



Meninjau Implementasi *Work From Home* sebagai Strategi Motivasi Kinerja Aparatur Sipil Negara

Ihsan Dailami Yazid¹, Kezsyia Tesalonika², Putri Arsa Dynanty³

^{1,2,3}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Abstract

Received: 26 Juni 2023

Revised: 1 Juli 2023

Accepted: 7 Juli 2023

The implementation of Work From Anywhere (WFA) is a valuable learning outcome from the implementation of Work From Home (WFH). Within the WFA framework, employee motivation is the main aspect that is considered through the application of flexible work methods anywhere or anytime to trigger the desire of employees to work optimally by minimizing boredom. Writing is done using the Narrative Policy Analysis (NPA) method as an analytical tool to explore insights about government policies based on empirical evidence obtained from secondary data. The research results show that in the implementation of WFA, the aspect of flexibility is the key to increasing employee motivation. Many positive impacts arise but are not spared from this method also has its negative sides which can harm the organization so several efforts are needed such as properly planned flexibility arrangements so that these negative impacts can be overcome.

Keywords: *Work from Anywhere, State Civil Apparatus, Motivation*

(*) Corresponding Author: ihsan.d@ui.ac.id, kezsyatesalonika@gmail.com

How to Cite: Yazid, I. D., Tesalonika, K., & Dynanty, P. A. (2023). Meninjau Implementasi Work From Home sebagai Strategi Motivasi Kinerja Aparatur Sipil Negara. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8173777>

PENDAHULUAN

Berawal dari pandemi Covid-19 yang menjangkit seluruh dunia, tidak terkecuali Indonesia, menuntut segala perubahan dengan cepat, salah satunya dalam perubahan pola kerja baru. Penyebaran virus Covid-19 yang merebak secara cepat mengharuskan pemerintah untuk melakukan pembatasan sosial berskala besar. Di sisi lain, pemerintah dituntut untuk mampu memformulasikan sebuah sistem kerja yang fleksibel dengan mengutamakan kinerja tinggi dan budaya kerja yang profesional agar organisasi publik dapat tetap memberikan pelayanannya dengan maksimal (Hindom, 2022). Maka dari itu, pemerintah menerapkan pola kerja baru yaitu Work From Home (WFH) sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) No. 54 tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah, Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat melakukan WFH sesuai dengan instansi penempatannya.

Pola kerja yang awalnya mengharuskan pegawai untuk hadir ke kantor berubah menjadi sebuah pola kerja yang berbasis digital di mana pegawai dapat hadir secara virtual dalam sebuah platform meeting online (Simanjuntak, 2022). Menurut Crosbie dan Moore (2004), Work From Home merupakan pekerjaan yang dilaksanakan dari rumah dengan estimasi waktu setidaknya 20 jam per minggu yang mana merupakan pekerjaan yang dibayar. Dengan WFH pegawai diberikan fleksibilitas dalam menyeimbangkan kehidupannya serta memberikan dampak

positif bagi organisasi yang menerapkannya. Di Kementerian Keuangan sebagai instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan nasional pun dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan lingkungan organisasi.

Mengacu dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK.01/2019 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan, terdapat sebuah inisiatif strategis yang diatur dalam Tema Sentral Penguatan Budaya Organisasi Kementerian Keuangan yaitu *The New Thinking of Working* dalam mencapai budaya kerja yang adaptif, berbasis digital serta memiliki suatu integritas dalam peningkatan produktivitas serta kinerja organisasi publik. Dengan salah satu inisiasi yang dicanangkannya adalah penyusunan kebijakan *flexible working hours* dan *flexible working space* yang menjadi bentuk upaya dalam mendukung *work life balance* dan produktivitas kerja pegawai (Harmaji, 2022). *Flexible Working Hours (FWH)* dan *Flexible Working Space (FWS)* adalah bagian daripada pelaksanaan *Work From Anywhere (WFA)* atau pengaturan pola kerja yang lebih fleksibel.

Dalam penerapannya tentu terdapat tantangan terutama bagi para ASN yang selama bekerja dengan sistem konvensional tidak banyak bersentuhan dengan teknologi lalu dengan sistem kerja baru dituntut untuk mampu beradaptasi dengan teknologi yang berperan dalam kelangsungan WFA. Selanjutnya yang menjadi tantangan dalam penerapan WFA adalah rentan terjadi *miscommunication*. Pegawai harus selalu online agar seluruh informasi yang ada tidak terlewat, sehingga koordinasi dalam hal ini sangat dibutuhkan. Kemudian, motivasi kerja pegawai yang tentu berpengaruh pada kinerja sebab motivasi kerja dapat hilang karena adanya perbedaan suasana kerja dan kurangnya pengawasan dari pimpinan (Pratiwi, 2020). Sehingga pegawai bisa dengan mudah mengabaikan pekerjaannya yang mana hal ini berimplikasi pada keterlambatan pengumpulan tugas kerja. Maka pada tulisan ini akan dibahas terkait penerapan sistem WFA sebagai strategi motivasi kinerja Aparatur Sipil Negara dengan mengambil contoh pada Kementerian Keuangan.

TINJAUAN TEORI

Motivasi

Uno (dalam Christin, 2017) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang timbul akibat faktor eksternal maupun internal atau dari dalam diri individu yang kemudian ditunjukkan pada timbulnya kebutuhan, minat, harapan, penghargaan, cita-cita, dan penghormatan. Lebih lanjut menurut Widodo (dalam Setiawan, 2022), dorongan yang diperoleh dalam diri seseorang tersebut dapat memicu seorang individu untuk melakukan sebuah tindakan. Definisi lain dikemukakan oleh Robbin (dalam Setiawan, 2022) dimana ia menyatakan motivasi sebagai suatu proses yang mengarahkan atau menimbulkan ketekunan dalam diri individu agar individu tersebut dapat mencapai tujuannya. Dapat dikatakan, motivasi merupakan sebuah konsep yang menekankan pada kehadiran dorongan dari dalam diri seseorang untuk mengarahkan perilakunya agar dapat mencapai tujuan atau keberhasilan dengan rasa sukarela.

Beberapa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi timbulnya motivasi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya dapat ditinjau dari teori “*The Five Hierarchy Needs*” milik Abraham Maslow. Dalam teori ini dijelaskan bahwa

setiap individu memiliki kebutuhan sesuai dengan kepentingannya masing-masing dan hal tersebut dapat membantu menumbuhkan motivasi untuk mencapai sesuatu dalam diri seseorang (Setiawan, 2022). Kebutuhan tersebut dibagi ke dalam lima kategori, diantaranya:

- Physiological needs, kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer yang terdiri atas kebutuhan untuk makan, minum, tempat tinggal, dan lain sebagainya;
- Safety needs, mencakup kebutuhan yang terdiri atas kebutuhan akan perlindungan terhadap keselamatan dan atas kerugian fisik;
- Social needs, mencakup kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan;
- Esteem needs, menyangkut faktor penghormatan diri sehingga meliputi kebutuhan akan otonomi dan prestasi dan faktor penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan dan perhatian;
- Need for self-actualization, mencakup kebutuhan untuk memperoleh dorongan agar dapat mencapai tujuannya.
 - Tidak hanya faktor-faktor yang disebutkan diatas, terdapat beberapa faktor eksternal lain yang mempengaruhi motivasi seorang pegawai dalam bekerja secara optimal, yaitu meliputi:
 - Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik, terminimalisir dari dari kebisingan dan gangguan, serta dilengkapi peralatan penunjang kerja yang modern dan memadai akan memotivasi para Aparatur Sipil Negara untuk melakukan pekerjaan yang baik.
 - Supervisi yang baik. Supervisi yang dapat menjaga hubungan dengan pegawai dalam jarak sejauh apapun dan tetap handal menghadapi lika-liku masalah pekerjaan khususnya dengan melibatkan penggunaan teknologi dapat membangun suasana kerja dan pegawai yang produktif.
 - Status dan tanggung jawab. Jika seorang pegawai menduduki jabatan, merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan hingga dimana saja atau kapan saja, besar peluang bertumbuhnya sense of achievement dalam diri pegawai.

Selain itu, untuk mengkaji motivasi pegawai publik secara spesifik dapat juga menggunakan teori Public Service Motivation (PSM). Teori ini menekankan bagian unik dari motivasi yang mencakup kepemilikan kepercayaan, nilai, dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi sehingga mendorong seorang pegawai untuk menyumbangkan baktinya bagi kesejahteraan organisasi dan masyarakat. Perry dan Wise (dalam Setiawan, 2018) juga turut memberikan definisi lain terkait motivasi pelayanan publik atau Public Service Motivation (PSM). Mereka menyatakan motivasi pelayanan publik sebagai kecenderungan seseorang individu untuk memberikan respons antusias terhadap institusi publik karena dipengaruhi oleh beberapa motif, yakni:

1. Motif rasional, didasarkan pada individual utility maximization, yaitu bahwa individu tertarik untuk bekerja di sektor publik karena memiliki kepentingan tertentu untuk dicapai ketika ia memiliki kewenangan atau andil dalam perumusan kebijakan publik;

2. Motif normatif, didasarkan pada suatu keinginan untuk melayani kepentingan public serta loyalitas terhadap tugas dan pemerintah;
3. Motif afektif, didasarkan pada faktor emosional, yaitu komitmen terhadap sebuah program yang didasarkan atas suatu keyakinan mengenai manfaat sosialnya dan rasa patriotisme.

Reformasi Birokrasi

Gaus et al (dalam Pratama & Manurung, 2022) menyatakan paradigma birokrasi diimplementasikan dan disesuaikan dengan konteks masing-masing negara dengan mempertimbangkan sistem sosial, sejarah, budaya, dan politik. Hal ini menyiratkan bahwa setiap negara memiliki perspektif dan pendekatan yang unik dalam menafsirkan dan mengimplementasikan birokrasi. Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan mendefinisikan Reformasi Birokrasi sebagai inisiatif pemerintah yang bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan melakukan perubahan-perubahan terhadap sistem pemerintahan, terutama yang berkaitan dengan kelembagaan atau organisasi, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia. Menurut Turner, dkk (dalam Pratama & Manurung, 2022) birokrasi mengacu pada struktur organisasi yang digunakan dalam sektor publik, yang telah dibentuk dalam jangka waktu yang cukup lama dan terus berkembang. Umumnya, birokrasi mengelola organisasi berskala besar dan bersifat administratif.

Di Indonesia, reformasi birokrasi diimplementasikan dalam delapan area perubahan, yang meliputi penataan peraturan perundang-undangan, peningkatan kapasitas organisasi, penguatan tatalaksana, peningkatan sistem manajemen sumber daya manusia, peningkatan pengawasan, penerapan manajemen perubahan, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Selain itu, terdapat program percepatan reformasi birokrasi yang terdiri dari tujuh prinsip, yaitu kesederhanaan, kecepatan, persuasif, pemberdayaan, motivasi, peningkatan, dan dampak (Pratama & Manurung, 2022). Untuk memfasilitasi pelaksanaan delapan area perubahan tersebut, pemerintah mengadopsi strategi untuk memfasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi, seperti memperkuat peran pemimpin dan memastikan bahwa program-program ditargetkan dan difokuskan untuk mengatasi kesenjangan dan kompleksitas kompetensi dengan menekankan pada penggunaan teknologi. Indrarti (dalam Pratama & Manurung, 2022) menyatakan strategi-strategi ini bertujuan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi pemerintah selama satu dekade terakhir, termasuk tekanan politik, mentalitas silo, dan birokrasi yang eksklusif.

Work From Anywhere (WFA)

Rau & Hyland (dalam Samsara, 2021) mendefinisikan Work From Anywhere sebagai bentuk alternatif pilihan yang diberikan kepada pegawai dalam bekerja. Pengaturan kerja yang fleksibel ini meliputi pemberian persetujuan untuk melakukan kerja dalam jarak jauh (*remote*) serta penjadwalan jam kerja yang fleksibel (Groen et al., dalam Samsara, 2021). Individu atau pegawai yang menerapkan metode kerja ini dapat mengganti waktu yang biasanya dihabiskan di kantor untuk lembur dengan bekerja diluar kantor menggunakan beberapa alat bantu teknologi informasi atau komunikasi. Fleksibilitas yang diberikan pun tidak diberikan secara asal namun disesuaikan dengan kebutuhan. Hofacker & Konigm (dalam Samsara, 2021) menyatakan kehadiran WFA dalam memberikan

fleksibilitas diharapkan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan memberikan work life balance atau keseimbangan antara kehidupan dengan pekerjaan bagi pegawai. Peningkatan tanggung jawab pegawai dapat dilihat dari kemampuan pegawai yang lebih cekatan dalam merencanakan pekerjaan serta memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Golden (dalam Samsara, 2021) menyatakan bahwa telecommuting dan flexitime berinteraksi dalam kaitannya untuk meraih hasil pekerjaan secara maksimal dan efektif. Adanya kontrol jadwal kerja memungkinkan individu untuk lebih efektif mengelola sumber daya seperti waktu. Minat substansial dalam kebijakan publik mengenai telecommuting dan fleksibilitas telah didorong oleh gagasan bahwa hal ini dapat membantu individu menavigasi tantangan pekerjaan dan keluarga (Jarrett, V, dalam Samsara, 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan post-positivis untuk mengkaji rencana kebijakan yang diusulkan yang nantinya akan ditentukan oleh para pelaku kebijakan dan masyarakat. Penggunaan pendekatan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang sedang dikaji melalui analisis, dengan tujuan akhir untuk mengidentifikasi temuan dan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang ada (Daniarsyah & Rahayu, 2020). Penelitian ini menggunakan *Narrative Policy Analysis* (NPA) sebagai alat analisis untuk mengeksplorasi wacana seputar kebijakan pemerintah. NPA merupakan metode yang digunakan untuk mengkaji perdebatan kebijakan yang seringkali menimbulkan ketidakpastian dan kebingungan (Daniarsyah & Rahayu, 2020).

Dalam bidang studi kebijakan publik, narasi menjelaskan pemahaman para aktor kebijakan tentang masalah dan solusi yang mereka usulkan berdasarkan bukti empiris dan posisi mereka dalam sistem pemerintahan. Oleh karena itu, Martinez (dalam Daniarsyah & Rahayu, 2020) menganggap narasi kebijakan ini menjadi sumber daya yang berharga. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini beroperasi pada tingkat meso yang mana memiliki fokus pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Kemudian dalam melakukan analisisnya pada penelitian menggunakan data sekunder, di mana data sekunder merupakan data yang telah diambil dan diolah oleh peneliti lain. Data sekunder tersebut meliputi media massa, artikel-artikel ilmiah, dan studi literatur terdahulu yang memiliki relevansi dan kesesuaian dengan topik penelitian yang akan dibahas.

PEMBAHASAN

Peralihan Mekanisme Kerja Work From Home (WFH) menjadi Work From Anywhere (WFA) Beserta Sistem Kerja

Pandemi COVID-19 yang mulai merambat ke Indonesia mulai akhir tahun 2019 ternyata menimbulkan dampak negatif yang cukup signifikan diantaranya di mana banyak pekerjaan terpaksa harus berhenti dalam jangka waktu yang cukup lama karena masyarakat perlu melakukan *social distancing* demi pencegahan penularan virus. Akan tetapi, rasanya mustahil bagi organisasi publik untuk berhenti bekerja karena tentunya semakin banyak pelayanan atau kebutuhan publik yang diperlukan masyarakat ketika aktivitas mereka terhenti. Oleh karena itu,

muncul wacana bagi organisasi publik untuk menerapkan *Business Continuity Plan* (BCP). BCP merupakan suatu sistem pencegahan dan pengendalian yang disusun untuk menghadapi potensi kendala gangguan atas keberlangsungan organisasi. BCP COVID-19 disusun agar aktor-aktor publik dapat tetap mampu berinovasi dan berkreasi dalam memberikan pelayanan kepada publik dengan tetap memperhatikan kesehatan dan keselamatan pegawai atau *stakeholders* yang terlibat (Harmaji, 2022).

Penyusunan BCP COVID-19 ditetapkan salah satunya sebagai contoh melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 119/KMK.01/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Rencana Keberlangsungan Layanan Terkait Dampak COVID-19 di Lingkungan Kementerian Keuangan. Melalui keputusan tersebut terselenggara metode kerja berupa *telecommuting*, *teleworking*, atau *remote working* atau dikenal dengan nama *Work From Home* (Harmaji, 2022). Namun, ketika pandemi mulai mereda, untuk menghadapi beberapa pegawai yang sudah terlanjur nyaman bekerja di rumah, diterapkan metode kerja baru yaitu *Work From Anywhere* (WFA). Dalam pelaksanaannya, mengambil contoh dari Kementerian Keuangan, menerapkan kebijakan *flexible working space* dan *flexible working hours* sebagai bagian dari *Work From Anywhere* (WFA) yang dilandasi Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK.01/2019 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan dan Tema Sentral Penguatan Budaya Organisasi Kementerian Keuangan yaitu *The New Thinking of Working*. Metode kerja ini diharapkan dapat mendorong keseimbangan kehidupan dan kerja serta produktivitas pegawai. Kebijakan ini pun mulai diimplementasikan dalam lembaga-lembaga Kementerian lain (Harmaji, 2022). Adapun pegawai yang dapat melaksanakan WFA harus memenuhi seluruh kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP) paling rendah bernilai "baik" untuk satu tahun penilaian sebelumnya;
2. Tidak sedang dalam proses pemeriksaan terkait dengan pelanggaran disiplin atau tidak sedang menjalani hukuman disiplin berdasarkan ketentuan yang berlaku;
3. Dapat bekerja secara mandiri, bertanggung jawab, berkomunikasi efektif dengan atasan, rekan kerja, dan pihak lain serta responsif terhadap instruksi penugasan.

Namun, perlu juga diingat bahwa dalam melaksanakan pola kerja WFA, pegawai harus:

1. Memastikan ketersediaan sarana pendukung, keamanan data, jaringan informasi dan teknologi, serta komunikasi yang digunakan selama pelaksanaan WFA;
2. Memenuhi jumlah jam kerja harian sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan perusahaan/organisasi;
3. Menjaga pencapaian target kinerja pegawai dan/atau target kinerja unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya pada periode berjalan;
4. Menjaga dan menjunjung kode etik dan kode perilaku yang berlaku;
5. Bersedia dipanggil bekerja ke kantor dalam hal terdapat kepentingan dinas yang memerlukan kehadiran pegawai yang bersangkutan.

WFA sebagai Strategi Motivasi Kinerja ASN

Penerapan WFA pertama kali dilakukan di Inggris pada tahun 2004, di mana didasarkan pada kesadaran akan perlunya sistem kerja yang fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk memiliki kendali atas waktu mereka tanpa mengorbankan kinerja. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Dengan munculnya COVID-19, sektor pemerintah, termasuk Indonesia, mulai mengadopsi sistem kerja ini. Di Indonesia, Menteri Keuangan memperkenalkan WFA sebagai bagian dari konsep kerja *Flexible Work Arrangement* (FWA), yang menawarkan pendekatan alternatif bagi organisasi untuk menentukan lokasi dan waktu kerja. Daniarsyah & Rahayu (dalam Kusworo & Fauzi, 2022) menyatakan fokus dari WFA adalah pada pencapaian hasil kinerja karyawan daripada mengikuti prosedur kerja secara ketat. Pemerintah percaya bahwa penerapan WFA dapat meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas pegawai dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti anggaran, waktu, dan lokasi. Menpan-RB memprakarsai rencana ini berdasarkan implementasi SPBE yang sudah ada, yang memungkinkan pegawai negeri sipil untuk bekerja tanpa batasan ruang fisik dengan dukungan teknologi informasi.

Digitalisasi pada pemerintah telah menjadi kebutuhan penting di semua tingkat birokrasi. Pengenalan peraturan yang berkaitan dengan *Work From Office* (WFO) dan *Work From Home* (WFH) beralih menjadi *Work From Anywhere* (WFA) telah mendorong munculnya pola dan sistem manajemen SDM baru dalam konteks reformasi birokrasi. Namun, pola manajemen SDM yang fleksibel ini harus tetap fokus pada pelayanan publik dan peningkatan motivasi kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan ini, pemerintah telah mengidentifikasi empat agenda utama reformasi birokrasi, yaitu reformasi struktural, kultural, regulasi, dan transformasi digital. Keempat agenda ini perlu diimplementasikan dalam jangka waktu yang relatif singkat. Komitmen dan kepemimpinan, khususnya terkait agenda terakhir yaitu transformasi digital, sangat penting untuk memfasilitasi keberhasilan implementasi Pengaturan Kerja Fleksibel (PKF) dan manfaatnya.

Karena dampak COVID-19, penyesuaian perlu dilakukan pada fase ketiga reformasi birokrasi, yang mencakup delapan area perubahan. Situasi saat ini mengharuskan pemerintah untuk beradaptasi dan merespons perubahan tuntutan masyarakat terkait pelayanan publik yang berbeda dengan era sebelum COVID-19. Mengatasi mentalitas yang ada di dalam birokrasi juga merupakan aspek penting dalam reformasi birokrasi. Delapan area yang menjadi sasaran reformasi sering kali dianggap sebagai beban daripada peluang dalam sistem pelayanan publik secara keseluruhan, seperti kolaborasi. Sebagai contoh, Bappenas berkolaborasi dengan Kementerian Keuangan dalam hal anggaran, serta BPK dan KPK dalam hal akuntabilitas. Kolaborasi ini harus lebih dari sekadar dokumentasi dan melibatkan penggambaran yang jelas mengenai tugas, fungsi, dan tanggung jawab. Hal ini sangat penting terutama di masa pandemi yang menekankan perlunya efisiensi dan efektivitas untuk memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi yang optimal.

Esensi dari WFA lebih dari sekedar fleksibilitas dalam hal waktu dan lokasi kerja, namun juga memiliki potensi untuk membawa dampak positif di tingkat nasional. Menurut Perry dan Wise (dalam Setiawan, 2018) motivasi pelayanan publik atau *Public Service Motivation* (PSM) merupakan kecenderungan seseorang individu untuk memberikan respons antusias terhadap institusi publik karena

dipengaruhi oleh beberapa motif, salah satunya motif rasional yakni didasarkan pada individual utility maximization, individu tertarik untuk bekerja di sektor publik karena memiliki kepentingan tertentu untuk dicapai ketika ia memiliki kewenangan atau andil dalam perumusan kebijakan publik. Jika kita tinjau kembali *quick wins program* yang merupakan bagian dari reformasi birokrasi, ditemukan bahwa beberapa kegiatan tertentu sejalan dengan prinsip-prinsip WFA. Misalnya, praktik memisahkan karyawan dari keluarga mereka, yang dapat menyebabkan ketidakfleksibelan, dapat diatasi melalui pengaturan kerja jarak jauh. Selain itu, penerapan WFA dapat berkontribusi pada upaya memerangi stunting dengan memungkinkan para ibu yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengalokasikan lebih banyak waktu untuk tumbuh kembang anak, asalkan kinerja tetap optimal. Pengamatan ini sejalan dengan teori Abraham Maslow tentang “*The Five Hierarchy Needs*”, yang menyatakan bahwa individu memiliki berbagai kebutuhan-seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri yang muncul berdasarkan kepentingan pribadinya.

Dampak Positif dan Dampak Negatif dari Sistem *Work From Anywhere* (WFA)

Implikasi Positif

Penerapan WFA memberikan dampak yang positif diantaranya yaitu mampu meningkatkan *work life balance* bagi para ASN karena dengan bekerja dari rumah, ASN dapat memiliki waktu dengan keluarga dan lingkungan sekitar lebih banyak. Kemudian, produktivitas kinerja pegawai pun dapat meningkat karena tingkat stres yang berbeda atau cenderung menurun dibandingkan dengan saat bekerja menggunakan metode WFO. Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara, Bima Hari Wibisana yang mengatakan bahwa selama melakukan WFH terjadi peningkatan produktivitas sebesar 47% (Badan Kepegawaian Negara, 2022).

Selanjutnya, terjadi penurunan biaya operasional sebagaimana yang dikatakan oleh Menteri Keuangan, Sri Mulyani, bahwa Kementerian Keuangan mampu melakukan efisiensi anggaran hingga Rp 618,8 Miliar karena diterapkannya metode kerja WFA (CNBC Indonesia, 2022). Penghematan anggaran yang berhasil dilakukan oleh Kementerian Keuangan diantaranya meliputi penerapan kebijakan *meeting online* yang hanya memakan anggaran sebesar Rp 161,7 Miliar, anggaran ditekan pada hal konsumsi rapat dan ATK. Selain itu, pengadaan *collaborative tools* terpusat oleh Pusintek juga membantu menghemat anggaran sebesar Rp 290 Miliar.

Pembayaran belanja pegawai terpusat juga memberikan dampak positif pada efisiensi anggaran sebesar Rp 9,46 Miliar. Tak luput implementasi Ruang Kerja Masa Depan (RKMD) berpengaruh pada penurunan biaya sewa kantor sebesar Rp 14,35 Miliar. Penerapan RKMD merupakan implementasi dari *activity based workplace, satellite office, flexible working space, dan flexible working arrangement*. Terakhir, kebijakan konsolidasi Pengadaan Laptop di LKPP dan penerapan Aplikasi Naskah Dinas Elektronik turut serta membantu menghemat anggaran hingga senilai Rp 160,83 Miliar dan Rp 132,7 Miliar.

Implikasi Negatif

Terdapat juga implikasi negatif yang menjadi kelemahan dalam penerapan WFA. Pada penerapannya, hal yang menjadi kendala utama adalah pengawasan pegawai. Berbeda dengan saat bekerja di kantor, akan lebih mudah untuk

melakukan *monitoring* dibandingkan saat pegawai bekerja dari rumah. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Choi (dalam Gebrena, 2023) yang mengatakan bahwa sesungguhnya penerapan konsep WFA dalam sektor publik memiliki berbagai hambatan diantaranya sulit dalam melakukan pengawasan kerja pegawai karena rendahnya kapasitas dan kapabilitas teknologi. Kemudian, dampak negatif lain adalah pegawai cenderung mendapatkan distraksi selama bekerja karena adanya beberapa gangguan. Gangguan yang mungkin muncul dari segi teknis misalnya alat yang menunjang pekerjaan serta dari segi sosial adalah distraksi yang muncul dari keluarga. Dengan adanya distraksi-distraksi tersebut, tentu mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hal negatif lain yang dapat menjadi sorotan dalam penerapan WFA adalah mudah hilangnya motivasi pegawai dalam bekerja. Perbedaan suasana bekerja memiliki pengaruh yang besar. Pemikiran bahwa rumah adalah tempat istirahat membuat pegawai kehilangan fokus dalam bekerja. Lalu, penurunan motivasi bekerja juga dipengaruhi dengan adanya gangguan dari lingkungan rumah. Tidak hanya itu, Mungkasa (dalam Ma'rifah, 2020) batasan yang hilang antara waktu bekerja dengan waktu istirahat pun turut memengaruhi. Lebih dari itu, WFA dapat berpotensi menimbulkan gangguan psikologis yang dapat terjadi dalam diri pegawai seperti stress, depresi, dan kelelahan yang muncul dari ketidakpuasan bekerja akibat adanya tumpang tindih tugas yang harus dilakukan dalam waktu bersamaan sehingga terjadi penurunan komitmen dalam bekerja.

KESIMPULAN

Pelaksanaan Work From Anywhere (WFA) sejatinya merupakan suatu komitmen yang tengah dijalankan oleh pemerintah. Hal ini juga dilakukan karena adanya perubahan lingkungan yang diakibatkan transformasi digital sehingga terdapat tuntutan untuk diterapkannya sebuah pola kerja baru. Pada Kementerian Keuangan sebagai contoh utama, Work From Anywhere (WFA) diadopsi sehingga menjadi bagian dari sistem kerja Flexible Work Arrangement (FWA). WFA memberikan fleksibilitas yang lebih luas pada pegawainya dalam bekerja. Pada penerapannya, WFA memberikan dampak positif, seperti yang paling terlihat yaitu menciptakan efisiensi anggaran melalui penurunan biaya operasional sebesar Rp 618,8 Miliar. Akan tetapi, metode ini tak luput memiliki dampak negatif yang diantaranya adalah berpotensi mengurangi motivasi pegawai dalam bekerja karena terdapat perbedaan lingkungan antara tempat kerja atau kantor pada umumnya dengan lingkungan rumah. Kemudian, timbulnya borderless antara waktu kerja dan waktu istirahat juga membuat pegawai cenderung bekerja tanpa memperhatikan waktu istirahat. Terakhir, pengawasan yang kurang dan penurunan komitmen pegawai dalam bekerja pun turut menjadi sebuah implikasi negatif dari WFA.

REKOMENDASI

Dalam penerapan WFA di Indonesia, pemerintah, sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pembuatan kebijakan, harus menetapkan peraturan dan pedoman yang jelas mengenai penerapan WFA oleh ASN. Peraturan ini harus mencakup aspek-aspek seperti prosedur pengajuan, kriteria kelayakan, hak dan tanggung jawab, peraturan yang berkaitan dengan jam dan jadwal kerja, serta memastikan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang aman. Selain

itu, sangat penting untuk memberikan motivasi dan bimbingan kepada ASN terkait pemanfaatan teknologi, manajemen waktu yang efektif, dan disiplin kerja yang diperlukan dalam konteks WFA. ASN harus dibekali dengan kompetensi yang diperlukan agar dapat bekerja secara otonom dan efisien dalam lingkungan kerja yang terdesentralisasi. Sehingga, Work From Anywhere sebagaimana yang dimaksudkan untuk dapat menjadi strategi motivasi dalam meningkatkan kinerja ASN dapat tercapai.

REFERENSI

- Badan Kepegawaian Negara. (2022, Juni 24). Mewujudkan Wacana WFA bagi ASN. *Badan Kepegawaian Negara*. <https://www.bkn.go.id/mewujudkan-wacana-wfa-bagi-asn/>
- Christin, J. (2017, September). PENGARUH MOTIVASI INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi kasus pada Karyawan PT INDOMARCO PRISMATAMA DISTRIBUTION CENTRE BOGOR). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(5). <https://media.neliti.com/media/publications/188661-ID-pengaruh-motivasi-internal-dan-eksternal.pdf>
- CNBC Indonesia. (2022, September 7). *Bukti Negara 'Menang Banyak' Dari WFA PNS! Menteri Mau Coba?* CNBC Indonesia. Retrieved May 28, 2023, from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220907074422-4-369883/bukti-negara-menang-banyak-dari-wfa-pns-menteri-mau-coba>
- Daniarsyah, D., & Rahayu, N. D. (2020). Menuju Implementasi Flexible Working Arrangement Ideal Pasca Masa Covid-19. *JDKP Jurnal Desentralisasi Dan Kebijakan Publik*, 1(2), 97-107.
- Gebrena, M. R. (2023, Mei 15). Menimbang Kembali "Flexible Working" untuk ASN. *detikNews*. <https://news.detik.com/kolom/d-6721049/menimbang-kembali-flexible-working-untuk-asn>
- Harmaji. (2022, July 22). *Work From Anywhere (WFA) Sebagai Pola Kerja Baru Pasca Pandemi COVID-19*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Retrieved May 28, 2023, from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15238/Work-From-Anywhere-WFA-Sebagai-Pola-Kerja-Baru-Pasca-Pandemi-COVID-19.html>
- Ma'rifah, D. (2020, November). Implementasi Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif, dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service*, 14(2), 53-64. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/281/214>
- Pratama, M., & Manurung, L. (2022). BUREAUCRATIC REFORM: ANALYSIS OF WORK FROM ANYWHERE POLICY PLANS FOR ASN. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 20(02), 263-274.
- Kusworo, D. L., & Fauzi, M. N. K. (2022). Work From Anywhere (WFA): Formulation of Policy Design for the Work System of State Civil Apparatus as Government Bureaucratic Efficiency In The New Normal Era. *Pancasila and Law Review*, 3(2), 127-136.
- Samsara, L. (2021). Manajemen Kinerja dalam Kerangka Flexible Working Arrangement: Pengalaman dari pelaksanaan WFH, Cascading Target Kinerja Harian. *Jejaring Administrasi Publik*, 13(1), 1-17.

- Setiawan, A. (2018). ANALISIS PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) DAN KINERJA DOKTER DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH TAMAN HUSADA BONTANG TAHUN 2017. http://digilib.unhas.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/MTViZDcxYWNjZjg5OTI5MzBiNDhjNzQ0NzQwOWI5MTkxMTA2YmE4Mw==.pdf
- Setiawan, R. (2022). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA PUSKESMAS BAGANSIPIAPI KABUPATEN ROKAN HILIR TE*. Repository Universitas Islam Riau. Retrieved May 28, 2023, from <https://repository.uir.ac.id/16929/1/207121079.pdf>