



Orasi: Jurnal Ilmu Politik dan Sosial

| ISSN (Online) [3063-9719](https://issn.org/3063-9719) |
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
DOI: <https://doi.org/10.63217/orasi.v2i2.287>



PNS dan *Work From Anywhere*: Implikasi Kebijakan Fleksibilitas Kerja di Sektor Publik

Agung Ramadhan¹, Anggun Patricia², Novita Permata Sari³, Rifa Aulya Putri⁴, Yulia Hanoselina⁵

¹Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Agungramadhan9181@gmail.com

²Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, anggunp813@gmail.com

³Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, permatasarin273@gmail.com

⁴Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, rifaaulya1104@gmail.com

⁵Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Yuliahanoselina@fis.unp.ac.id

Corresponding Author: Agungramadhan9181@gmail.com

Abstract: Digital transformation and the experiences during the COVID-19 pandemic have driven significant changes in work patterns within the public sector, including the emergence of the Work From Anywhere (WFA) policy for Indonesia's civil servants (ASN). This policy is viewed as having the potential to enhance efficiency, productivity, and service quality, although its implementation still faces various structural and cultural barriers. This study aims to analyze the implications of WFA adoption within ASN institutions by examining the factors influencing its effectiveness, its impact on employee performance and public service delivery, and lessons learned from international practices. The research employs a qualitative descriptive method, with data collected through a Structured Literature Review (SLR) based on systematic source selection using strict inclusion and exclusion criteria. The findings reveal that WFA offers several benefits, including increased productivity, time efficiency, improved work-life balance, and reduced operational costs. However, challenges remain, particularly regarding digital infrastructure disparities, technological literacy gaps, a work culture centered on physical presence, and weak performance-based evaluation systems. Lessons from other countries highlight the importance of digital leadership, trust-based organizational culture, and equitable infrastructure development. This study concludes that WFA has the potential to become a catalyst for digital bureaucratic reform, provided it is supported by clear regulations, enhanced ASN capacity, and a gradual and integrated transformation of work culture.

Keywords: Civil Servant, Work From Anywhere, Public Policy, Work Flexibility, Public Sector

Abstrak: Transformasi digital dan pengalaman selama pandemi COVID-19 telah mendorong perubahan pola kerja di sektor publik, termasuk munculnya kebijakan Work From Anywhere (WFA) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Kebijakan ini dipandang berpotensi meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan, namun implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan struktural maupun kultural. Penelitian ini bertujuan menganalisis implikasi penerapan WFA di lingkungan ASN dengan menelaah faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya, dampaknya terhadap kinerja dan pelayanan publik, serta pembelajaran dari praktik internasional. Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Structured Literature Review (SLR) dengan seleksi sumber secara sistematis berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Hasil kajian menunjukkan bahwa WFA memberikan manfaat berupa peningkatan produktivitas, efisiensi waktu, work-life balance, dan pengurangan biaya operasional. Namun, tantangan masih muncul terkait kesenjangan infrastruktur digital, literasi teknologi, budaya kerja yang berorientasi kehadiran fisik, serta lemahnya sistem evaluasi berbasis kinerja. Pembelajaran dari negara lain menegaskan pentingnya kepemimpinan digital, budaya organisasi berbasis kepercayaan, dan pemerataan infrastruktur. Penelitian ini menyimpulkan bahwa WFA berpotensi menjadi katalis reformasi birokrasi digital apabila didukung regulasi yang jelas, peningkatan kapasitas ASN, dan transformasi budaya kerja secara bertahap dan terintegrasi.

Kata Kunci: *Pegawai Negeri Sipil, Work From Anywhere, Kebijakan Publik, Fleksibilitas Kerja, Sektor Publik*

PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja di sektor publik menjadi salah satu isu penting dalam agenda reformasi birokrasi modern. Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai aktor utama penyelenggara pemerintahan, dituntut untuk bekerja secara profesional, adaptif, dan relevan dengan perkembangan teknologi digital. Namun, model kerja birokrasi Indonesia selama ini masih sangat berorientasi pada kehadiran fisik dan pengawasan hierarkis, sehingga fleksibilitas kerja belum menjadi bagian integral dari manajemen ASN. Pandemi COVID-19 kemudian menjadi momentum penting yang mendorong perubahan besar dalam praktik kerja, ketika pemerintah menerapkan *Work From Home (WFH)* sebagai strategi menjaga keberlangsungan pelayanan publik. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa sebagian tugas PNS dapat tetap berjalan efektif tanpa harus berada di kantor, sehingga membuka ruang bagi munculnya konsep kerja yang lebih fleksibel.

Setelah pandemi, transformasi digital yang semakin cepat melahirkan model *Work From Anywhere (WFA)*, yaitu sistem kerja yang memungkinkan pegawai menjalankan tugas dari lokasi mana pun selama target kinerja tercapai. Berbagai literatur menegaskan bahwa WFA tidak hanya merupakan kelanjutan dari WFH, tetapi juga bagian dari desain manajemen kinerja baru yang menekankan output, kolaborasi digital, dan efisiensi (Az'zahra et al., 2024; Suciyawati, 2025). Dalam konteks Indonesia, kebijakan fleksibilitas kerja juga selaras dengan arah reformasi birokrasi sebagaimana tercantum dalam RPJMN 2020–2024 dan Grand Design Reformasi Birokrasi 2025–2030, serta didukung oleh regulasi seperti PermenPANRB No. 7/2021 dan PermenPANRB No. 4/2025 yang memberikan dasar normatif bagi penerapan sistem kerja berbasis kinerja dan teknologi digital. Literatur menunjukkan bahwa implementasi WFA di sektor publik Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan. Hambatan struktural muncul karena budaya kerja birokratis yang masih menilai kinerja dari kehadiran fisik, bukan capaian hasil. Dari sisi kultural, banyak ASN belum memiliki literasi digital dan disiplin kerja mandiri yang memadai (Dewi, 2023). Sementara dari sisi teknologi, kesenjangan infrastruktur digital antara daerah perkotaan dan wilayah 3T menjadi faktor penghambat yang sering disebutkan dalam studi-studi kebijakan publik (Bappenas, 2023). Meski demikian, sejumlah penelitian menemukan potensi

positif WFA, seperti peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan work-life balance, terutama untuk tugas administrasi berbasis digital (Purwanto & Taufik, 2022; Sidharta, 2023). Berbagai negara telah mengadopsi kebijakan fleksibilitas kerja yang lebih maju. Singapura menerapkan *Public Service Hybrid Work Policy* yang berfokus pada evaluasi kinerja digital (OECD, 2024). Korea Selatan mengembangkan *smart work center* sebagai sarana kerja jarak jauh yang terintegrasi (Lee & Kim, 2022). Berbagai studi internasional ini menunjukkan bahwa keberhasilan WFA sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan digital, kesiapan infrastruktur, dan sistem evaluasi berbasis hasil. Pembelajaran ini penting bagi Indonesia, mengingat karakteristik birokrasi yang menuntut akuntabilitas tinggi serta pelayanan publik yang harus tetap berjalan optimal.

Studi literatur menunjukkan beberapa hal yang harus dipahami sebelum bisa mendeskripsikan suatu temuan, hal ini bisa didasarkan pada kajian teoritis pada tinjauan literatur

Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan ujung tombak penyelenggaraan pelayanan publik dan memainkan peran strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Sebagai unsur utama aparatur negara, PNS bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan, pemberian layanan publik, serta memastikan hadirnya negara bagi masyarakat. Sejumlah studi menegaskan bahwa kualitas pelayanan, ketepatan waktu, responsivitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan birokrasi merupakan indikator penting dalam mengukur efektivitas kinerja PNS (Sutrisno, 2020; Pratama & Hadi, 2022). PNS juga menjadi representasi langsung dari kredibilitas birokrasi, karena profesionalisme mereka berkaitan erat dengan tingkat kepercayaan publik. Oleh sebab itu, setiap PNS tidak hanya dituntut menjalankan tugas administratif, tetapi juga menjunjung etika kerja, integritas, dan tanggung jawab moral dalam pelayanan. Kerangka hukum kepegawaian Indonesia telah mengatur standar tersebut melalui berbagai regulasi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, misalnya, menegaskan penerapan *merit system* sebagai dasar utama dalam rekrutmen, promosi, dan evaluasi kinerja ASN. Prinsip merit ini menjadi pilar penting reformasi ASN karena memastikan bahwa setiap keputusan kepegawaian didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan capaian kinerja (Thoha, 2021; Fathurrahman, 2020).

Dalam era reformasi birokrasi dan percepatan transformasi digital, PNS dituntut untuk beradaptasi dengan pola kerja yang lebih fleksibel, terbuka, dan berorientasi hasil. Pemanfaatan teknologi informasi, inovasi dalam pelayanan, serta pengaturan sistem kerja fleksibel seperti *Work From Home (WFH)* dan *Work From Anywhere (WFA)* memerlukan dukungan sistem pengawasan dan evaluasi kinerja yang akurat agar efektivitas pekerjaan tetap terjaga (Adrie, 2021; Suciyawati, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja PNS tidak hanya dipengaruhi kapasitas individu, tetapi juga hasil dari sinergi antara regulasi, budaya organisasi, serta kemampuan birokrasi merespons dinamika lingkungan kerja. Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN memperkuat definisi PNS sebagai warga negara Indonesia yang diangkat secara resmi untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik berdasarkan kompetensi serta kinerja. Regulasi ini menegaskan bahwa PNS tidak lagi sekadar pelaksana kebijakan, tetapi juga *agent of change* yang berperan dalam memastikan tata kelola pemerintahan berjalan efektif, efisien, dan transparan. Selaras dengan itu, KemenPANRB (2024) menekankan pentingnya transformasi menuju *ASN Digital*, yakni aparatur yang adaptif terhadap teknologi, inovatif dalam pelayanan, serta memiliki orientasi pada hasil (*output-based performance*).

Konsep Work From Anywhere (WFA)

Work From Anywhere (WFA) merupakan perkembangan lanjutan dari sistem *Work From Home (WFH)* yang banyak diterapkan selama pandemi COVID-19. Sistem ini memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk bekerja dari lokasi mana pun selama tetap terhubung secara

digital dan mampu memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan (Az'zahra et al., 2024). Fleksibilitas ini menandai pergeseran paradigma menuju birokrasi digital yang menekankan produktivitas, efisiensi, dan akuntabilitas berbasis hasil (*output-based performance*).

Meskipun konsep kerja fleksibel telah berakar dari teori telework yang berkembang sejak pertengahan abad ke-20, implementasi modernnya mengalami percepatan signifikan dalam lima tahun terakhir seiring kemajuan teknologi informasi dan digitalisasi pemerintahan (Messenger, 2019; Sidharta, 2023). Di Indonesia, pandemi COVID-19 menjadi katalis utama yang mendorong pemerintah mengadopsi pola kerja *non-konvensional*. Pengalaman selama pandemi menunjukkan pentingnya pemanfaatan teknologi digital untuk menjaga keberlanjutan layanan publik meski terjadi pembatasan mobilitas masyarakat (Firdaus et al., 2021). Oleh karena itu, konsep WFA dipandang relevan sebagai bagian dari strategi reformasi birokrasi digital karena memberikan fleksibilitas tanpa mengurangi akuntabilitas dan produktivitas ASN.

Firdaus et al. (2021) juga menegaskan bahwa transformasi digital yang terjadi selama pandemi tidak sekadar bersifat sementara, tetapi berpotensi menciptakan perubahan permanen dalam tata kelola birokrasi. Pemerintah didorong untuk tidak kembali pada pola kerja konvensional dan hierarkis, melainkan terus mengembangkan inovasi berbasis teknologi untuk membangun birokrasi yang tangguh, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Dalam konteks administrasi publik modern, WFA menjadi instrumen penting menuju *digital bureaucracy*, yaitu sistem pemerintahan yang mengandalkan integrasi teknologi, efisiensi operasional, serta fleksibilitas kerja aparatur (Santoso, 2021; OECD, 2024).

Dalam implementasinya, efektivitas WFA sangat dipengaruhi oleh tiga prasyarat utama (Purwanto & Taufik, 2022):

1. Kesiapan Infrastruktur Digital, meliputi jaringan internet yang stabil, perangkat kerja daring, aplikasi kolaborasi, serta sistem manajemen kinerja berbasis cloud.
2. Kepemimpinan Digital (e-leadership), yaitu kemampuan pimpinan birokrasi dalam mengelola komunikasi, koordinasi, dan pengawasan secara virtual.
3. Budaya Organisasi Adaptif, yakni perubahan orientasi kerja dari sekadar kehadiran fisik menjadi pencapaian hasil.

Penelitian terbaru oleh Suciyawati (2025) menunjukkan bahwa penerapan WFA pada pemerintahan daerah (contohnya di Denpasar) meningkatkan produktivitas pegawai, mempercepat penyelesaian tugas administratif, serta mengurangi biaya operasional kantor. Namun, hambatan seperti keterbatasan pengawasan langsung, gangguan jaringan, dan ketimpangan literasi digital masih menjadi tantangan nyata yang perlu diatasi.

Secara global, WFA telah menjadi bagian penting dari agenda *digital governance reform*. Singapura menerapkan *Public Service Hybrid Work Model* sejak 2022 yang memungkinkan pegawai negeri bekerja dari rumah 2–3 hari per minggu dengan evaluasi berbasis kinerja digital. Korea Selatan mengembangkan *Smart Work Centers* di berbagai kota untuk memfasilitasi kerja jarak jauh dengan infrastruktur teknologi lengkap, yang terbukti meningkatkan produktivitas pegawai hingga 24% serta menurunkan tingkat absensi (Lee & Kim, 2022).

Pengalaman internasional tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan WFA tidak hanya ditentukan oleh kemajuan teknologi, tetapi juga oleh kebijakan manajemen sumber daya manusia yang fleksibel, sistem pengawasan berbasis digital yang kredibel, serta perubahan budaya birokrasi menuju manajemen berbasis hasil. Dengan demikian, WFA tidak lagi dipandang sebagai respons sementara terhadap krisis, melainkan sebagai strategi jangka panjang untuk membangun birokrasi yang lebih efisien, adaptif, inovatif, dan selaras dengan tuntutan era disrupsi teknologi.

Kebijakan Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja (*flexible working arrangement* atau FWA) merupakan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia yang memberikan keleluasaan bagi pegawai dalam menentukan waktu, lokasi, dan metode kerja, selama tetap selaras dengan kebutuhan

organisasi. Konsep ini lahir dari perubahan paradigma organisasi modern yang menekankan kinerja berbasis hasil (*output-based performance*) daripada pengawasan berbasis kehadiran fisik (*presence-based supervision*). Menurut Putri & Nugroho (2022), pergeseran paradigma ini menjadi fondasi penting bagi organisasi publik dalam menciptakan mekanisme kerja yang lebih adaptif dan berorientasi pada produktivitas. penerapan fleksibilitas kerja tidak hanya bertujuan meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga mendukung keseimbangan kehidupan kerja, kreativitas, serta kepuasan pegawai negeri. Temuan Wijaya dan Yuliani (2023) menunjukkan bahwa pegawai pemerintah yang diberi tingkat fleksibilitas lebih tinggi memiliki kreativitas dan *employee engagement* yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan sistem kerja konvensional. laporan Eurofound (2020) menegaskan bahwa penerapan FWA di sektor publik Eropa mampu meningkatkan efektivitas layanan masyarakat, loyalitas pegawai, serta inovasi birokrasi. Penerapan FWA juga terbukti menjadi strategi penting untuk menarik talenta digital dan generasi muda yang mengutamakan fleksibilitas dan otonomi kerja (Prasasti et al., 2024). Namun demikian, fleksibilitas kerja di sektor publik tidak lepas dari tantangan. Setiawan dan Ramdhani (2023) menekankan bahwa tanpa dukungan sistem evaluasi kinerja berbasis teknologi yang transparan dan terukur, FWA dapat menimbulkan risiko penurunan kedisiplinan, lemahnya pengawasan, serta ketimpangan produktivitas antarpegawai.

dasar hukum pelaksanaan fleksibilitas kerja ASN diperkuat melalui berbagai regulasi, antara lain Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS, Peraturan Presiden No. 21 Tahun 2023 tentang Hari dan Jam Kerja Instansi Pemerintah, serta PermenPANRB No. 4 Tahun 2025 tentang Manajemen Kinerja ASN. Regulasi-regulasi ini menandai pergeseran penting dari sistem pengawasan berbasis kehadiran menuju akuntabilitas berbasis hasil kerja (*result-oriented accountability*).

Menurut Indarti (2021), fleksibilitas kerja menjadi salah satu pilar dalam reformasi birokrasi digital yang diarahkan untuk membentuk ASN yang modern, adaptif, dan mampu bekerja dalam berbagai kondisi. Selama didukung oleh infrastruktur digital yang memadai serta sistem pengawasan kinerja yang kredibel, penerapan FWA dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta *work-life balance* pegawai. Indarti (2021) menegaskan bahwa fleksibilitas kerja tidak boleh dipahami sebagai kelonggaran disiplin, melainkan sebagai strategi modernisasi manajemen ASN dalam mewujudkan budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan berbasis hasil. Karena itu, FWA dipandang sejalan dengan arah kebijakan pemerintah untuk membangun *Smart ASN 2024* yang responsif terhadap transformasi digital dan dinamika lingkungan kerja masa depan terdapat *research gap* dalam kajian akademik Indonesia. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada implementasi WFH selama pandemi, sementara kajian mengenai WFA sebagai kebijakan permanen, terintegrasi, dan berorientasi kinerja masih sangat terbatas. Belum banyak studi literatur yang mengkaji WFA secara komprehensif dari perspektif kebijakan publik, manajemen kinerja, dan tata kelola digital secara bersamaan. Celah inilah yang menjadi dasar kebutuhan analisis literatur yang lebih sistematis dan mendalam.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis implikasi penerapan *Work From Anywhere* bagi PNS melalui pendekatan studi literatur dengan fokus pada:

- (1) faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi WFA;
- (2) dampak WFA terhadap kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik; dan
- (3) pembelajaran dari praktik internasional yang relevan untuk konteks birokrasi Indonesia.

Melalui kajian literatur ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan konsep fleksibilitas kerja di sektor publik, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis bagi perumusan kebijakan kerja ASN yang lebih adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur terstruktur (*structured literature review / SLR*) sebagai metode utama untuk menganalisis kebijakan *Work From Anywhere* (WFA)

dalam konteks kinerja dan tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Pendekatan ini berfokus pada kerangka metodologis yang dijelaskan oleh Snyder (2019), yang menekankan bahwa studi literatur terstruktur harus dilakukan melalui proses yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi dalam pengumpulan serta sintesis sumber-sumber ilmiah. Snyder menegaskan bahwa SLR berbeda dari tinjauan pustaka deskriptif biasa karena memiliki prosedur seleksi literatur yang jelas, kriteria inklusi-eksklusi yang terukur, serta tahapan analisis yang memungkinkan pembentukan pemahaman teoritis yang lebih kuat (Snyder, 2019). Dengan metode ini, penelitian memastikan bahwa analisis mengenai fleksibilitas kerja PNS dilakukan berdasarkan sumber ilmiah yang kredibel dan relevan.

penelitian ini mengadopsi tahapan SLR sebagaimana dianjurkan oleh Tranfield, Denyer, & Smart (2003), yaitu: (1) perumusan fokus penelitian; (2) penelusuran literatur secara komprehensif; (3) seleksi sumber berdasarkan kriteria tertentu; (4) analisis tematik; dan (5) sintesis konseptual. Proses penelusuran dilakukan melalui database akademik seperti Google Scholar, Scopus, DOAJ, dan Portal Garuda dengan kata kunci "*Work From Anywhere*", "*flexible work arrangements*", "*public sector performance*", "*ASN*", dan "*digital*".

bureaucracy". Literatur yang dipilih mencakup jurnal nasional dan internasional, laporan kebijakan pemerintah, dokumen OECD, serta hasil riset terkait transformasi digital di sektor publik. Pendekatan ini sangat relevan dengan judul penelitian karena memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana kebijakan fleksibilitas kerja seperti WFA diterapkan, dipahami, dan dievaluasi dalam penelitian-penelitian terdahulu, baik di Indonesia maupun di negara lain. Dalam tahap analisis, penelitian menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi pola-pola utama dalam literatur, seperti: efektivitas WFA terhadap produktivitas ASN (Purwanto & Taufik, 2022), tantangan struktural dan teknologi dalam implementasi WFA (Dewi, 2023; Bappenas, 2023), serta praktik internasional mengenai sistem kerja fleksibel di sektor publik (OECD, 2024; Lee & Kim, 2022). Setiap temuan dikaji ulang berdasarkan konteks birokrasi Indonesia untuk melihat relevansi dan implikasi kebijakannya. Proses sintesis dilakukan dengan mengombinasikan temuan konseptual dan empiris guna menghasilkan pemahaman holistik mengenai bagaimana sistem WFA dapat memengaruhi kinerja PNS, akuntabilitas layanan publik, dan efektivitas tata kelola pemerintahan.

Pendekatan literatur terstruktur ini dipilih karena topik PNS dan *Work From Anywhere* merupakan fenomena yang kompleks, multidimensi, dan masih relatif baru dalam kajian administrasi publik Indonesia. Sebagaimana dijelaskan oleh Kitchenham & Charters (2007), studi literatur sistematis penting digunakan pada isu-isu baru untuk memetakan perkembangan penelitian, mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan, dan memberikan dasar teoretis yang kuat bagi penelitian lanjutan. Dengan demikian, metode ini memungkinkan penelitian tidak hanya memetakan berbagai pandangan dan hasil publikasi ilmiah mengenai kebijakan WFA, tetapi juga menawarkan sintesis argumentatif yang relevan untuk pengembangan kebijakan ASN berbasis fleksibilitas kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan *Work From Anywhere* (WFA) di Sektor Publik

Penerapan *Work From Anywhere* (WFA) di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) mencerminkan sebuah transformasi paradigma kerja yang jauh melampaui sekadar fleksibilitas tempat. Kebijakan ini bukan hanya respons terhadap tuntutan zaman digital, tetapi bagian dari reformasi birokrasi yang menggagas birokrasi lebih adaptif, efisien, dan berorientasi hasil. Di balik gagasan ini terdapat interaksi kompleks antara faktor-faktor individu, organisasi, dan struktural yang menentukan sejauh mana WFA dapat memberi manfaat nyata bagi kinerja ASN dan layanan publik. Pertama-tama, kualitas dan kapasitas sumber daya manusia menjadi landasan utama dalam mewujudkan model kerja WFA yang sukses. ASN yang memiliki literasi digital tinggi, keterampilan kolaborasi daring, serta manajemen waktu yang baik, cenderung lebih mudah beralih ke pola kerja fleksibel dan tetap produktif. Penelitian menunjukkan bahwa

kemampuan semacam ini mencerminkan profesionalisme dan kesiapan pegawai menghadapi digitalisasi birokrasi. Sebaliknya, mereka yang masih bergantung pada supervisi tatap muka mungkin sulit menjaga disiplin dan tanggung jawab kerja saat bekerja dari mana saja. Untuk itu, pelatihan digital, penguasaan perangkat kolaborasi daring, dan penguatan etika kerja menjadi syarat mutlak agar WFA dapat dijalankan secara efektif dan berkelanjutan. Selain itu, mengembangkan *digital mindset* sangat penting agar ASN tidak sekadar menguasai teknologi, tetapi juga bisa memanfaatkannya untuk menciptakan nilai tambah dalam pelayanan publik. kesiapan infrastruktur digital merupakan pilar krusial dalam mewujudkan WFA. Tanpa koneksi internet yang stabil, perangkat kerja yang memadai, dan sistem berbasis cloud, kerja jarak jauh tidak akan berjalan mulus.

Di Indonesia, tantangan ketimpangan akses internet, terutama di wilayah 3T (terdepan, terluar, tertinggal), masih menjadi hambatan serius. Skema WFA justru berisiko hanya efektif di wilayah perkotaan jika disparitas digital tidak diatasi. Oleh karena itu, kolaborasi antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan sektor swasta sangat dibutuhkan untuk memperluas jaringan digital, meningkatkan keamanan siber pemerintahan, dan membangun platform kerja terpadu berbasis cloud. Infrastruktur ini harus mendukung sistem manajemen kerja yang terukur, misalnya melalui platform terpadu yang mengintegrasikan komunikasi, manajemen proyek, dan pelaporan kinerja. Ketiga, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi kunci untuk memastikan bahwa fleksibilitas kerja tidak berubah menjadi disfungsi. Dalam birokrasi tradisional, ukuran kinerja sering kali masih diukur dari kehadiran fisik. Namun, dalam WFA, paradigma ini harus digantikan dengan pendekatan berbasis kepercayaan dan hasil. Pemimpin birokrasi harus mengadopsi *e-leadership* — kemampuan memimpin tim secara virtual, membangun komunikasi yang efektif, dan menumbuhkan kepercayaan melalui pemantauan hasil kerja, bukan absensi semata. Pemimpin juga perlu berperan sebagai teladan dalam menggunakan teknologi dan mendorong inovasi dalam pelayanan publik. Budaya organisasi pun perlu berkembang menjadi lebih fleksibel, kolaboratif, dan terbuka terhadap modernisasi, dengan orientasi pada hasil (*result-oriented culture*).

Selain faktor utama tersebut, terdapat sejumlah aspek pendukung yang turut menentukan keberhasilan WFA. Regulasi yang jelas sangat diperlukan untuk memberikan payung hukum bagi mekanisme kerja jarak jauh. Peraturan semacam ini harus mengatur jam kerja, hak dan kewajiban pegawai, keamanan data, serta mekanisme laporan kinerja. Evaluasi kinerja berbasis digital dengan indikator kinerja utama (IKU) juga perlu diperkuat agar fleksibilitas tidak mengorbankan akuntabilitas. Di sisi lain, adaptasi sosial pegawai terhadap realitas kerja baru pun tidak kalah penting; misalnya, risiko kelelahan digital (*digital fatigue*) – karena batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur – memerlukan perhatian khusus. Oleh karena itu, kebijakan WFA idealnya disertai pendekatan manajemen kesejahteraan yang manusiawi, termasuk penyesuaian jam kerja, pengaturan beban tugas, dan dukungan psikologis.

faktor manusia, teknologi, dan kepemimpinan ini membentuk ekosistem birokrasi digital yang lebih efisien, inklusif, dan produktif. Kebijakan WFA di sektor publik bukan sekadar warisan masa pandemi, tetapi bagian dari strategi reformasi birokrasi jangka panjang menuju pemerintahan yang tangkas dan adaptif di era digital. Bila dijalankan dengan visi dan sinergi, birokrasi Indonesia memiliki potensi untuk bertransformasi menjadi birokrasi cerdas (*smart bureaucracy*) yang mampu menghadapi tantangan globalisasi dan revolusi industri digital.

Dampak Work From Anywhere terhadap Kinerja dan Efektivitas Pelayanan Publik

Penerapan Work From Anywhere (WFA) di sektor publik memiliki dampak ganda terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dan efektivitas pelayanan publik. Fleksibilitas tempat kerja telah terbukti membantu pegawai menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, sekaligus menghemat waktu dan biaya operasional (Sulastiono & Yulianto, 2025). Dampak WFA bersifat kompleks, tergantung pada kesiapan individu, sistem, dan budaya

organisasi yang melingkupinya. Transformasi pola kerja ini menuntut keseimbangan antara fleksibilitas dan akuntabilitas, karena birokrasi publik harus tetap menjamin kualitas, kecepatan, dan keandalan pelayanan meskipun dilaksanakan secara jarak jauh. Dari sisi positif, WFA meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi kerja ASN. Pegawai memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu, lokasi, dan ritme kerja sesuai kebutuhan tanpa mengurangi capaian kinerja. Fleksibilitas ini meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), serta menurunkan tingkat stres akibat rutinitas birokrasi yang rigid. Pengurangan waktu perjalanan menuju kantor tidak hanya menekan biaya transportasi, tetapi juga memungkinkan ASN mengalokasikan lebih banyak waktu untuk kegiatan produktif, baik dalam konteks pekerjaan maupun pengembangan diri. Penelitian oleh Putri & Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa pegawai dengan kontrol penuh terhadap jadwal kerja memiliki tingkat kepuasan, motivasi, dan loyalitas organisasi lebih tinggi, yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik.

WFA membawa efisiensi biaya operasional yang signifikan. Penggunaan ruang kantor, listrik, air, dan fasilitas fisik dapat dikurangi tanpa mengorbankan produktivitas, mendukung prinsip *green office* dan efisiensi anggaran negara. Praktik kerja hibrida di negara seperti Singapura, Korea Selatan, dan Jepang mampu menekan biaya pemerintah hingga 20–30 persen tanpa mengurangi kualitas pelayanan publik (Lee & Chen, 2022). Di Indonesia, uji coba di Kementerian PANRB dan Bappenas menunjukkan peningkatan efektivitas pekerjaan administratif dan efisiensi waktu kerja. Selain itu, WFA memperluas potensi rekrutmen ASN berbasis kompetensi, karena lokasi kerja yang fleksibel memungkinkan pemerintah menarik talenta digital dari berbagai daerah tanpa terikat jarak geografis.

WFA juga menghadirkan tantangan dan dampak negatif. Koordinasi dan komunikasi lintas unit tidak selalu efektif karena keterbatasan interaksi langsung. Pekerjaan yang membutuhkan kolaborasi intensif atau pengambilan keputusan cepat sering terhambat oleh faktor teknis seperti gangguan jaringan dan kurangnya kejelasan peran. Pelayanan publik yang membutuhkan tatap muka, seperti administrasi kependudukan atau layanan darurat, tetap memerlukan kehadiran fisik. Oleh karena itu, strategi diferensiasi antara pekerjaan administratif yang dapat dilakukan jarak jauh dan pekerjaan pelayanan langsung menjadi krusial. Aspek akuntabilitas dan pengawasan kinerja ASN juga menjadi perhatian utama. Sistem pengukuran berbasis hasil di birokrasi Indonesia belum sepenuhnya matang, sehingga WFA berisiko menimbulkan “produktivitas semu” — aktivitas tampak berjalan, tetapi output nyata minim. Tanpa instrumen digital yang akurat, seperti dashboard *e-performance*, penilaian kinerja sulit dilakukan secara objektif. Potensi moral hazard muncul ketika pegawai menyalahgunakan fleksibilitas waktu kerja. Penelitian OECD (2020) menekankan bahwa reformasi manajemen kinerja digital merupakan prasyarat utama agar WFA tetap menjaga disiplin, tanggung jawab, dan transparansi kerja. Selain tantangan teknis dan struktural, WFA menimbulkan dampak sosial dan psikologis. Kurangnya interaksi tatap muka dapat menurunkan rasa kebersamaan (*sense of belonging*) dan mengurangi solidaritas tim. Kondisi ini dapat memicu isolasi sosial, menurunnya motivasi, dan terganggunya koordinasi antarpegawai. Studi Nguyen et al. (2021) menunjukkan bahwa pekerja sektor publik yang bekerja dari jarak jauh lebih rentan terhadap *workplace isolation* kecuali organisasi menyediakan intervensi kesejahteraan mental seperti sesi *virtual engagement* atau pertemuan daring rutin. Di sisi lain, keseimbangan antara fleksibilitas dan tanggung jawab juga penting. Fenomena “*always on culture*” atau kerja tanpa jeda sering menimbulkan kelelahan digital (*digital fatigue*). Kebijakan WFA harus mengatur batas waktu kerja, waktu istirahat, dan hak pegawai untuk memutuskan koneksi di luar jam kerja demi menjaga kesejahteraan mental sekaligus performa jangka panjang.

Keberhasilan WFA sangat bergantung pada penguatan mekanisme evaluasi kinerja digital, indikator berbasis hasil (*output-oriented indicators*), dan dukungan teknologi yang memungkinkan pengawasan dan pelaporan kinerja *real-time*. Pemerintah perlu membangun ekosistem kerja berbasis data (*data-driven governance*) agar setiap hasil kerja ASN dapat diukur

objektif, terintegrasi, dan akuntabel. Dengan sistem pengawasan yang jelas dan adil, ASN dapat bekerja secara fleksibel tanpa kehilangan arah pencapaian tujuan organisasi. WFA, jika diterapkan strategis, bukan sekadar bekerja dari mana saja, tetapi menjadi tonggak untuk birokrasi digital yang efektif, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan zaman (KemenPANRB, 2024; Sulastiono & Yulianto, 2025).

Tantangan Implementasi Work From Anywhere di Indonesia

Penerapan Work From Anywhere (WFA) membawa sejumlah tantangan baru yang kompleks, terutama dalam konteks birokrasi publik Indonesia yang masih berada dalam tahap transisi menuju digitalisasi penuh. Tantangan ini tidak hanya berasal dari aspek teknis seperti infrastruktur dan sistem pengawasan, tetapi juga dari faktor kultural dan struktural yang telah mengakar lama dalam birokrasi. Dalam sistem kerja tradisional, pengawasan melekat (*direct supervision*) dianggap sebagai alat utama dalam menjaga kedisiplinan dan akuntabilitas pegawai. Namun, paradigma tersebut semakin dianggap tidak relevan dalam konteks WFA, di mana kinerja lebih tepat diukur melalui pencapaian hasil (*results-based performance*) daripada kehadiran fisik. Menurut OECD (2020), perubahan paradigma dari *presence-based supervision* menuju *output-based accountability* merupakan salah satu hambatan utama dalam transformasi digital sektor publik, karena banyak instansi masih berorientasi pada rutinitas administratif yang konvensional.

Selain aspek pengawasan, tantangan juga muncul dalam hal koordinasi dan kerja sama lintas unit. Pola komunikasi daring yang sepenuhnya bergantung pada perangkat digital sering kali menimbulkan miskomunikasi, keterlambatan keputusan, serta lemahnya sinergi antarbagian. ASN yang terbiasa bekerja melalui interaksi tatap muka harus menyesuaikan diri dengan pola kolaborasi virtual yang mengandalkan platform seperti Zoom, Google Workspace, atau aplikasi e-government. Penelitian oleh Putri & Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa efektivitas koordinasi digital di lingkungan birokrasi sangat dipengaruhi oleh tingkat digital maturity organisasi, terutama kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi untuk komunikasi yang efisien tanpa mengurangi rasa kolektivitas terhadap organisasi.

Tantangan berikutnya terletak pada penegakan akuntabilitas dan etika kerja digital. Dalam lingkungan kerja virtual, potensi moral hazard—seperti manipulasi laporan kerja, rendahnya partisipasi rapat daring, atau penyalahgunaan waktu kerja—lebih sulit dideteksi dibandingkan sistem tatap muka. Karena itu, diperlukan mekanisme pengawasan berbasis data dan indikator kinerja digital (*digital performance metrics*) yang objektif dan transparan. Studi oleh Lee & Chen (2022) menunjukkan bahwa penggunaan dashboard kinerja dan e-reporting terintegrasi mampu meningkatkan akuntabilitas pegawai hingga 30% dalam organisasi publik yang menerapkan kerja fleksibel.

resistensi budaya juga menjadi persoalan mendasar. Budaya birokrasi Indonesia yang cenderung hierarkis membuat banyak pegawai kurang terbiasa dengan pola komunikasi horizontal yang lebih terbuka. Dalam konteks WFA, struktur yang terlalu kaku dapat memperlambat aliran informasi dan menghambat pengambilan keputusan. Menurut Sidharta (2023), keberhasilan transformasi digital dalam birokrasi sangat bergantung pada kepemimpinan sebagai *change agent* yang mampu menumbuhkan budaya kepercayaan, keterbukaan, serta tanggung jawab personal di antara pegawai. Jika resistensi budaya tidak diatasi, proses digitalisasi hanya akan menghasilkan transformasi teknis, bukan transformasi substantif.

Tantangan lain yang jarang dibahas namun penting adalah munculnya ketimpangan psikologis dan sosial antarpegawai. ASN yang bekerja dari rumah atau lokasi lain sering mengalami isolasi sosial dan berkurangnya rasa keterhubungan dengan organisasi. Hal ini dapat berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas. Sebuah studi oleh Nguyen et al. (2021) menunjukkan bahwa pekerja sektor publik yang bekerja jarak jauh selama tiga hari atau lebih per minggu memiliki risiko lebih tinggi mengalami *workplace isolation*, kecuali organisasi

menyediakan intervensi kesejahteraan mental seperti virtual engagement programs atau sesi interaksi informal secara daring. Praktik ini terbukti efektif di Jepang dan Kanada dalam menjaga keseimbangan psikologis pegawai pemerintahan pascapandemi.

Menariknya, penelitian terbaru juga menegaskan bahwa keberhasilan WFA tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, melainkan juga oleh reformasi nilai dan struktur insentif birokrasi. Apabila sistem penilaian kinerja masih berbasis presensi dan kepatuhan administratif, maka praktik WFA tidak akan optimal. Menurut KemenPANRB (2024), reformasi manajemen kinerja ASN harus mengintegrasikan sistem insentif berbasis produktivitas digital, inovasi, dan kolaborasi, sehingga fleksibilitas kerja dapat berjalan seiring dengan peningkatan akuntabilitas. Dengan demikian, WFA tidak hanya dipahami sebagai respons sementara terhadap perubahan lingkungan kerja, tetapi juga sebagai strategi jangka panjang untuk membangun birokrasi yang lebih adaptif, efisien, dan inovatif di era digital.

Pembelajaran dari Praktik Internasional

Analisis perbandingan internasional menunjukkan bahwa sejumlah negara telah berhasil mengintegrasikan kebijakan fleksibilitas kerja ke dalam sistem birokrasi publik secara efektif. Praktik tersebut tidak hanya berfokus pada aspek teknologinya, tetapi juga mencakup transformasi budaya organisasi, penguatan tata kelola digital, dan reorientasi sistem penilaian kinerja. Singapura dan Korea Selatan merupakan dua contoh paling relevan bagi Indonesia di kawasan Asia, sementara beberapa negara Eropa seperti Finlandia juga memberikan pembelajaran penting tentang implementasi kerja berbasis kepercayaan.

Di kawasan Asia Tenggara, Singapura telah menjadi pelopor inovasi birokrasi modern melalui kebijakan Public Service Hybrid Work Model yang diperkenalkan oleh Public Service Division pada tahun 2022. Model ini memungkinkan pegawai negeri sipil bekerja dari lokasi pilihan mereka seperti rumah, co-working space, atau fasilitas publik hingga tiga hari per minggu, dengan dua hari lainnya ditetapkan sebagai hari kolaborasi di kantor. Pendekatan ini dirancang untuk menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas dan akuntabilitas. Evaluasi kinerja dilakukan berbasis hasil kerja (output-based assessment), bukan semata-mata berdasarkan jam kehadiran. Sistem pelaporan kinerja digital seperti dashboard reporting dan real-time collaboration tools diterapkan untuk memastikan monitoring yang transparan tanpa mengorbankan privasi pegawai (Public Service Division, 2022).

Keberhasilan model Singapura ditopang oleh infrastruktur digital yang sangat matang. Pemerintah mengembangkan Whole-of-Government Digital Office (WOGDO) di bawah Smart Nation and Digital Government Office untuk memastikan koordinasi lintas lembaga berjalan efisien. WOGDO berfungsi sebagai platform terpadu untuk pertukaran data, integrasi layanan publik, dan manajemen proyek antarinstansi tanpa memerlukan pertemuan fisik. Menurut laporan OECD (2024) dalam publikasi Public Sector Innovation and Digital Transformation in Asia-Pacific, implementasi kebijakan ini meningkatkan produktivitas pegawai hingga 15% dan menurunkan tingkat absensi akibat kesehatan sebesar 20%. Pencapaian tersebut tidak hanya disebabkan oleh teknologi, tetapi juga oleh perubahan budaya birokrasi yang menekankan nilai kepercayaan (trust), tanggung jawab individu, dan orientasi hasil (result-oriented mindset). Kepemimpinan publik di Singapura secara aktif menanamkan nilai-nilai tersebut melalui pelatihan kepemimpinan digital dan komunikasi internal yang mendorong partisipasi serta keterbukaan terhadap inovasi.

Berbeda dengan Singapura, Korea Selatan menekankan inovasi berbasis fasilitas dan tata ruang melalui konsep Smart Work Center (SWC) yang telah dijalankan sejak 2011. Program ini menyediakan jaringan satellite offices di berbagai lokasi strategis seperti pusat kota, kawasan industri, dan dekat stasiun transportasi umum. Fasilitas ini dilengkapi dengan akses internet berkecepatan tinggi, perangkat komunikasi virtual, serta sistem keamanan siber berstandar internasional dengan teknologi enkripsi end-to-end (Ministry of the Interior and Safety, 2021). Melalui kebijakan ini, pegawai negeri dapat memilih untuk bekerja di pusat-pusat tersebut tanpa

harus datang ke kantor utama, sehingga mampu menghemat waktu perjalanan dan biaya transportasi. Hasil evaluasi pemerintah Korea menunjukkan adanya penurunan biaya transportasi pegawai hingga 30% serta peningkatan kepuasan kerja sebesar 25%.

Selain memberikan manfaat efisiensi, pendekatan Smart Work Center juga memperkuat inklusivitas dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), terutama bagi pegawai perempuan dan mereka yang tinggal jauh dari pusat kota. Model ini memperlihatkan bahwa penerapan kerja fleksibel di sektor publik tidak harus bergantung sepenuhnya pada sistem kerja daring penuh, melainkan dapat dikombinasikan dengan penyediaan ruang kerja terdistribusi yang mendukung kolaborasi tatap muka terbatas. Inovasi ini relevan bagi Indonesia yang memiliki tantangan geografis dan kesenjangan infrastruktur digital antarwilayah. Sementara itu, di kawasan Eropa, Finlandia menjadi salah satu contoh penerapan sistem kerja berbasis kepercayaan (*trust-based working system*) di sektor publik. Berdasarkan laporan Eurofound (2020), model kerja ini menekankan pada pencapaian hasil kerja (*output deliverables*) daripada jumlah jam kerja. Pemerintah Finlandia memberikan otonomi tinggi kepada pegawai untuk mengatur waktu dan lokasi kerja mereka, dengan mekanisme pertanggungjawaban berbasis target kinerja yang disepakati bersama antara pimpinan dan staf. Pendekatan ini terbukti meningkatkan inovasi, keterlibatan pegawai, dan kepuasan kerja, sekaligus mengurangi stres akibat beban administratif. Kunci keberhasilan sistem ini terletak pada budaya organisasi yang menumbuhkan rasa saling percaya, transparansi, dan tanggung jawab profesional yang tinggi.

Dari ketiga praktik internasional tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan penerapan *Work From Anywhere* (WFA) di sektor publik tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, tetapi juga pada tiga komponen fundamental, yakni:

1. Infrastruktur digital dan tata kelola teknologi yang kuat, termasuk keamanan siber dan interoperabilitas sistem lintas lembaga;
2. Sistem penilaian berbasis kinerja dan hasil (*output-based monitoring*) yang menggantikan paradigma kehadiran fisik sebagai tolok ukur produktivitas; dan
3. Budaya organisasi yang berlandaskan kepercayaan, tanggung jawab individu, dan kepemimpinan adaptif.

Bagi Indonesia, ketiga elemen tersebut menjadi rujukan penting dalam merancang kebijakan WFA yang berkelanjutan dan sesuai dengan karakteristik birokrasi nasional. Tanpa adanya transformasi nilai, kepemimpinan digital, dan penguatan infrastruktur, kebijakan kerja fleksibel berisiko hanya menjadi kebijakan simbolik tanpa menghasilkan perubahan nyata dalam efektivitas birokrasi. Oleh karena itu, pembelajaran dari praktik internasional perlu diterjemahkan secara kontekstual, bukan sekadar ditiru secara teknis, agar dapat mendukung reformasi birokrasi digital yang inklusif, adaptif, dan berdaya saing global.

Implikasi Kebijakan dan Arah Reformasi Birokrasi Digital

Penerapan WFA tidak hanya menjadi kebijakan situasional, tetapi bagian dari transformasi struktural birokrasi digital Indonesia yang berkelanjutan dan berdaya saing global. Implikasi Kebijakan dan Arah Reformasi Birokrasi Digital Implementasi *Work From Anywhere* (WFA) dalam konteks birokrasi Indonesia tidak dapat dilepaskan dari arah besar reformasi birokrasi digital nasional. Pemerintah melalui Kementerian PANRB telah menegaskan bahwa digitalisasi bukan hanya persoalan penggunaan teknologi, tetapi merupakan perubahan paradigma dalam tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, kebijakan WFA harus diposisikan sebagai instrumen transformasi kerja yang mendukung terwujudnya birokrasi yang adaptif, agile, dan berorientasi hasil (*result-based bureaucracy*).

Salah satu implikasi utama dari penerapan WFA adalah perlunya reorientasi sistem penilaian kinerja ASN. Selama ini, evaluasi kinerja masih didominasi oleh aspek kuantitatif yang berfokus pada kehadiran dan pelaporan administratif. Dengan sistem kerja fleksibel, ukuran keberhasilan harus bergeser menuju pengukuran berbasis *outcome* dan kontribusi substantif. Pemerintah dapat mengembangkan *Key Performance Indicator* (KPI) digital yang terintegrasi

dalam sistem e-performance management, di mana capaian setiap pegawai dapat dimonitor secara otomatis dan transparan melalui data aktivitas kerja. Dengan demikian, prinsip akuntabilitas tetap terjaga, namun tanpa menghambat fleksibilitas kerja. Selain itu, kebijakan WFA menuntut adanya kebijakan keamanan dan perlindungan data yang kuat. Dalam ekosistem kerja digital, potensi kebocoran informasi rahasia, serangan siber, atau penyalahgunaan data publik meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu memperkuat kebijakan cybersecurity governance melalui standar enkripsi, sistem autentikasi ganda, serta pelatihan keamanan siber bagi ASN. Pendekatan ini bukan hanya melindungi sistem kerja, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan digital pemerintah.

Dari sisi kelembagaan, keberhasilan WFA sangat bergantung pada kemampuan instansi dalam membangun kapabilitas digital organisasi (*organizational digital capability*). Pemerintah perlu memperkuat fungsi *Digital Transformation Office* (DTO) di setiap lembaga agar mampu merancang, memantau, dan mengevaluasi efektivitas kebijakan kerja digital. DTO dapat berperan sebagai pusat koordinasi lintas bidang menghubungkan aspek teknologi, sumber daya manusia, dan kebijakan publik agar transformasi digital berjalan konsisten dan terarah. Selanjutnya, dalam kerangka reformasi birokrasi nasional, WFA juga menjadi momentum untuk mendorong perubahan budaya kerja ASN menuju model birokrasi berbasis kepercayaan (*trust-based bureaucracy*). Selama ini, birokrasi Indonesia dikenal dengan sistem yang sangat hierarkis dan kontrol yang ketat. Namun, efektivitas WFA justru bergantung pada tingkat kepercayaan antara pimpinan dan pegawai. Pemerintah perlu mengembangkan mekanisme kepemimpinan digital yang menekankan komunikasi dua arah, pelibatan pegawai, serta pemberian otonomi kerja yang lebih luas. Pendekatan ini selaras dengan visi reformasi birokrasi 2025 2030 yang menargetkan birokrasi berkelas dunia dengan nilai profesionalitas, integritas, dan kolaborasi digital.

Dari perspektif kebijakan publik, implementasi WFA juga memiliki implikasi penting terhadap efisiensi anggaran dan tata ruang pemerintahan. Dengan berkurangnya kebutuhan ruang fisik dan perjalanan dinas, WFA berpotensi menekan biaya operasional serta emisi karbon, sejalan dengan agenda green government dan target Net Zero Emission 2060. Namun, efisiensi tersebut baru dapat tercapai jika pemerintah memiliki mekanisme evaluasi berbasis data yang mampu mengukur dampak fiskal dan produktivitas dari skema kerja fleksibel ini. Oleh sebab itu, perlu disusun kerangka evaluasi kebijakan WFA nasional yang memadukan indikator efisiensi, kinerja, dan kesejahteraan ASN secara berimbang.

Di sisi lain, implementasi WFA juga menuntut peningkatan literasi digital ASN secara menyeluruh. Kementerian PANRB bersama LAN dan BKN perlu memperkuat pelatihan kompetensi digital dasar hingga lanjutan, seperti digital communication, project management tools, dan remote leadership. Literasi digital bukan sekadar kemampuan teknis, tetapi juga mencakup etika komunikasi daring, pengelolaan waktu, dan tanggung jawab personal terhadap hasil kerja. Tanpa peningkatan kapasitas ini, kebijakan WFA hanya akan menjadi simbol inovasi tanpa dampak nyata pada kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, arah kebijakan ke depan seharusnya berfokus pada tiga prioritas utama:

1. Transformasi struktural dan sistem penilaian berbasis hasil kerja digital, bukan kehadiran.
2. Penguatan tata kelola dan keamanan siber pemerintah, agar sistem kerja jarak jauh tetap aman dan andal.
3. Perubahan budaya kerja ASN yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis kepercayaan.

Ketiga prioritas ini harus berjalan simultan agar WFA benar-benar menjadi katalis transformasi menuju birokrasi digital yang tangguh dan berdaya saing. Dalam konteks Indonesia, implementasi WFA bukan hanya inovasi teknis, melainkan juga representasi nyata dari paradigma baru birokrasi yang modern, efisien, dan responsif terhadap perubahan zaman.

Berdasarkan hasil analisis literatur, terdapat beberapa implikasi praktis bagi penguatan kebijakan WFA di sektor publik Indonesia:

1. Penyusunan Standar Nasional Kinerja ASN Berbasis Output.
Pemerintah perlu memperkuat regulasi turunan dari PermenPANRB No. 4 Tahun 2025 dengan indikator hasil kerja yang terukur dan adaptif terhadap sistem digital.
2. Investasi Infrastruktur dan Keamanan Siber.
Penguatan jaringan internet, data protection, dan sistem cloud government harus menjadi prioritas agar WFA dapat diimplementasikan secara merata di seluruh Indonesia.
3. Pengembangan Kompetensi ASN Digital.
Pelatihan rutin tentang literasi digital, manajemen waktu, dan kolaborasi daring harus diintegrasikan ke dalam Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan setiap instansi pemerintah.
4. Transformasi Kepemimpinan Digital (Digital Leadership).
Pimpinan instansi perlu diarahkan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif, berbasis kepercayaan, dan berorientasi hasil.
5. Perubahan Mindset dan Budaya Birokrasi.
ASN perlu membangun budaya kerja berbasis kepercayaan (trust-based culture) dan akuntabilitas individual, bukan sekadar kehadiran.

Sintesis, Interpretasi, dan Arah Penelitian Selanjutnya

Hasil telaah terhadap 42 literatur nasional dan internasional menunjukkan bahwa implementasi Work From Anywhere (WFA) di sektor publik memiliki pola temuan yang relatif konsisten, meskipun terdapat variasi hasil yang dipengaruhi oleh konteks kelembagaan, kapasitas organisasi, serta kesiapan teknologi di masing-masing negara. Secara umum, mayoritas literatur menegaskan bahwa penerapan WFA memberikan dampak positif terhadap efisiensi kerja, keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), dan peningkatan kepuasan pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Az'zahra et al. (2024), Suciyawati (2025), dan Purwanto & Taufik (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas lokasi kerja mampu meningkatkan produktivitas individu, mengurangi tingkat kelelahan akibat perjalanan, serta memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan WFA tidak hanya mengubah cara kerja, tetapi juga memengaruhi dinamika motivasi dan kesejahteraan psikologis pegawai di sektor publik.

Hasil-hasil serupa juga ditemukan dalam kajian internasional. Studi Eurofound (2020) dan Lee & Kim (2022) menyoroti bahwa model kerja fleksibel mampu memperkuat kolaborasi antarpegawai dan mempercepat proses inovasi di sektor publik melalui optimalisasi teknologi komunikasi digital. Dengan pemanfaatan cloud-based management system, birokrasi di berbagai negara berhasil meminimalkan hambatan geografis, meningkatkan efektivitas koordinasi lintas unit, dan menjaga kesinambungan pelayanan publik di tengah tantangan perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, WFA menjadi bukan sekadar solusi darurat pada masa pandemi, melainkan juga instrumen strategis dalam membangun birokrasi adaptif dan berdaya saing tinggi di era digital.

Jika ditinjau dari perspektif teori manajemen publik, temuan-temuan tersebut memperlihatkan adanya keterkaitan kuat antara praktik WFA dengan dua paradigma utama dalam administrasi publik modern, yaitu New Public Management (NPM) dan Digital Era Governance (DEG). Paradigma NPM yang diperkenalkan oleh Hood (1991) menekankan pentingnya efisiensi, orientasi hasil, dan fleksibilitas dalam penyelenggaraan administrasi publik. Nilai-nilai ini tercermin dalam konsep WFA yang memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk mengatur ritme dan metode kerja mereka secara mandiri selama target kinerja dapat dicapai. Di sisi lain, teori DEG yang dikemukakan oleh Dunleavy et al. (2006) menyoroti peran digitalisasi sebagai pendorong utama transformasi birokrasi modern. DEG mengedepankan prinsip keterbukaan (transparency), integrasi layanan, serta peningkatan partisipasi publik melalui teknologi informasi. Dalam konteks birokrasi Indonesia, penerapan WFA dapat dipahami sebagai upaya mengintegrasikan kedua paradigma tersebut

menggabungkan efisiensi manajerial ala NPM dengan modernisasi teknologi sebagaimana diusung oleh DEG.

Interpretasi mendalam terhadap literatur juga menunjukkan bahwa kebijakan WFA menandai pergeseran paradigma fundamental dalam tata kelola birokrasi, dari sistem berbasis kontrol menuju sistem berbasis kepercayaan dan hasil kerja. Pergeseran ini menuntut perubahan pola pikir pimpinan birokrasi agar tidak lagi menilai kinerja berdasarkan kehadiran fisik (*attendance-based supervision*), melainkan berdasarkan capaian kinerja yang terukur (*output and outcome-based assessment*). Kepemimpinan birokrasi di era digital perlu mengadopsi prinsip *trust-based management* dan *outcome-oriented accountability* untuk memastikan bahwa kebijakan kerja fleksibel tetap berjalan dalam koridor akuntabilitas publik. Transformasi ini sekaligus menguji sejauh mana institusi pemerintahan mampu menyesuaikan mekanisme pengawasan dan evaluasi dengan model kerja modern yang lebih dinamis dan desentralistik.

Meskipun mayoritas literatur menunjukkan hasil yang positif, penelitian terdahulu masih memiliki sejumlah keterbatasan metodologis dan konseptual. Sebagian besar kajian masih berfokus pada dampak jangka pendek WFA terhadap produktivitas dan efisiensi, sedangkan aspek jangka panjang seperti inovasi birokrasi, etika pelayanan publik, dan dinamika sosial organisasi belum banyak dikaji secara komprehensif. Selain itu, banyak penelitian yang bersifat deskriptif atau eksploratif tanpa dukungan data kuantitatif yang memadai untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel. Kurangnya penelitian yang menggunakan pendekatan *mixed methods* maupun studi longitudinal juga membuat pemahaman terhadap efek berkelanjutan WFA terhadap perilaku, motivasi, dan budaya kerja ASN masih terbatas.

Selain keterbatasan metodologis, kajian lintas konteks, baik antarinstansi maupun antar negara masih jarang dilakukan. Padahal, perbandingan semacam itu penting untuk memahami bagaimana karakteristik kelembagaan, struktur hierarki birokrasi, dan faktor budaya memengaruhi efektivitas penerapan WFA. Penelitian di masa depan perlu memperluas ruang lingkup analisis dengan memasukkan dimensi komparatif antara sektor publik dan swasta agar diperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai praktik kerja fleksibel yang adaptif terhadap konteks lokal.

Dengan mempertimbangkan berbagai temuan tersebut, arah penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada beberapa hal. Pertama, studi longitudinal untuk menilai dampak jangka panjang WFA terhadap produktivitas, inovasi, dan kesejahteraan ASN di berbagai level birokrasi. Kedua, penelitian yang mengkaji integrasi WFA dengan sistem manajemen kinerja digital berbasis data (*data-driven performance management*), sehingga dapat diperoleh model evaluasi yang lebih objektif dan transparan. Ketiga, studi tentang dinamika budaya organisasi digital—terutama dalam hal adaptasi nilai, kepemimpinan virtual, serta komunikasi kolaboratif di lingkungan kerja jarak jauh. Keempat, analisis kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy analysis*) yang menghubungkan implementasi WFA dengan tujuan reformasi birokrasi nasional, seperti efisiensi, akuntabilitas, dan pelayanan publik berbasis teknologi.

Dengan memperluas dimensi penelitian ke arah tersebut, diharapkan kajian akademik ke depan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan kebijakan kerja fleksibel yang kontekstual dan berkelanjutan. Lebih jauh lagi, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi pembentukan *digital bureaucracy* yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga humanis, inklusif, dan tanggap terhadap perubahan zaman. Dengan demikian, WFA dapat dipandang bukan hanya sebagai kebijakan adaptif, melainkan sebagai tonggak penting menuju birokrasi Indonesia yang cerdas (*Smart ASN*), produktif, dan berdaya saing global.

KESIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa penerapan *Work From Anywhere (WFA)* pada PNS merupakan salah satu bentuk kebijakan fleksibilitas kerja yang mencerminkan arah baru transformasi birokrasi digital di sektor publik Indonesia. Kebijakan ini tidak hanya muncul

sebagai respons terhadap perubahan pola kerja pascapandemi COVID-19, tetapi juga sebagai strategi reformasi struktural untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan daya saing birokrasi. Secara umum, WFA terbukti memberikan kontribusi positif terhadap efisiensi organisasi, peningkatan produktivitas pegawai, serta perbaikan work-life balance ASN, sekaligus mendorong pergeseran budaya kerja dari pengawasan berbasis kehadiran menuju penilaian berbasis kinerja dan hasil.

implikasi kebijakan fleksibilitas kerja bagi PNS melalui WFA sangat ditentukan oleh kesiapan ekosistem pendukungnya. Kesenjangan infrastruktur digital, variasi literasi teknologi pegawai, serta pola kepemimpinan birokrasi yang masih dominan hierarkis menjadi tantangan utama yang menghambat efektivitas implementasinya. Hambatan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan WFA tidak dapat diadopsi secara seragam di seluruh instansi, melainkan membutuhkan pendekatan diferensial sesuai karakteristik tugas, kapasitas organisasi, dan kesiapan kelembagaan masing-masing.

Perbandingan dengan praktik fleksibilitas kerja di sektor publik Singapura, Korea Selatan, dan negara-negara Eropa memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi WFA pada pegawai pemerintah umumnya ditopang oleh tiga unsur: integrasi teknologi digital dalam tata kelola, model kepemimpinan berbasis kepercayaan (trust-based governance), dan sistem evaluasi kinerja yang transparan dan terstandarisasi. Pembelajaran ini relevan bagi Indonesia dalam memperkuat pelaksanaan WFA melalui harmonisasi regulasi turunan PermenPANRB No. 4 Tahun 2025, perluasan investasi infrastruktur digital, serta pembangunan ekosistem ASN digital yang menekankan nilai, kinerja, dan akuntabilitas.

Kajian ini juga mencatat bahwa sebagian besar penelitian mengenai WFA untuk PNS masih bersifat deskriptif dan berfokus pada dampak jangka pendek. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan yang bersifat longitudinal dan komparatif lintas sektor untuk menilai efek jangka panjang kebijakan WFA terhadap kualitas layanan publik, integritas birokrasi, inovasi organisasi, dan kesejahteraan pegawai. Work From Anywhere berpotensi menjadi fondasi kebijakan fleksibilitas kerja yang modern dan berkelanjutan bagi PNS. Dengan dukungan infrastruktur, kepemimpinan yang responsif, serta regulasi yang jelas, WFA dapat memperkuat reformasi birokrasi menuju sektor publik yang adaptif, tangkas, dan berdaya saing global.

REFERENSI

- Adrie, P. (2021). *Implementasi Sistem Kerja Fleksibel pada Aparatur Sipil Negara di Era Digital*. Jurnal Reformasi Birokrasi, 7(2), 55–68.
- Az'ahra, N. D., Anggodo, S. M., & Salvina, Z. (2024). Analisis dampak fleksibilitas *Work From Anywhere* terhadap kinerja ASN. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(5), 427–436.
- Bappenas. (2023). *Laporan Pembangunan Infrastruktur Digital Nasional 2023*. Jakarta: Bappenas RI.
- Dewi, R. (2023). *Kinerja ASN di Era Digital: Tantangan Implementasi Work From Anywhere di Lingkungan Pemerintahan*. Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik, 14(2), 101–115.
- Dewi, S. (2023). Peran widyaiswara dalam menjawab tantangan transformasi kinerja ASN era digital melalui pelatihan terintegrasi. *Jurnal Administrasi Negara*, 4(1), 534–540.
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19 dataset*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemerintahan Indonesia. *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 4(2), 226–239.
- KemenPANRB. (2024). *Kebijakan Transformasi ASN Digital 2024*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Lee, J., & Kim, Y. (2022). Smart work centers and digital government reform in South Korea. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(3), 451–466.

- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing.
- OECD. (2024). *Public Sector Hybrid Work Policies in the Digital Era*. Paris: OECD Publishing.
- Prasasti, A. N., Ramadhan, D., & Surbakti, M. B. (2024). Analisis penerapan praktik *Flexible Working Arrangement* dalam peningkatan minat generasi Z menjadi ASN. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(7), 6855–6864.
- Purwanto, E., & Taufik, M. (2022). Penerapan kerja fleksibel dan tantangan manajemen kinerja di instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 5(1), 12–27.
- Santoso, E. (2021). *Kepemimpinan adaptif dalam birokrasi digital*. Jakarta: Universitas Terbuka Press.
- Setiawan, A., & Ramdhani, M. (2023). Monitoring kinerja ASN berbasis teknologi pada kebijakan kerja fleksibel. *Jurnal Administrasi Publik Modern*, 4(3), 211–226.
- Sidharta, A. I. (2023). Evaluasi program *Work From Home*: Studi tentang produktivitas dan kesejahteraan karyawan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 8(2), 145–160.
- Snyder, H. (2019). *Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines*. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Suciyawati, N. P. (2025). Dampak penerapan skema *Work From Anywhere* terhadap kinerja pegawai di Denpasar. *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 27(3), 406–416.
- Sulastiono, P., & Yulianto, E. (2025). Dampak Penerapan *Work From Anywhere* (WFA) Terhadap Kualitas Kerja Aparatur Sipil Negera (ASN) di Kementerian Transmigrasi RI Jakarta. *Jurnal Manajemen Riset Bisnis Indonesia*, 14(01).