebanyakan perusahaan menerapkan aturan WFH secara penuh dibandingkan bekerja dari kantor atau *Work from office* (WFO) namun seiring berjalannya waktu diberlakukan sistem *hybrid* antara keduanya. Secara tidak langsung dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa pandemi Covid-19 mengkatalisasi sistem kerja jarak jauh. Tren lain selain WFE adalah kerja empat hari seminggu atau *four-day workweek* yang mulai diberlakukan oleh negara-negara maju seperti Belgia, Inggris Raya, Islandia, Swedia, Spanyol, Jerman, dan lain sebagainya. Kedua tren tersebut termasuk dalam "masa depan bekerja" atau *Future of Work* (FoW) [8].

Belum lama ini santer pemberitaan wacana Pemerintah tentang WFE untuk Aparatur Sipil Negara (ASN). Wacana ini muncul karena sistem kerja *hybrid* yaitu WFH-WFO yang dijalankan selama ini cukup berhasil. Menurut Biro Humas, Hukum dan Kerjasama Badan Kepegawaian Negara (BKN), ASN dan masyarakat penerima layanan cukup adaptif dengan sistem kerja *hybrid* ini yang secara tidak langsung memberi dampak positif antara lain percepatan transformasi digital dan pengetahuan tentang teknologi informasi bagi ASN dan masyarakat [9]. Keberhasilan sistem kerja *hybrid* juga didukung dengan data dari *survey United Nations e-Government* tahun 2020 yang menempatkan Indonesia pada peringkat 88 yang sebelumnya pada 2016 kita berada di peringkat 116 [10]. Menurut Plt. Kepala Biro Hukum Komunikasi dan Informasi KemenPAN-RB, WFE bagi ASN sejalan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dan penyederhanaan birokrasi. Secara substansi, pemerintah saat ini tengah mendorong untuk penyederhanaan struktur organisasi, pengalihan jabatan struktural ke fungsional dan penyesuaian sistem kerja yang lebih dinamis, agile dan kolaboratif bagi Instansi Pemerintah. Wacana masyarakat beranggapan bahwa pelayanan publik tidak akan optimal apabila diberlakukan WFE bagi ASN. Pengamat kebijakan publik Agus Pambagio mengungkapkan, kebijakan WFE bagi ASN masih perlu

kajian komprehensif dan banyak hal yang masih harus dipertimbangkan. Anggota DPR RI dari Komisi II Aminurokhman meminta pemerintah secara cermat dan detil mengkaji kebijakan WFE, mengingat tugas pokok dan fungsi (tupoksi) ASN yang berkaitan dengan pelayanan publik.

Adapun tujuan dari tulisan ini adalah untuk menelaah sistem kerja jarak jauh yang sudah diberlakukan di instansi pemerintah dan kesiapan pelaksanaan WFE serta menentukan efektivitas, kelebihan, dan kekurangannya.

METODELOGI

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 22-30 Juni 2022. Dimulai dengan diskusi untuk penetapan judul, mencari berbagai literatur, membaca dan memahami literatur, serta memberikan ulasan/review terhadap literatur tersebut melalui diskusi kelompok. Literatur yang dikaji berupa jurnal penelitian dan artikel ilmiah. Seluruh tahap penulisan karya tulis ilmiah ini dilakukan di Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Manado. Data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data sekunder yang didapatkan dari berbagai jurnal penelitian dan artikel ilmiah. Data yang digunakan adalah data kualitatif dimana data yang dikumpulkan disajikan dalam data verbal. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan komparatif yang memanfaatkan data kualitatif yang dibandingkan dan dijabarkan sejara deskriptif berdasarkan studi *literature review*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Sistem Kerja Jarak Jauh

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kerja jarak jauh seperti gender, infrastruktur dan teknologi, kepemimpinan dan manajerial, kebijakan, serta jenis pekerjaan dan jabatan [11]. Faktor inilah yang nantinya akan menentukan bagaimana sistem kerja jarak jauh harus dilakukan di lokasi dan situasi yang berbeda-beda. Pertama, faktor gender, penelitian awal sistem kerja ini didistribusikan secara tidak merata, dimana sistem kerja dari rumah lebih membebani wanita daripada pria [12]. Penelitian serupa juga menunjukkan bahwa perempuan pascapandemi kurang produktif dibandingkan laki-laki dan merasa tidak puas dengan sistem perburuhan yang baru. Mereka menemukan bahwa kesenjangan gender dalam penelitian ini muncul ketika orang tua yang bekerja bekerja dari rumah dan tidak dapat mengakses layanan pengasuhan anak. Selain itu, pandemi Covid-19 menciptakan perbedaan gender dalam persepsi produktivitas kerja dan kepuasan kerja, dan perempuan lebih menderita daripada laki-laki jika sistem telecommuting diperkenalkan selama blokade Covid-19 [13]. Hal ini membuat penggunaan sistem kerja ini dapat menambah beban rumah tangga perempuan dan terus mengasingkan perempuan. Temuan menunjukkan bahwa jika sebuah instansi mempekerjakan *telecommuting* (WFH), para pemimpin perlu mempertimbangkan perbedaan dampak jenis pekerjaan ini pada pegawai pria dan wanita [12].

Kedua, faktor infrastruktur dan teknologi. Dalam menerapkan konsep kerja ini, infrastruktur teknis yang mendukung kinerja pegawai menjadi prasyarat mutlak. Menurut berbagai dokumen, penggunaan teknologi sangat penting untuk menjangkau karyawan yang bekerja dari jarak jauh agar tetap terhubung dengan eksekutif dan karyawan lain di jaringan [14]. Selain itu, suatu organisasi yang akan menerapkan sistem kerja jarak jauh perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki komunikasi dan ketersediaan teknologi yang tepat, sistem teknologi kerja virtual, dan keputusan menentukan waktu dan jam kerja mereka [15]. Sementara itu, untuk menjamin keamanan dan penyalahgunaan data sensitif negara, pemerintah perlu mengembangkan keamanan informasi, keamanan siber, dan protokol terkait privasi untuk semua orang sebagai kerangka hukum untuk melakukan pekerjaan *online* [16].

Ketiga, faktor kepemimpinan dan manajemen. Banyak penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan manajemen memainkan peran yang cukup besar dalam implementasi sistem kerja jarak jauh. Faktor kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap koordinasi, pencapaian tujuan, dan implementasi pola kerja yang sesuai dalam pekerjaan virtual [17]. Di Indonesia, masih banyak pimpinan instansi pemerintah yang ingin pegawai-pegawai ASN untuk bekerja dari kantor. Hal ini ditengarai oleh ketidakpercayaan pimpinan apabila output yang telah direncanakan tidak tercapai. Oleh karenanya setiap pimpinan instansi harus memiliki kendali penuh atas pegawai yang bekerja secara jarak jauh, misalnya dalam rangka menghindari pegawai yang memanfaatkan fasilitas kerja jarak jauh untuk kegiatan yang tidak produktif dan tidak terkait dengan kepentingan pekerjaan maka pimpinan dapat menerapkan aturan dan monitoring ketat yang dibantu teknologi canggih dan termutakhir.

Keempat, faktor kebijakan. Masalah yang umum terjadi dalam konsep sistem kerja jarak jauh adalah banyaknya pegawai yang salah kaprah memaknai sistem ini sebagai libur atau cuti, sehingga *output* dari pekerjaan tidak terpenuhi dan mengganggu koordinasi sesuai dengan beberapa penelitian [2] [18]. Dalam hal ini perlu adanya aturan yang jelas dan terstruktur berlaku bagi pegawai agar tetap memperhatikan capaian kinerjanya selama mereka bekerja jarak jauh mengingat kemungkinan sistem kerja ini akan bertahan untuk waktu yang lama [19]. Sebelum diterapkan konsep sistem kerja jarak jauh pada ASN, ASN memiliki kewajiban masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja sebagaimana diatur dalam PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Dalam PP tersebut mewajibkan bagi setiap ASN untuk datang ke kantor, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai ketentuan jam kerja serta tidak berada di tempat umum bukan karena dinas. Adapun total jam kerja ASN yang ditentukan ialah 7,5 jam per hari atau 37,5 jam per minggu sesuai PP Nomor 53 Tahun 2010 [20].

Kelima, faktor terakhir yang mempengaruhi konsep penerapan FWA ialah jenis pekerjaan dan jabatan. Dalam penerapan konsep sistem kerja jarak jauh, tidak semua jenis pekerjaan dapat diberikan kesempatan untuk melaksanakan pekerjaan secara fleksibel. Pada pekerjaan yang memprioritaskan keterampilan seperti IT, programmer, dan analis lebih diuntungkan karena dapat melangsungkan pekerjaan jarak jauh [21]. Adapun jenis pekerjaan bagi ASN yang dikecualikan untuk melaksanakan konsep ini adalah pekerjaan yang berhubungan secara langsung/tatap muka dengan pengguna layanan baik masyarakat maupun stakeholder lainnya. Selain jenis pekerjaan, jabatan juga berpengaruh dalam implementasi sistem kerja jarak jauh. Jabatan pimpinan tinggi dan jabatan pengambil keputusan lainnya dimungkinkan untuk melaksanakan kerja jarak jauh.

3.2 Kelebihan dan Kekurangan Sistem Kerja Jarak Jauh

Berikut adalah kelebihan dan kekurangan sistem kerja jarak jauh dari aspek pekerja, pemberi kerja, sosial masyarakat, dan lingkungan [22].

3.3 Analisis SWOT Sistem Kerja Jarak Jauh

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah teknik/metode yang digunakan untuk menganalisa, mengevaluasi, menentukan dan mendefinisikan kemampuan suatu perusahaan/organisasi dari sudut pandang kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman [23]. Dalam hal ini yang dianalisa adalah evaluasi penerapan bekerja jarak jauh dapat berjalan dengan baik atau tidak. Berikut adalah analisis SWOT dalam penerapan bekerja jarak jauh [24].

3.3.1 *Strength* (Kekuatan)

- a. Peningkatan keleluasan dan kebebasan pribadi, dimana pekerja lebih bisa fokus dalam mengerjakan tugasnya tanpa ada gangguan eksternal dari pekerja lain

- b. Peningkatan kualitas hidup dikarenakan adanya keseimbangan bekerja-berkehidupan
- c. Adanya peningkatan tabungan, dimana biaya akomodasi ke kantor dapat di alokasikan ke hal lain
- d. Peningkatan lapangan kerja bagi ibu rumah tangga yang mengasuh anak dan manula.
- e. Peningkatan produktivitas kerja dikarenakan lebih fokus
- f. Bekerja dari rumah membuat perasaan menjadi lebih nyaman
- g. Mengurangi stres akibat perjalanan ke kantor (misalnya kemacetan jalan)
- h. Mengurangi tingkat ketidakhadiran pekerja
- i. Mengurangi pemakaian kertas

Tabel 1. Kelebihan dan Kekurangan Sistem Kerja Jarak Jauh dari 4 Aspek

Aspek	Kelebihan	Kekurangan
Pekerja	• Pegawai merasakan peningkatan produktivitas • Berpengaruh pada work-life balance pegawai • Mempunyai waktu lebih untuk keluarga • Dapat melakukan berbagai aktivitas dalam waktu bersamaan	• Kurangnya komunikasi secara langsung sehingga menyulitkan koordinasi • Dapat menimbulkan rasa bosan dan tekanan mental bagi pekerja • Kurang fokus pada satu tugas pekerjaan • Masih ada pekerjaan yang lebih nyaman dengan sistem konvensional
Pemberi kerja	• Penghematan ruangan kantor • Dapat meminimalisir ketidakhadiran pekerja • Efisiensi biaya operasional	• Harus menyediakan sistem untuk memantau lokasi pekerja • Mengeluarkan biaya untuk menyediakan infrastruktur digital
Sosial masyarakat	• Kemudahan dalam mengakses kebutuhan	• Sikap skeptis dari masyarakat yang masih beranggapan ASN semakin tidak produktif jika kerja hybrid diberlakukan • Masih banyak masyarakat yang belum paham dengan dunia digital
Lingkungan	• Mengurangi tingkat kemacetan • Mengurangi emisi	• Masih banyak daerah yang infrastruktur digitalnya belum memadai

3.3.2 Weakness (Kelemahan)

- a. Berkurangnya sosialisasi antar pekerja dengan pekerja dan pekerja dengan pimpinan
- b. Bertambahnya waktu bekerja dikarenakan waktu kerja yang tidak menetap yang mengakibatkan kurangnya waktu dengan keluarga, stress dan kualitas hidup menurun
- c. Adanya kesulitan membedakan waktu bekerja dan waktu untuk keluarga
- d. Kehilangan suasana kerja berkelompok
- e. Diperlukan penyesuaian antara pimpinan dan karyawan
- f. Diperlukan revisi strategi bisnis, konsep teknologi, kolaborasi, pengendalian dan pengelolaan perusahaan/organisasi

- g. Adanya resiko keamanan data dan informasi perusahaan/organisasi yang dapat menjadi peluang kejahatan
- h. Diperlukan duplikasi peralatan kerja di rumah dan di kantor

3.3.3 Opportunity (Peluang)

- a. Meningkatnya kualitas SDM karena dituntut untuk menggunakan teknologi yang terus berkembang
- b. Peningkatan manajemen waktu, fleksibilitas beban kerja
- c. Pemanfaatan manajemen pengetahuan, bekerja jarak jauh, dan *e-learning* dapat menghasilkan sinergi dan manfaat ekonomi

3.3.4 Threat (Tantangan)

- a. Ketergantungan terhadap teknologi dapat mengalami kegagalan atau kurang optimal
- b. Perkembangan teknologi yang begitu pesat dapat mengganggu kecepatan dan ketepatan waktu kerja
- c. Terdapat kemungkinan ketidakpuasan pekerja
- d. Keamanan data yang harus lebih dijaga kerahasiannya

Berdasarkan Analisis SWOT di atas, penulis memutuskan bahwa strategi SO adalah strategi yang paling cocok. Strategi SO menggunakan kekuatan untuk menciptakan peluang contohnya adalah kantor-kantor yang memodifikasi atau merubah pola kerjanya menjadi daring secara umum dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih lancar. Kekuatan utama suatu organisasi bila ingin menerapkan sistem kerja jarak jauh adalah fleksibilitas dari sistem kerjanya dan potensi penghematan barang-barang yang dipakai secara fisik di kantor seperti kertas, tinta, dan alat tulis lainnya. Sementara itu, kelemahan utama sistem kerja jarak jauh adalah potensi munculnya stress karena kurangnya sosialisasi antar pegawai. Selain itu, ada juga faktor lain seperti kesulitan membagi waktu antara bekerja dan waktu pribadi di rumah apabila menggunakan sistem kerja jarak jauh. Peluang sistem kerja jarak jauh yang paling utama adalah peningkatan kompetensi pegawai namun ada tantangan juga yang perlu diperhatikan utamanya adalah keamanan data yang harus dijaga lebih ketat bila menggunakan sistem kerja jarak jauh.

3.4 Efektivitas Sistem Kerja Jarak Jauh

Penerapan sistem kerja jarak jauh awalnya digunakan sebagai alternatif untuk memecahkan masalah dikarenakan tingginya penyebaran virus Covid-19. WFH dilakukan untuk mengurangi adanya aktivitas di kantor, mengurangi kepadatan dan meningkatkan penggunaan teknologi saat krisis [25]. Penerapan sistem kerja jarak jauh mendapatkan apresiasi yang cukup positif dari beberapa penulisan. Survey terbaru dari Beaudoin [26], Gaskell [27], Lister [28], dan Margolies [29] menerangkan berdasarkan penelitiannya penerapan WFH selama pandemi membuat sebagian pegawai memilih untuk bekerja di kantor dan sebagian lainnya memilih bekerja secara virtual dari rumah. Pegawai yang memilih bekerja di kantor umumnya jenuh bekerja dari rumah dan ingin mendapatkan suasana kantornya kembali.

Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah dengan arahan pimpinan menerapkan *hybrid working* sesuai terkait rasio pekerjaan. Pada saat pandemi Covid-19 masyarakat mengakibatkan ekonomi terdampak sehingga terjadi penurunan pengguna layanan. Inovasi utama yang dilakukan oleh instansi ini adalah membuat sistem pengecekan berkas secara full daring yang disebut "8 (delapan) Langkah Proses Pelayanan dalam Masa Darurat Covid-19" yang terbukti efektif dan mudah dipahami oleh masyarakat penerima layanan [30].

Salah satu institusi yang mengimplementasikan model bekerja hybrid adalah KPP Pratama Kota Cimahi. Konsep WFO maupun WFH diterapkan oleh pegawai di KPP Pratama Kota Cimahi. Berdasarkan wawancara kepada pegawai, terdapat dua pendapat berbeda mengenai model bekerja hybrid ini. Bagi pegawai di bagian pelayanan, saat WFH, dirasa kurang efektif disebabkan oleh diperlukannya berkas fisik yang sulit dipindahkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berbeda bagi pegawai di bagian Pengawasan dan Konsultasi yang menyatakan bahwa model bekerja hybrid tidak hanya meningkatkan produktivitas namun juga berpengaruh positif pada *work life balance* pegawai [18]. Pegawai level manajerial dituntut untuk selalu WFO karena harus mengawasi pegawai lain yang melakukan WFO. Ini menunjukkan efek positif tidak selalu didapatkan dari penerapan model kerja hybrid. Namun, bergantung kepada karakteristik pekerjaan itu sendiri. Porsi WFO lebih banyak terutama bagi pekerjaan yang membutuhkan peralatan kerja khusus dan sifatnya administratif yang membutuhkan berkas fisik. Sebaliknya WFH porsi lebih banyak pekerjaan ketika pekerjaan tidak memerlukan peralatan khusus.

Bappenas telah meresmikan sistem bekerja jarak jauh yang memungkinkan pegawai Bappenas melaksanakan kewajibannya di luar kantor menggunakan aplikasi yang telah dirancang untuk itu. Namun, beberapa pegawai jarang memanfaatkan skema ini karena merasakan lebih nyaman bekerja di lingkungan kantor dengan berbagai pertimbangan [22]. Sejak merebaknya virus Corona dan penetapan virus Corona sebagai pandemi yang diikuti dengan keputusan bekerja secara WFH oleh pimpinan maka resmilah penulis melaksanakan skema bekerja dari rumah. Ada beberapa hal yang menarik dari testimoni pribadinya antara lain hal pertama yang terpikirkan ketika memasuki hari pertama WFH adalah menyenangkan bekerja di rumah dengan suasana santai, tersedia makanan, waktu kerja fleksibel, dan tidak perlu memakai baju kantor. Beberapa hal yang bisa mengganggu sistem kerja jarak jauh yaitu pertama, sinyal internet ternyata tidak stabil sehingga menyulitkan ketika harus berkomunikasi melalui video call atau aplikasi *teleconference*. Kedua, keluarga baik istri maupun yang lain tidak sepenuhnya memahami maksud WFH yang dianggap sebagai libur. Ketiga, karena luas rumah yang terbatas menyebabkan tidak tersedia ruang khusus untuk bekerja sehingga suasana kerja sebagaimana di kantor sulit tercipta. Keempat, perangkat keras seperti komputer membutuhkan dukungan teknis terjadi kendala. Kelima, suasana yang tidak mendukung akhirnya menjadikan waktu kerja lebih lama agar target kerja dapat tercapai dimana hal ini bertentangan dengan literatur-literatur lain yang mengatakan bahwa WFH dapat meningkatkan produktivitas. Keenam, biaya kantor seperti pemakaian pulsa beralih menjadi biaya pribadi. Ketujuh, dalam jangka waktu lama WFH akan berpotensi menghilangkan semangat kerjasama.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Ngurah Rai juga adalah salah satu kantor instansi pemerintah yang menerapkan sistem kerja jarak jauh. Penelitian yang dilakukan pada kantor ini melakukan pengelompokan atau *clustering* untuk membentuk miniatur kantor [2]. Hal yang dilakukan adalah melakukan interview kepada 20 informan yang bekerja pada kelompok kegiatan yang berbeda-beda antara lain manajerial, *back office*, *front office*, dan lapangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan sistem kerja jarak jauh dapat diterima dengan baik pada kantor pemerintahan walaupun sistem ini merupakan hal yang baru bagi pegawai pemerintahan, Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian lain yang menyatakan untuk jenis pekerjaan yang mengharuskan pekerjaannya selalu berada di kantor dan berhubungan dengan administrasi yang menunjang operasional perusahaan, tidak cocok mengaplikasikan teleworking [21]. Pada praktiknya pelaksanaan sistem kerja jarak jauh di instansi pemerintah dapat berjalan dengan baik tanpa mengganggu kinerja organisasi. Kendala yang dihadapi tetap ada namun cenderung bisa diatasi dengan baik oleh para pegawai. Perubahan jam kerja yang terjadi hendaknya dapat memberikan kontribusi yang adil bagi pegawai karena dalam pelaksanaan kerja jarak jauh

ditemukan jam kerja lebih panjang dari ketentuan yang ada serta terjadi pergeseran jam kerja.

Menurut penulis, dari keempat Instansi Pemerintah yang sudah memberlakukan sistem kerja jarak jauh, semua kantor tersebut dapat menjalankan pekerjaannya dari jarak jauh tanpa ada masalah kinerja. Namun ada beberapa hal yang harus diperhatikan, dari keempat penelitian yang dilakukan di kantor Instansi Pemerintah menyebutkan bahwa kebanyakan pegawai tetap menginginkan bekerja secara konvensional/dari kantor karena apabila terlalu lama bekerja dari rumah/jarak jauh dapat menimbulkan stress, selain itu menurut penulis perlu adanya penegasan dari pimpinan kepada pegawai bahwa bekerja dari rumah/jarak jauh bukanlah cuti ataupun libur supaya tidak ada lagi mispersepsi dengan sistem kerja jarak jauh.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan, maka kesimpulan yang diperoleh sebagai berikut pertama, pelaksanaan sistem kerja jarak jauh di kantor-kantor instansi pemerintah dapat berjalan dengan baik apabila organisasi mampu memodifikasi sistem kerjanya dapat dilakukan secara daring. Kedua, sebagian pegawai instansi pemerintah tetap menginginkan porsi bekerja dari kantor (WFO). Ketiga efektivitas sistem kerja jarak jauh bergantung pada jenis dan tingkatan pekerjaan. Pemetaan jabatan pegawai merupakan hal yang perlu diperhatikan secara detail untuk menjadi tolak ukur keberhasilan sistem kerja jarak jauh.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada kepala Balai Sertifikasi dan Kebijakan Jasa Industri atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian ini, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada kepala Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Manado atas saran dan masukannya demi perbaikan karya tulis ilmiah ini, serta terimakasih kepada seluruh pihak yang sudah membantu penyusunan karya tulis ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik, semoga tulisan ini dapat berguna dan menjadi bahan referensi bagi tulisan/penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. C. Messenger, *Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective*. 2019. doi: 10.4337/9781789903751.00005.
- [2] R. Hartanto and I. G. Sanica, "E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana Menakar Work From Everywhere Di Era New Normal," vol. 10, no. 06, pp. 537–548, 2021, [Online]. Available: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>
- [3] O. Mungkasa, "Working from Home (WFH): Towards a New Order in the Era of the COVID-19 Pandemic," *J. Perenc. Pembang. Indones. J. Dev. Plan.*, vol. 4, no. 2, pp. 126–150, 2020.
- [4] S. Boell, D. Cecez-Kecmanovic, and J. Campbell, "Telework and the nature of work: An assessment of different aspects of work and the role of technology," *ECIS 2014 Proc. - 22nd Eur. Conf. Inf. Syst.*, pp. 0–15, 2014.
- [5] Permenpanrb, "Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 59 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tata Normal Baru," *Kkp.Go.Id*, pp. 1–9, 2020, [Online]. Available: <https://kkp.go.id/djprl/jaskel/artikel/19901-surat-edaran-menteri-pendayagunaan-aparatur-negara-dan-reformasi-birokrasi-nomor-58-tahun-2020-tentang-sistem-kerja-pegawai-aparatur-sipil-negara-dalam-tatanan-normal-baru>
- [6] Menpan RB, "SE Menteri PANRB No 67 Tahun 2020 (Perubahan SE 58).pdf." 2020.

- [7] A. L. Richman, J. T. Civian, L. L. Shannon, E. Jeffrey Hill, and R. T. Brennan, "The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention," *Community, Work Fam.*, vol. 11, no. 2, pp. 183–197, 2008, doi: 10.1080/13668800802050350.
- [8] M. Sng, B. Chin, and K. Tan, "Effectiveness of a Four-days / Eight Hour Work Week," 2021.
- [9] A. D. . Amrynudin, "Wacana Kebijakan Work From Anywhere (WFA) bagi ASN," *Info Singk.*, vol. 14, no. 10, pp. 1–6, 2022.
- [10] United Nations, *E-Government Survey 2020 - Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development: With addendum on COVID-19 Response*, vol. 1, no. 1. 2020. [Online]. Available: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>
- [11] A. A. Fadhila and L. Wicaksana, "Sistematik Review: Fleksibel Working Arrangement (Fwa) Sebagai Paradigma Baru Asn Di Tengah Pandemi Covid-19," *Spirit Publik J. Adm. Publik*, vol. 15, no. 2, p. 111, 2020, doi: 10.20961/sp.v15i2.44542.
- [12] O. Mallett, A. Marks, and L. Skountridaki, "Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working," *Gend. Manag.*, vol. 35, no. 7–8, pp. 657–665, 2020, doi: 10.1108/GM-06-2020-0173.
- [13] Z. Feng and K. Savani, "Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home," *Gend. Manag.*, vol. 35, no. 7–8, pp. 719–736, 2020, doi: 10.1108/GM-07-2020-0202.
- [14] A. Ollo-López, S. Goñi-Legaz, and A. Erro-Garcés, "Home-based telework: usefulness and facilitators," *Int. J. Manpow.*, vol. 42, no. 4, pp. 644–660, 2020, doi: 10.1108/IJM-02-2020-0062.
- [15] L. D. Parker, "The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case," *Accounting, Audit. Account. J.*, vol. 33, no. 8, pp. 1943–1967, 2020, doi: 10.1108/AAAJ-06-2020-4609.
- [16] E. J. Hurst, "Web Conferencing and Collaboration Tools and Trends," *J. Hosp. Librariansh.*, vol. 20, no. 3, pp. 266–279, 2020, doi: 10.1080/15323269.2020.1780079.
- [17] S. Bartsch, E. Weber, M. Büttgen, and A. Huber, "Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic," *J. Serv. Manag.*, vol. 32, no. 1, pp. 71–85, 2021, doi: 10.1108/JOSM-05-2020-0160.
- [18] A. Putri, M. Supriatna, and N. Sofiani, "Efektivitas Penerapan Hybrid Working Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Cimahi," *Webinar Konf. Nas. Ilmu Adm.*, pp. 59–63, 2021, [Online]. Available: <http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/viewFile/583/pdf>
- [19] K. Wang and B. Ozbilen, "Synergistic and threshold effects of telework and residential location choice on travel time allocation," *Sustain. Cities Soc.*, vol. 63, no. November 2019, p. 102468, 2020, doi: 10.1016/j.scs.2020.102468.
- [20] Peraturan Pemerintah "Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Biro Kepegawaian Kementerian Perindustrian". 2010.
- [21] S. A. FAWZIAH and I. Irwansyah, "Telecommuting/Teleworking – Work From Home – Sebagai Solusi Efektif Mobilisasi Kerja," *J. Infortech*, vol. 2, no. 1, pp. 69–77, 2020, doi: 10.31294/infortech.v2i1.7941.
- [22] O. Mungkasa, "Bekerja Jarak Jauh (Telecommuting): Konsep, Penerapan dan Pembelajaran," *Bappenas Work. Pap.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–32, 2020, doi: 10.47266/bwp.v3i1.52.

- [23] FME, *SWOT Analysis: Strategy Skills*. 2013. [Online]. Available: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>
- [24] M. Avellino, "An Enabling Framework for Telework Research Project for The Employment and Training Corporation, Hal Far," *Triptych Assoc.*, 2005, [Online]. Available: [http://etc.gov.mt/docs/An Enabling Framework for Telework.pdf](http://etc.gov.mt/docs/An%20Enabling%20Framework%20for%20Telework.pdf)
- [25] J. Schulte, K. D. Schlicher, and G. W. Maier, "Working everywhere and every time?—Chances and risks in crowdworking and crowdsourcing work design," *Grup. Interaktion. Organ. Zeitschrift fur Angew. Organ.*, vol. 51, no. 1, pp. 59–69, 2020, doi: 10.1007/s11612-020-00503-3.
- [26] Christian Beaudoin, Julia Georgules, and Trisha Raicht, "Tenant needs in a post-pandemic world," *Jll*, 2020, [Online]. Available: <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/2020-first-look-navigating-post-COVID-19>
- [27] A. Gaskell, "Will we return to the office after COVID-19?," *Will we return to the office after COVID-19?*, 2020. <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/04/28/will-we-return-to-the-office-after-covid-19/>
- [28] K. Lister, "Work-at-home after Covid-19 – our forecast," *Work-at-home after Covid-19 – our forecast*, 2020. <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>
- [29] J. Margolies, "What will tomorrow's workplace bring? more elbow room for starters," 2020. <https://www.nytimes.com/2020/04/07/business/workplace-telecommuting-coronavirus.html>
- [30] Maya Sofiana, E. Supriyadi, A. Maulina, A. Junaidi, and R. Wahyuni, "Studi Kasus Kesiapan Hybrid Working Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah," *J. Ekon. Manajemen, Bisnis, dan Sos.*, vol. 2, no. 3, pp. 333–344, 2022, [Online]. Available: <https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/100>