

IMPLEMENTASI *WORK FROM ANYWHERE* (WFA) SEBAGAI MODEL SISTEM KERJA MASA DEPAN ASN INDONESIA

IMPLEMENTATION OF *WORK FROM ANYWHERE* (WFA) AS A MODEL OF THE FUTURE WORK SYSTEM OF INDONESIAN CIVIL SERVANTS

Ridwansyah*, Albizzia Haura, Devi Safita Sari, Fadel Muhammad. AS, Hanum
Vine Meilliza, Miftahussa'aroh, Noviana Rahmawati, Siti Syifa Azzhara,
Sofyiani Insanil Kamiliah Nabsam, T. Ryven Trias Kembara

*Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Banda Aceh

Jalan Cut Nyak Dhien No. 377, Lamteumen Timur, Banda Aceh, Aceh, Indonesia 23232

*E-mail: ridwansyah.muzakkir@gmail.com

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 menuntut seluruh pemerintahan di dunia menjadi adaptif dan inovatif (*dynamic governance*) dalam situasi apapun. Pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan baru bagi ASN untuk melaksanakan tugas kedinasan dengan bekerja dari rumah (*work from home*) sebagai upaya untuk meminimalisir penyebaran Covid-19. Praktik WFH di Indonesia diketahui sudah berjalan cukup baik, ditinjau dari kinerja pribadi ASN dan pengaruhnya terhadap kinerja instansi. Memasuki era *new normal* dimana situasi pandemi kian membaik, saat ini Pemerintah Indonesia sedang mengkaji *flexible working arrangements* (FWA) yang diwujudkan dalam skema kerja *hybrid* atau *Work from Anywhere* (WFA) yang mengkombinasikan sistem WFO dan WFH sebagai sistem kerja masa depan bahkan setelah pandemi berakhir. Penelitian ini membahas tentang skema kerja ASN saat ini, model, keuntungan, dan hambatan dari WFA. Selain itu, penelitian menguraikan faktor-faktor yang harus diperhatikan Pemerintah Indonesia agar penerapan WFA terlaksana dengan baik di masa yang akan datang, uraian tersebut dirangkum dalam sebuah Peta Jalan Penerapan WFA.

Kata kunci: pemerintahan adaptif, aparatur sipil negara, *work from home*, *work from anywhere*, sistem *hybrid*, kinerja ASN.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic requires that all government in the world to be adaptive and innovative (*dynamic governance*) in any situation. Indonesian government has issued a new policy for its civil service employees to perform official duties by working from home (WFH) as an effort to minimize the spread of Covid-19. It is known that the WFH practice in Indonesia has been a success based on the civil service employees' performance and its effect on agency's performance. As we step into a new normal era, Indonesian Government is currently considering flexible working arrangements (FWA) that will be embodied in a hybrid system or *Work from Anywhere* (WFA), a combination of WFO and WFH system as a future post-pandemic works scheme. The research discusses about the current condition of Indonesia's civil service employees, model, benefits, and challenges of WFA. In addition, this research elaborates the factors that must be performed by the government to achieve a good WFA implementation in the future works scheme, those are depicted in a WFA Implementation Road Map.

Keywords: adaptive government, civil service employee, *work from home*, *work from anywhere*, hybrid system, work performance.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang menyebar di seluruh wilayah Indonesia pada tahun 2020 telah mengubah pola atau budaya bekerja yang baru yang semula *Work From Office* (WFO) menjadi *Work From Home* (WFH) atau bekerja dari rumah. WFH merupakan salah satu kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah untuk mengurangi tingkat penularan Covid-19 dengan menjaga jarak agar tidak menimbulkan kerumunan. Tidak hanya membentuk pola kerja baru, pandemi Covid-19 juga mengubah cara pandang dalam inisiatif WFH dan membawa perubahan dalam perilaku dan pola pikir karyawan menjadi lebih fleksibel. Setelah pandemi Covid-19 berakhir, instansi pemerintahan yang

menerapkan WFH harus membuat keputusan apakah akan kembali ke pola kerja work from office atau WFH, atau menggabungkan kedua pola kerja tersebut [1].

Future of work merupakan konsep pengaturan kerja yang fleksibel dengan bekerja dimana saja dan kapan saja. *Future of work* muncul akibat adanya pandemi Covid-19 dan adanya transformasi digital dalam skala besar. *Future of work* dapat didefinisikan sebagai implikasi dari perubahan-perubahan yang terjadi yang berdampak pada 3 dimensi yang sangat erat kaitannya dengan 3W (*Work, Workforce, Workplace*). *Work* memiliki arti pekerjaan kita, *workforce* menggambarkan kita sebagai pekerja, dan *workplace* menggambarkan tempat kita bekerja [2]. Salah satu konsep dari *future of work* yaitu *Work From Anywhere* (WFA).

Perubahan pola kerja dari tradisional menjadi digital mendorong aparatur sipil negara dapat bekerja dimana saja. WFA yang secara global dikenal dengan istilah "*Flexible Work Arrangements (FWA)*" bagi aparatur sipil negara juga timbul akibat VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*) yang diwarnai berbagai fenomena yang memaksa pemerintah untuk bergerak cepat dalam melakukan berbagai perubahan untuk menjamin terciptanya *good governance* [3].

WFA merupakan peningkatan lebih jauh dari pola kerja WFH dengan pengaturan kerja yang fleksibel yaitu mengubah pola bekerja yang memungkinkan aparatur sipil negara untuk memilih waktu bekerja [4]. Pengaturan kerja yang ada meliputi fleksibilitas penjadwalan jam kerja (*flexy time*), fleksibilitas jumlah jam kerja (*shifting, job sharing*), dan fleksibilitas tempat kerja (WFH) [5]. Kelliher dan Anderson menjelaskan bahwa implementasi WFA dapat menjadi solusi ke depan untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen instansi, *work-life balance* dan mendorong aparatur sipil negara untuk memberikan performa terbaik [6]. WFA mendorong aparatur sipil negara untuk dapat menguasai teknologi terkini seperti zoom, google meet serta aplikasi berbasis teknologi lainnya.

Karya tulis ilmiah ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi mengenai kebijakan WFA yang akan diterapkan untuk aparatur sipil negara di Indonesia. Melalui penerapan WFA diharapkan dapat mencapai *output* yang optimal dengan tetap mengedepankan *core value* aparatur sipil negara yaitu BerAKHLAK.

METODE

Penelitian ini dilakukan mulai tanggal 23 – 28 Juni 2022, yang dimulai dengan penentuan tema, pengumpulan literatur pendukung, serta pengolahan data yang diperoleh hingga penyelesaian naskah karya tulis ilmiah. Seluruh tahapan ini dilakukan di Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Banda Aceh.

Pada penelitian ini menggunakan data sekunder, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan dari berbagai sumber. Data sekunder yang diperoleh adalah data dari survei pencarian literatur terhadap artikel ilmiah, disertasi, buku, prosiding konferensi, dan/atau materi terbitan lainnya, baik internasional maupun nasional yang dilakukan dengan menggunakan database EBSCO, ScienceDirect, Proquest, dan lain-lain.

Metode yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan teknik *Forum Group Discussion* (FGD). Peserta FGD terdiri dari 10 (sepuluh) orang CPNS Kementerian Perindustrian Tahun 2022 sebagai saksi langsung penyesuaian sistem kerja di masa pandemi. Data selanjutnya dianalisis dengan melakukan pendekatan serta perbandingan yang diperoleh dari berbagai literatur untuk mengkaji hambatan serta manfaat yang dihasilkan dari implementasi WFA (*Work From Anywhere*).

PEMBAHASAN

Kondisi Saat Ini:

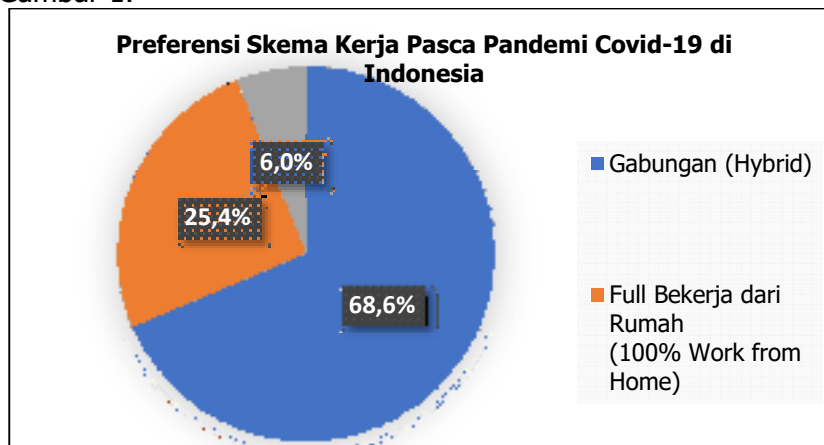
World Health Organization (WHO) secara resmi mendeklarasikan Virus Corona (Covid-19) sebagai pandemi dunia pada tanggal 9 Maret 2020. Keadaan pandemi Covid-19 di dunia sampai pada saat ini, Juni 2022 sudah semakin membaik. Juru Bicara Vaksinasi COVID-19 Kementerian Kesehatan RI mengatakan angka *positivity rate* mingguan di Indonesia sudah pada angka 4% dan angka *positivity rate* harian sudah menyentuh angka 3%, keduanya dilaporkan berada dibawah standar WHO yaitu 5% [7].

Tahun 2022 ini sudah memasuki era *new normal*. *New normal* adalah berubahnya kebiasaan dalam sebuah situasi di masyarakat. Kebiasaan dalam tatanan baru muncul dikarenakan adanya pandemi Covid-19 yang telah lama memengaruhi kehidupan sosial masyarakat [8]. Pelaksanaan *new normal* bentuk perubahan perilaku dalam menjalankan kegiatan sehari-hari secara normal ditambah dengan penerapan protokol kesehatan untuk meminimalisir penularan Covid-19 sesuai dengan aturan di Indonesia [9].

Perkembangan global, sains, dan teknologi mempengaruhi tata kelola pemerintahan. Organisasi pemerintahan dituntut menyesuaikan diri mengikuti perkembangan zaman [10]. Menurut Rusliandy et al. (2019), birokrasi harus dapat menghasilkan kebijakan-kebijakan yang adaptif dan inovatif (*dynamic governance*) dimana pemerintahan harus dapat tetap berjalan dengan baik dalam keadaan darurat maupun situasi mendesak [11]. Oleh karena itu, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) menerbitkan Surat Edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Kedinasan Dengan Bekerja Di Rumah/Tempat Tinggalnya (WFH) Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Upaya Pencegahan Dan Meminimalisir Penyebaran COVID-19, sedangkan untuk pelaksanaan penyesuaian sistem kerja ASN di lingkungan instansi pemerintah ketentuannya diatur oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Kementerian/Lembaga/Daerah masing-masing.

Pemerintah Indonesia saat ini sedang mengkaji isu *flexible working arrangements* (FWA) untuk diterapkan seterusnya bahkan setelah pandemi berakhir. FWA dapat dilaksanakan dengan menerapkan sistem *hybrid* yaitu mengkombinasikan bekerja di kantor secara konvensional (WFO) dengan bekerja dari rumah (WFH) atau bekerja dari mana saja (WFA).

Ruang Guru melalui platform Program Prakerja melakukan survei online melalui *Google Forms* kepada masyarakat Indonesia yang berprofesi sebagai karyawan sebagai responden untuk diisi dan dikembalikan secara mandiri, jawaban dihimpun dari berbagai kategori karyawan (pemerintahan maupun non-pemerintahan), jenis kelamin, rentang usia, domisili, jabatan, dan rentang gaji. Hasil yang didapatkan dari survei tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: Data Ruang Kerja (ciolah) [12]

Gambar 1. Preferensi Skema Kerja Pasca Pandemi Covid-19 di Indonesia

Gambar 1 menunjukkan preferensi skema kerja pasca pandemi Covid-19 di Indonesia, mayoritas responden yaitu 68,6% memilih skema kerja gabungan atau *hybrid* (kombinasi WFH-WFO); 25,4% responden lebih senang full bekerja dari rumah (100% WFH); sementara 6% dari responden memilih full bekerja dari kantor (100% WFO). Berdasarkan survei dapat diketahui bahwa mayoritas pekerja di Indonesia memilih sistem *hybrid* sebagai skema kerja pasca pandemi Covid-19.

Dalam proses pengkajian potensi sistem *hybrid* (kombinasi WFH-WFO) pasca pandemi, tentu saja diperlukan bukti nyata yang menyatakan bahwa implemmentasi/praktik WFH di Indonesia sudah berjalan dengan baik. Bukti bahwa praktik WFH di Indonesia sudah bisa dikatakan cukup berhasil dapat ditinjau dari beberapa *output* penelitian terdahulu tentang implementasi WFH di instansi Pemerintah Indonesia yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Survei yang dilakukan di Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, diikuti oleh 745 responden (18.6% dari total seluruh ASN) yang berasal dari berbagai macam rentang umur, unit kerja, dan jabatan, menyebutkan bahwa persepsi responden terhadap keefektifan sistem kerja *hybrid* (kombinasi WFH dan WFO) dinilai berdasarkan 2 elemen, yaitu pengaruh ke kinerja pribadi dan pengaruh ke kinerja instansi. Hasil survei menunjukkan mayoritas responden (>80%) merasakan dampak positif WFH terhadap kinerja pribadi dan 20% responden tidak merasakan dampak positif WFH. Selanjutnya, 85% responden menganggap WFH tidak akan menurunkan kinerja instansi dan percaya ritme kerja sistem *hybrid* kedepannya akan semakin membaik karena ASN sudah semakin terbiasa, sementara 15% responden merasa WFH telah menurunkan kinerja organisasi [13].
2. Pihak Kementerian Keuangan RI juga melakukan survei terhadap 12.000 ASN yang bekerja secara WFH selama 3 bulan terakhir. Hasil survei menyatakan sebanyak 43.1% pegawai merasakan bahwa pekerjaan tidak ada perbedaan hanya berbeda saat melakukan rapat yang bisa dilakukan secara virtual dan dimana saja; 31% pegawai merasakan bahwa pekerjaan semakin ringan jika dilakukan dengan WFH; dan 24.84% pegawai merasa pekerjaan lebih berat saat mereka WFH [14].
3. Penelitian terdahulu mengenai implementasi WFH di instansi daerah juga sudah dilakukan. Implementasi WFH di BAPPEDA Kota Pekanbaru dianggap sudah baik dari segi responsivitas pegawai menerima kebijakan kombinasi WFH-WFO dan tetap mengoptimalkan pelayanan bagi masyarakat [15]. Penelitian di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan menyatakan pelaksanaan WFH berjalan dengan baik, tanpa ada faktor penghambat yang begitu fatal terhadap kinerja pegawai [16]. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alpianti *et al.* (2021), Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Bekasi sudah menerapkan sistem WFH dengan baik apabila ditinjau dari capaian kinerja pegawai dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan [17].

Berdasarkan bukti keberhasilan penerapan WFH di instansi pemerintah selama masa pandemi diatas, maka diketahui bahwa probabilitas penerapan sistem kerja *hybrid* bahkan setelah pandemi berakhir sangat mungkin dilakukan.

Model *Work from Anywhere* (Pengertian, Tujuan, dan Penerapan Sistem)

WFH atau WFA merupakan metode bekerja yang dilakukan oleh seorang karyawan yang dilakukan dari rumah, apartemen, atau tempat tinggal mereka, daripada bekerja langsung di kantor. Bekerja dari rumah sudah tidak asing lagi bagi para *freelancer*, namun mereka sering menyebutnya dengan kerja jarak jauh atau *remote work*. Sebenarnya tidak ada perbedaan antara kantor di rumah dan kerja jarak jauh, hanya kondisinya. Satu-satunya perbedaan adalah aturan perusahaan tempat mereka bekerja. Beberapa orang

menerapkan jam kerja normal dari jam 8 pagi sampai jam 4 sore, atau jam kerja bebas selama pekerjaan selesai dan komunikasi selalu cepat [18].

Adapun tujuan program WFH selain tuntutan menghindari tertular virus di era pandemi, alasan adanya WFH ini yaitu untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi lalu lintas jalan, menghemat bahan bakar, mengurangi polusi udara, memenuhi kebutuhan karyawan, mengurangi ruang kantor, dan membuat kesepakatan perundingan bersama. Dalam penelitian juga dikatakan bahwa, alasan-alasan ini sebagian besar dikonfirmasi telah tercapai [19].

Nilles (1988) pertama kali mengusulkan gagasan WFH pada tahun 1973, menyebutnya "*telecommuting*" atau "*telework*". Penelitian dari Gajendran dan Harrison pada tahun 2007 secara khusus mencatat bahwa *telecommuting* melibatkan melakukan kegiatan di luar kantor utama atau inti karyawan untuk setidaknya sebagian dari hari kerja mereka menggunakan media elektronik untuk berhubungan dengan orang-orang di dalam dan di luar bisnis [20].

Menurut Marina (2020) ada beberapa berperan penting dalam menentukan berhasil tidaknya sistem WFH, yaitu komunikasi, melalui yang efektif misalnya pemanfaatan teknologi diterapkan dalam hal komunikasi dengan rekan kerja, seperti penggunaan e-mail, video *conference*, atau penggunaan perangkat lunak/*software* akan memudahkan pengelolaan proyek sekaligus mengetahui sejauh mana pekerjaan telah diselesaikan oleh tim; penggunaan metode, yaitu sistem kerja *remote* membebaskan para staf untuk bisa bekerja kapanpun dan dimanapun selama pekerjaan mereka terselesaikan dengan baik dan penuh tanggung jawab, dan *feedback* yang teratur, misalnya memberikan masukan pada program yang sedang atau telah dilaksanakan sebagian dengan tujuan menghindari kesalahpahaman, asumsi implisit, bahkan sampai terjadinya konflik [21].

Keuntungan *Work from Anywhere*

Menurut survei terbaru terhadap 25.000 karyawan di 12 negara oleh Morar Consulting, 98% menyatakan bahwa budaya '*Work From Anywhere*' memiliki dampak positif pada produktivitas, dan para pemimpin bisnis semakin menyambut gagasan tersebut. The Work Foundation memperkirakan bahwa pada tahun 2020, pekerjaan seluler oleh individu dan organisasi akan mencapai tingkat adopsi 70% [22].

WFA baik bagi Pekerja dalam hal memangkas waktu dan biaya perjalanan serta meningkatkan keseimbangan antara kehidupan dan kerja. Baik pekerja maupun pemberi kerja sama-sama memperoleh keuntungan dalam beberapa hal:

1. Kepuasan kerja: Sebuah survei tahun 2017 mengungkapkan bahwa 38% pekerja AS diizinkan bekerja dari rumah setidaknya satu hari per minggu, dan karyawan ini melaporkan tingkat kepuasan kerja yang jauh lebih tinggi daripada mereka yang tidak menikmati fasilitas yang sama. Menurut survei, 48% dari mereka menilai pekerjaan mereka dengan nilai '10' pada skala kebahagiaan, skor '10' merupakan skor yang tertinggi. *The Changing World of Work* dari Morar Consulting, yang menggunakan sampel representatif yang jauh lebih tinggi, memperkirakan bahwa sebanyak dua pertiga tenaga kerja global memanfaatkan keuntungan tersebut [23].
2. Menurunkan stres: Menghilangkan stres karena waktu di perjalanan, jalan macet, atau gangguan perjalanan itu dapat berkontribusi untuk menurunkan tingkat stres, mengurangi risiko penyakit seperti hipertensi dan penyakit kardiovaskular, serta dapat membantu meningkatkan kesehatan secara keseluruhan. Di Dubai, 1/5 dari penduduk Emirat telah mengalami hipertensi. Di Inggris, lebih dari 50% karyawan kantoran mengeluh bahwa perjalanan mereka tidak memberikan waktu untuk berolahraga sehingga menyebabkan peningkatan obesitas dan hipertensi, sementara hanya 12% dari mereka yang bekerja dari rumah melakukan hal yang sama [24].

3. Mengurangi cuti sakit: Pekerja yang lebih bahagia dan lebih sehat dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat mengurangi ketidakhadiran. Di Inggris, sekitar 30 hari dalam setahun, pekerja mengajukan cuti karena sakit dan kinerja yang buruk di tempat kerja, yang mengakibatkan kerugian ekonomi Inggris diperkirakan sebesar GBP 77,5 miliar per tahun [25].
4. Produktivitas yang lebih tinggi: Dalam laporan independen tahun 2017 dari MindMetre Research, 56% responden merasa bahwa WFA membantu mereka lebih berkonsentrasi, sementara 53% mengatakan bahwa hal itu meningkatkan produktivitas. Pada tahun 2015, sebuah studi akademis dari Universitas Stanford melihat produktivitas pekerja *call center* yang terpilih dari 16.000 agen perjalanan Ctrip yang berbasis di Shanghai, yang ditawarkan kesempatan untuk WFH. Mereka menunjukkan peningkatan sebesar 13%. Lonjakan ini dikaitkan dengan peningkatan 9% dari awal mereka masuk karena istirahat yang lebih sedikit dan tidak adanya perjalanan, dan peningkatan 4% dalam *output* yang dicapai sebagai hasil dari lingkungan WFH yang tenang [26].
5. Daya Ingat Staf: Penelitian dari Departemen Inovasi & Keterampilan Bisnis Pemerintahan Inggris melaporkan bahwa kerja yang fleksibel dalam beberapa kasus menghasilkan penghematan yang sangat signifikan dalam hal biaya dan memiliki efek positif terhadap kualitas daya ingat pekerja. Berdasarkan eksperimen Universitas Stanford dengan Ctrip, para peneliti menemukan bahwa di agen perjalanan China mengalami penurunan 50% bila dibandingkan dengan *Work From Office* [26].

Hambatan *Work from Anywhere*

Dalam pelaksanaannya, bekerja dari rumah menghadapi beberapa hambatan utama, yaitu:

1. Keterbatasan jaringan internet
2. Gangguan rumah tangga
3. Masalah koordinasi antar rekan kerja
4. Terbatasnya peralatan IT
5. Masalah jam kerja (tidak ada batasan antara jam kerja dan jam istirahat)
6. Lingkungan yang tidak mendukung
7. Tugas yang diberikan kurang teratur

Berdasarkan hambatan yang diuraikan diatas, beberapa pegawai menganggap WFH ini kurang efektif bila dibandingkan dengan bekerja di kantor. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa pekerjaan yang memang harus diselesaikan di kantor, karena apabila dikerjakan dari rumah akan membutuhkan waktu yang lebih lama. Dari sisi pengawasan sistem WFH dinilai cukup lemah sehingga banyak pegawai yang lengah dan berakibat ke turunnya tingkat responsibilitas terhadap pekerjaan [22].

Kondisi Ideal dan Peta Jalan Penerapan *Work from Anywhere*

WFA dapat dikatakan berada pada kondisi ideal jika memenuhi beberapa aspek, antara lain peraturan, fasilitas, kultur organisasi dan komunikasi, sosialisasi dan *mentoring*, digitalisasi, dan keamanan data [19].

1. Peraturan

Perlu adanya peraturan yang secara formal dikeluarkan oleh pemerintah mengenai penerapan WFA serta turunnya yang mengatur mekanisme WFA, mengatur hak dan kewajiban organisasi dan pegawai, jadwal kerja, kinerja, dan kompensasi. Penerapan WFA di suatu organisasi bukanlah suatu kewajiban melainkan opsi yang diserahkan kepada karyawan dan tidak boleh menjadi alasan bagi organisasi untuk memaksakan pegawainya bekerja di luar jam kerja. Oleh karena itu panduan pelaksanaan yang jelas

dan terperinci perlu disusun agar penerapan WFA dapat memberikan manfaat bagi pegawai dan organisasi.

2. Fasilitas

Organisasi yang akan menerapkan pola kerja WFA harus dapat memberikan fasilitas yang mendukung pegawainya bekerja secara daring dari luar kantor seperti menyediakan akses teknologi, perangkat lunak, dan akses internet bagi pegawainya. Komputer, *smartphone*, dan akses internet merupakan kebutuhan paling dasar yang harus dipenuhi agar pegawai dapat melakukan aktivitas-aktivitas pekerjaan secara daring [27]. Selain itu organisasi perlu melengkapi perangkat lunak untuk mendukung aktivitas-aktivitas pekerjaan secara daring seperti koordinasi, komunikasi, *brainstorming*, *problem-solving*, dan sebagainya.

3. Komunikasi dan Kultur Organisasi

Kultur organisasi dan pola komunikasi baru perlu dibentuk bagi organisasi yang akan menerapkan pola kerja WFA. Budaya saling percaya antara organisasi dengan pegawai, atasan dengan bawahan, dan sesama kolega perlu ditingkatkan mengingat adanya batasan komunikasi yang akan terjadi selama penerapan WFA. Komunikasi *asynchronous* tidak dapat dihindari terutama bagi organisasi yang memiliki karyawan yang bekerja daring dari lokasi yang sangat tersebar bahkan berbeda zona waktu. Organisasi perlu menyiapkan skema komunikasi tidak langsung namun tetap terhubung dan terintegrasi agar kolaborasi dan koordinasi tetap terjalin lancar meski dengan komunikasi *asynchronous*. Selain itu kontrol berlebihan terhadap pegawai seperti kebijakan *update* lokasi terlalu sering serta kewajiban pegawai selalu dalam keadaan *online* perlu dihindari karena akan menurunkan kepercayaan dan motivasi yang akan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai [28].

4. Konsultasi dan *Mentoring*

Kekhawatiran yang paling besar saat menerapkan WFA adalah para pegawai dapat merasa terisolasi dan merasa tidak terhubung baik secara sosial maupun profesional dengan para kolega dan tempat kerjanya [29]. Organisasi dikatakan siap menerapkan WFA apabila menyadari pentingnya konsultasi dan *mentoring* bagi para pegawai. Organisasi perlu menyiapkan pola baru agar pegawai tetap saling bersosialisasi meskipun tidak bertemu secara fisik terutama bagi pegawai *introvert* yang cenderung akan semakin mengisolasi diri selama pola kerja WFA diberlakukan. Selain itu, *mentoring* perlu dipersiapkan untuk menjaga psikologis pegawai dan membuka kesempatan bagi pegawai yang membutuhkan konsultasi baik selama transisi ke pola kerja baru maupun yang telah menjalankan pola kerja ini dalam waktu lama.



Sumber: Harvard Business Review [30]

Gambar 2. Peta Jalan Penerapan WFA

5. Digitalisasi

Secara logika pola kerja WFA mungkin dijalankan apabila digitalisasi telah berjalan. Digitalisasi dikatakan baik jika terlaksana digitalisasi komprehensif dari seluruh level dan jenis pekerjaan di dalam satu kesatuan *digital platform* yang terintegrasi. Sebagai contoh, *digital repository* yang menyimpan seluruh data dan dokumen secara lebih transparan dan lebih mudah diakses yang memungkinkan *knowledge sharing* dapat dilakukan secara daring. Tantangan digitalisasi yang lain adalah keamanan data. Organisasi perlu menyiapkan sistem yang memungkinkan data yang lebih transparan dan mudah diakses bagi yang berkepentingan dengan keamanan data rahasia tetap terjaga [30]. Adapun peta jalan penerapan WFA dapat dilihat pada Gambar 2.

KESIMPULAN

Konsep *future works* muncul akibat adanya pandemi Covid-19 dan adanya transformasi digital dalam skala besar. Hal ini menyebabkan timbulnya tuntutan bagi pemerintah untuk menyesuaikan diri mengikuti perkembangan zaman dengan penggunaan teknologi yang menghasilkan kebijakan-kebijakan yang adaptif dan inovatif (*dynamic governance*) dimana pemerintahan harus dapat tetap berjalan dengan baik dalam keadaan darurat maupun situasi mendesak.

Banyak penelitian tentang penerapan sistem kerja WFH maupun WFA terhadap ASN di Indonesia menunjukkan keberhasilan, misalnya menghasilkan produktivitas yang tinggi, dapat menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, diperlukan peraturan dan undang-undang pemerintah yang lebih ketat. Dari perspektif kebijakan, perencanaan dan implementasi diperlukan agar berhasil beradaptasi dengan pekerjaan *online* yang dilakukan dari jarak jauh. Kondisi ideal yang harus diperhatikan oleh pemerintah Indonesia agar penerapan WFA di masa yang akan datang dapat terwujud adalah adanya peraturan resmi yang mengatur penerapan WFA, adanya penyesuaian budaya organisasi dalam menghadapi perubahan pola kerja dan komunikasi, digitalisasi menyeluruh dan terintegrasi di setiap level organisasi dan adanya manajemen data digital, fasilitas yang mendukung, dan tersedianya dukungan psikologi bagi pegawai dalam menghadapi tantangan penerapan WFA.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] I. Ainurrofiq and M. T. Amir, "Penerapan Hybrid Working Model Terhadap Perubahan Budaya Kerja dan Nilai Organisasi," *J. Ilm. Akunt. dan Keuang.*, vol. 5, no. 3, 2022.
- [2] Deloitte, "Re-architecting Work Models Four Future Worlds of Work.," *deloitte.com*, 2020. [Online].
- [3] S. G. R. I. Hindom, "Sistem Work From Anywhere (WFA) Bagi ASN Sebagai Sistem Kerja yang Humanis dan Dinamis Menjawab Tantangan Era VUCA yang Distraktif," *Blog Kepegawaian BKN*, 2022. .
- [4] A. A. Fadhila and L. Wicaksana, "Sistematik Review: Fleksibel Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru Asn Di Tengah Pandemi Systematic Review: Flexible Working Arrangement (FWA) As A New Paradigm Of Civil Servant During Pandemic Covid-19," *Spirit Publik*, vol. 15, no. 2, pp. 111–130, 2020.
- [5] Georgetown, "Flexible Work Arrangements: A Definition and Examples," *Georg. Univ. Law Cent.*, pp. 1–4, 2006.
- [6] D. F. Simanjuntak, D. M. Mustika, and B. Sjabadhyni, "Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Ethical Decision Making: Peran Employee Engagement Sebagai Mediator," vol. 5, no. 1, 2000.
- [7] Rokom, "Pandemi COVID-19 di Indonesia Membaik," *Data Reportal*, 2022. [Online].
- [8] N. Jannah and L. Fitria, "Penerapan Work From Home dan Work From Office

- Dengan Absensi Online Sebagai Implikasi E-Government di Masa New Normal Implementation of Work From Home and Work from Office with Online Absence as an E-Government," *Civ. Serv.*, vol. 14, no. 1, pp. 69–84, 2020.
- [9] A. Rosidi and E. Nurcahyo, "Penerapan New Normal (Kenormalan Baru) dalam Penanganan Covid-19 Sebagai Pandemi dalam Hukum Positif," no. 21, pp. 193–197, 2020.
- [10] D. Ulumy, "Difusi Inovasi Organisasi Birokrasi Studi Kasus: Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi Sivika (Sistem Informasi Visum Kinerja) Diffusion of Bureaucratic Organizational Innovations Case Study: Sivika Application-Based Employee Performance," *Civ. Serv.*, vol. 13, no. 1, pp. 15–24, 2019.
- [11] Rusliandy, H. Nurasa, Y. S. Sugandhi, and R. Sutriadi, "Hambatan Implementasi Sistem Merit pada Dinas PUPR Kabupaten Bogor dalam Pengelolaan Infrastruktur Jalan Kabupaten," *Civ. Serv.*, vol. 3, no. 1, pp. 71–80, 2011.
- [12] C. P. Adiputra, "Survei Membuktikan: 94% Karyawan di Indonesia Memilih untuk Tidak Bekerja Sepenuhnya dari Kantor. Kenapa?," *ruangkerja.id*, 2021. [Online].
- E. Ruth, E. Sirait, and B. A. Nugroho, "The Effectiveness of Flexible Working Arrangements as a Form of Digital Transformation from the Perspective of Indonesian Government Employees," *J. Inf. Technol. Its Util.*, vol. 4, no. 2, pp. 42–50, 2021.
- [14] L. S. Sembiring, "Curhat Sri Mulyani soal WFH: Kerja Lebih Berat, Tanpa Jeda!," *cnbcindonesia.com*, 2022.
- [15] L. Y. Siregar and R. Febrina, "Efektivitas Kebijakan Work From Home pada Masa Pandemi Covid- 19 bagi Aparatur Sipil Negeri di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2021," *Kemudi J. Ilmu Pemerintah.*, vol. 6, no. 2, pp. 161–174, 2022.
- [16] R. A. Ashal, "Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan," *J. Ilm. Kebijak. Huk.*, vol. 14, no. 2, pp. 223–242, 2020.
- [17] T. Alpianti, H. Atthahara, and G. Gumilar, "Analisis Kinerja Pegawai pada Kebijakan Work From Home," *Forum Ekon.*, vol. 23, no. 4, pp. 657–662, 2021.
- [18] T. Dewayani, "Bekerja dari Rumah Work From Home dari Sudut Pandang Unit Kepatuhan Internal," *Kementerian Keuangan*, 2020. .
- [19] A. G. Prasetyo, M. Dika, and P. Sari, "Working From Home Policy for Indonesia's State Civil Apparatus: General Propositions," *3rd Int. Conf. Governance, Public Adm. Soc. Sci.*, vol. 2022, pp. 128–142, 2022.
- [20] S. Tripathy, "Work From Home Work Culture: A New Normal and Alternative To," *An Int. Multidiscip. Res. J.*, vol. 11, no. 10, pp. 271–280, 2021.
- [21] Y. Marina, "Penerapan Metode Kerja Work From Home WFH pada Kanwil DJKN Jawa Barat," *Kementerian Keuangan*, 2020. .
- [22] N. Petch, "Out-Of-Office: Why A 'Work Anywhere' Culture Can Benefit Your Business," *Entrepreneur Middle East, an international franchise of Entrepreneur Media*, 2018. [Online]. Available: <https://www.entrepreneur.com/>.
- [23] "The Changing World of Work," *Polycom*, 2017. .
- [24] I. Mahmoud *et al.*, "A Hypertension Risk Score for Adults: A Population-Based Cross-Sectional Study from The Dubai Household Survey 2019," *Epidemiol. Health*, vol. 43, pp. 1–8, 2021.
- [25] "Friday Out of Office," *Netgen*, 2019.
- [26] N. Bloom *et al.*, "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment," *Q. J. Econ. Adv. Access Publ.*, 2014.
- [27] S. A. Fawziah, "Telecommuting / Teleworking – Work from Home – Sebagai Solusi Efektif Mobilisasi Kerja," vol. 1, no. 2, pp. 69–77, 2020.

- [28] R. Hartanto and I. G. Sanica, "Menakar Work From Everywhere di Era New Normal," vol. 10, no. 6, 2021.
- [29] F. Toscano, "Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation," 2020.
- [30] P. R. Choudhury, "Our Work by - from Anywhere Future," no. December, 2020.