



**Implementasi Kebijakan *Work From Anywhere* (WFA)
bagi Aparatur Sipil Negara: Peluang dan Hambatan Yuridis**

Nanda Selvi
Alinda Maliki
Universitas Negeri Manado
Pos-el: nandaselvi@unima.ac.id

DOI: 10.32884/ideas.v12i3.2409

Abstrak

Transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan mendorong munculnya wacana kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Kebijakan ini lahir dari pengalaman positif penerapan *Work From Home* (WFH) selama pandemi COVID-19, yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak serta-merta menurunkan produktivitas pelayanan publik. Namun demikian, implementasi WFA menghadapi sejumlah tantangan yuridis yang kompleks, mulai dari kekosongan regulasi spesifik hingga ketidakselarasan dengan ketentuan jam kerja yang berlaku. Artikel ini bertujuan menganalisis landasan normatif kebijakan WFA, mengidentifikasi peluang modernisasi birokrasi, serta memetakan hambatan yuridis yang berpotensi menghambat efektivitasnya. Dengan menggunakan metode penelitian hukum normatif dan pendekatan komparatif, kajian ini menelaah peraturan perundang-undangan terkait, termasuk Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS. Hasil analisis menunjukkan bahwa kerangka hukum yang ada belum sepenuhnya mengakomodasi karakteristik WFA, terutama menyangkut pengukuran kinerja berbasis luaran, keamanan informasi, dan pemerataan infrastruktur digital. Perbandingan dengan praktik di Singapura dan Australia mengungkapkan kesenjangan regulasi yang perlu dijembatani melalui penyusunan pedoman teknis yang komprehensif dan reformasi budaya organisasi birokrasi.

Kata Kunci

Work From Anywhere, aparatur sipil negara, regulasi kepegawaian, transformasi digital, birokrasi

Abstract

*Digital transformation in governance encourages the emergence of policy discourse *Work From Anywhere*(WFA) for State Civil Apparatus (ASN) in Indonesia. This policy was born from the positive experience of implementing *Work From Home*(WFH) during the COVID-19 pandemic, demonstrating that work flexibility does not necessarily reduce public service productivity. However, the implementation of WFA faces a number of complex legal challenges, ranging from the lack of specific regulations to inconsistencies with applicable working hour provisions. This article aims to analyze the normative basis of WFA policy, identify opportunities for bureaucratic modernization, and map legal obstacles that could potentially hinder its effectiveness. Using normative legal research methods and a comparative approach, this study examines relevant laws and regulations, including Law Number 20 of 2023 concerning the State Civil Apparatus (ASN) and Government Regulation Number 94 of 2021 concerning Civil Servant Discipline. The analysis shows that the existing legal framework does not fully accommodate the characteristics of WFA, particularly regarding output-based performance measurement, information security, and equitable distribution of digital infrastructure. Comparisons with practices in Singapore and Australia*



reveal regulatory gaps that need to be bridged through the development of comprehensive technical guidelines and reform of the bureaucratic organizational culture.

Keywords

Work From Anywhere, civil service, personnel regulations, digital transformation, bureaucracy

Pendahuluan

Dinamika lingkungan kerja global mengalami pergeseran fundamental seiring dengan akselerasi teknologi informasi dan komunikasi. Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak awal tahun 2020 menjadi katalis yang mempercepat adopsi sistem kerja fleksibel di berbagai sektor, termasuk birokrasi pemerintahan. Di Indonesia, kondisi darurat kesehatan memaksa instansi pemerintah pusat dan daerah menerapkan skema *Work From Home* (WFH) yang diatur melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 54 Tahun 2020. Pengalaman selama masa pandemi tersebut memberikan pelajaran berharga bahwa pelayanan publik tetap dapat berjalan meskipun ASN tidak selalu hadir secara fisik di kantor.

Berdasarkan data yang dirilis Badan Kepegawaian Negara, indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan kepegawaian justru mengalami peningkatan selama periode penerapan WFH. Pada tahun 2020, indeks tersebut mencapai angka 88,06, naik dari 85,15 pada tahun 2019 sebelum pandemi terjadi (Simanjuntak, 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas lokasi kerja tidak berbanding lurus dengan penurunan kualitas pelayanan, sepanjang didukung oleh sistem dan infrastruktur yang memadai. Lebih lanjut, survei yang dilakukan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika menunjukkan bahwa lebih dari 80 persen responden ASN merasakan dampak positif WFH terhadap kinerja pribadi mereka (Pratama & Manurung, 2022).

Memasuki era pasca-pandemi, pemerintah Indonesia tidak berhenti pada skema WFH semata, melainkan mulai mengkaji kemungkinan penerapan *Work From Anywhere* (WFA) sebagai model sistem kerja masa depan ASN. Konsep WFA merupakan pengembangan lebih lanjut dari WFH dengan tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi, di mana ASN dapat melaksanakan tugas kedinasan dari lokasi manapun, tidak terbatas pada rumah tinggal saja. Kebijakan ini sejalan dengan agenda reformasi birokrasi yang mengedepankan prinsip efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Namun demikian, wacana implementasi WFA bagi ASN menuai berbagai perdebatan di kalangan akademisi, praktisi, dan masyarakat luas. Salah satu isu krusial yang mengemuka adalah kekosongan regulasi yang secara spesifik mengatur mekanisme WFA dalam kerangka hukum kepegawaian Indonesia. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memang memberikan ruang bagi fleksibilitas dalam manajemen ASN, namun ketentuan teknisnya belum sepenuhnya mengakomodasi karakteristik unik dari skema WFA. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil masih menitikberatkan pada kewajiban kehadiran fisik sebagai salah satu parameter kedisiplinan, yang berpotensi menimbulkan kontradiksi dengan esensi WFA itu sendiri.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) yang teridentifikasi dalam kajian-kajian terdahulu terletak pada minimnya analisis komprehensif yang memadukan perspektif yuridis



dengan dimensi praktis implementasi WFA. Sebagian besar penelitian yang ada cenderung berfokus pada aspek efektivitas kinerja atau kepuasan kerja, sementara pembahasan mendalam mengenai landasan hukum dan potensi hambatan normatif masih terbatas. Selain itu, studi komparatif dengan negara-negara yang telah lebih dahulu menerapkan kebijakan serupa di sektor publik juga belum banyak dilakukan dalam konteks Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis landasan normatif dan legalitas kebijakan WFA bagi ASN di Indonesia, mengidentifikasi peluang yang dapat dioptimalkan sekaligus hambatan yuridis yang perlu diantisipasi, serta memberikan rekomendasi berbasis komparasi dengan praktik terbaik di negara lain. Melalui kajian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam memperkaya diskursus kebijakan kepegawaian sekaligus menyediakan masukan praktis bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan regulasi yang lebih komprehensif.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif (*normative legal research*) yang mengkaji bahan-bahan hukum sebagai sumber data utama. Pendekatan yang digunakan meliputi pendekatan perundang-undangan (*statute approach*), pendekatan konseptual (*conceptual approach*), dan pendekatan komparatif (*comparative approach*). Pendekatan perundang-undangan dilakukan dengan menelaah regulasi yang berkaitan dengan manajemen ASN dan pengaturan kerja fleksibel, termasuk Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS, serta berbagai peraturan turunan yang relevan.

Pendekatan konseptual digunakan untuk membangun argumentasi hukum dengan merujuk pada doktrin dan pandangan para ahli mengenai konsep WFA dalam konteks kepegawaian negara. Sementara itu, pendekatan komparatif diterapkan untuk membandingkan pengaturan WFA di Indonesia dengan negara-negara yang telah lebih dahulu mengimplementasikan kebijakan serupa di sektor publik, khususnya Singapura dan Australia. Perbandingan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi kesenjangan regulasi dan memetakan praktik terbaik yang dapat diadopsi.

Bahan hukum yang digunakan terdiri atas bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan, bahan hukum sekunder berupa literatur ilmiah, hasil penelitian, dan dokumen kebijakan, serta bahan hukum tersier berupa kamus hukum dan ensiklopedia yang membantu dalam memahami terminologi yang digunakan. Pengumpulan bahan hukum dilakukan melalui studi kepustakaan dengan teknik dokumentasi. Selanjutnya, bahan hukum yang terkumpul dianalisis secara kualitatif dengan metode interpretasi sistematis dan teleologis untuk memahami makna dan tujuan dari ketentuan-ketentuan yang dikaji.

Kerangka analisis dalam penelitian ini mengadopsi model yang dikembangkan oleh Malemi (2023) yang mengidentifikasi tiga faktor utama yang mempengaruhi efektivitas organisasi dalam model fleksibilitas kerja, yakni formalisasi aturan, karakteristik lingkungan dan pekerja, serta kebijakan dan praktik manajemen. Ketiga faktor tersebut menjadi lensa dalam menganalisis peluang dan hambatan yuridis implementasi WFA bagi ASN di Indonesia.

Hasil dan Pembahasan

Landasan Normatif dan Legalitas Kebijakan WFA bagi ASN

Analisis terhadap kerangka hukum yang berlaku menunjukkan bahwa landasan normatif untuk implementasi WFA bagi ASN masih bersifat implisit dan belum terartikulasi secara eksplisit dalam peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memuat prinsip-prinsip yang dapat diinterpretasikan sebagai pembuka ruang bagi fleksibilitas kerja, namun tidak secara langsung mengatur mengenai WFA. Pasal 51 undang-undang tersebut menyatakan bahwa manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan.

Dalam konteks WFA, aspek penilaian kinerja dan disiplin menjadi dua elemen yang paling relevan untuk dikaji. Penilaian kinerja ASN sebagaimana diatur dalam undang-undang tersebut dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pegawai. Rumusan ini memberikan celah bagi pengembangan sistem penilaian berbasis luaran (*output-based assessment*) yang lebih sesuai dengan karakteristik WFA dibandingkan penilaian berbasis kehadiran.

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS memuat ketentuan yang lebih detail mengenai kewajiban dan larangan bagi PNS. Pasal 3 mengatur kewajiban PNS yang mencakup, antara lain, setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah; menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan; melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab; serta masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Kewajiban terakhir inilah yang menjadi titik kritis dalam pembahasan WFA, karena frasa "masuk kerja" secara konvensional dimaknai sebagai kehadiran fisik di tempat kerja.

Menariknya, penjelasan Pasal 3 huruf i Peraturan Pemerintah tersebut memberikan ruang interpretasi yang lebih luas. Penjelasan menyatakan bahwa yang dimaksud dengan "menaati ketentuan jam kerja" adalah kewajiban untuk mengisi daftar hadir dan pulang sesuai ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, jika ketentuan daftar hadir dapat dialihkan ke dalam sistem digital yang tidak mensyaratkan kehadiran fisik, maka secara teleologis kewajiban tersebut tetap dapat dipenuhi dalam skema WFA.

Analisis Kesesuaian dengan Ketentuan Jam Kerja

Permasalahan yang lebih kompleks muncul ketika membahas kesesuaian WFA dengan ketentuan jam kerja yang berlaku. Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah menetapkan bahwa jam kerja efektif dalam lima hari kerja adalah 37,5 jam per minggu. Ketentuan ini masih menjadi acuan hingga saat ini dan mengindikasikan adanya ekspektasi bahwa ASN bekerja dalam rentang waktu tertentu yang dapat diukur.

Dalam konteks WFA, pengukuran jam kerja menjadi problematik karena batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi kabur. Penelitian yang dilakukan oleh Riset UMW



(2023) mengidentifikasi bahwa tanpa struktur kerja yang jelas, fleksibilitas justru dapat menurunkan disiplin kerja dan meningkatkan risiko prokrastinasi. Di sisi lain, ada pula temuan yang menunjukkan bahwa WFH dan WFA berpotensi memperpanjang waktu kerja secara tidak disadari, sehingga menimbulkan dampak negatif terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kesehatan mental pegawai.

Solusi yang dapat dikembangkan adalah pergeseran paradigma dari pengukuran berbasis waktu (*time-based*) menuju pengukuran berbasis hasil (*result-based*). Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 8 Tahun 2022 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS memberikan kerangka yang lebih adaptif dalam hal ini. Regulasi tersebut menekankan pada perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, serta tindak lanjut. Dengan mengadopsi pendekatan ini, efektivitas ASN tidak lagi diukur dari seberapa lama mereka berada di tempat kerja, melainkan dari seberapa baik mereka mencapai target kinerja yang telah disepakati.

Parameter Kinerja dalam Ekosistem Digital

Implementasi WFA menuntut transformasi dalam sistem pengukuran kinerja ASN yang selaras dengan ekosistem digital. Simanjuntak (2022) menggarisbawahi pentingnya Service Level Agreement (SLA) yang ditampilkan dalam sistem yang digunakan oleh instansi pemerintah, sehingga durasi proses layanan dapat dipantau dan memudahkan atasan untuk memonitor pekerjaan tim. Pendekatan ini memungkinkan transparansi dan akuntabilitas dalam sistem kerja yang tidak mengandalkan pengawasan fisik langsung.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS yang kemudian diperbarui dengan regulasi terkini menetapkan bahwa penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP memuat rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus disusun setiap awal tahun. Dalam konteks WFA, penyusunan SKP yang terukur dan dapat diverifikasi secara digital menjadi kunci keberhasilan.

Tantangan yang muncul adalah tidak semua jenis pekerjaan dalam birokrasi dapat dengan mudah dikuantifikasi dalam bentuk target yang terukur. Pekerjaan yang bersifat rutin-administratif relatif lebih mudah ditetapkan indikator kinerjanya dibandingkan dengan pekerjaan yang bersifat konseptual atau memerlukan koordinasi intensif. Oleh karena itu, Pratama dan Manurung (2022) merekomendasikan agar pemerintah merumuskan kriteria jabatan yang dapat melaksanakan WFA, dengan mempertimbangkan karakteristik tugas dan fungsi masing-masing.

Keamanan Informasi dan Infrastruktur Hukum

Aspek keamanan informasi menjadi perhatian serius dalam implementasi WFA mengingat ASN menangani data dan informasi yang bersifat sensitif. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi memberikan kerangka hukum yang mengatur pengelolaan data pribadi, termasuk oleh instansi pemerintah. Dalam konteks WFA, risiko kebocoran data meningkat karena pegawai mengakses sistem informasi pemerintah dari berbagai lokasi dan jaringan yang tidak selalu aman.

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) mengamanatkan bahwa penyelenggaraan SPBE harus memenuhi prinsip keamanan yang meliputi keamanan aplikasi, keamanan data, dan keamanan infrastruktur. Implementasi WFA memerlukan penguatan dalam ketiga aspek tersebut, termasuk penggunaan Virtual Private Network (VPN), enkripsi data, autentikasi multi-faktor, dan protokol keamanan siber lainnya.

Penelitian oleh Sirait dan Zellatifanny (2020) mengenai komunikasi bermedia komputer dan kolaborasi di kalangan pegawai pemerintah selama pengaturan kerja fleksibel menemukan bahwa kesiapan infrastruktur teknologi bervariasi antarinstansi. Beberapa instansi telah memiliki sistem yang memadai untuk mendukung WFA, sementara yang lain masih berjuang dengan keterbatasan perangkat keras, perangkat lunak, dan konektivitas internet. Kesenjangan ini berimplikasi pada perlunya penyediaan fasilitas yang memadai bagi ASN yang melaksanakan WFA, termasuk laptop, akses internet, dan dukungan teknis.

Peluang: Modernisasi Birokrasi dan Peningkatan Kesejahteraan

Implementasi WFA membuka sejumlah peluang strategis bagi modernisasi birokrasi Indonesia. Pertama, WFA dapat mempercepat adopsi *e-government* dan transformasi digital yang menjadi salah satu prioritas pembangunan nasional. Data dari United Nations E-Government Development Index menunjukkan peningkatan signifikan peringkat Indonesia dari posisi 107 pada tahun 2018 menjadi posisi 88 pada tahun 2020 (Pratama & Manurung, 2022). Momentum ini dapat diperkuat melalui implementasi WFA yang menuntut digitalisasi proses kerja dan layanan publik.

Kedua, WFA berpotensi meningkatkan kesejahteraan ASN melalui penghematan biaya dan waktu perjalanan, serta fleksibilitas dalam mengatur keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Penelitian Tongam dan kolega (2022) menemukan bahwa *work-life balance* ASN selama periode WFH mengalami peningkatan yang berimplikasi positif terhadap kesejahteraan psikologis. Kondisi ini dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas kerja dalam jangka panjang.

Ketiga, WFA memungkinkan pemerintah untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, termasuk pengurangan kebutuhan ruang kantor dan biaya operasional gedung. Penghematan ini dapat dialihkan untuk investasi dalam pengembangan kapasitas ASN dan infrastruktur teknologi. Keempat, WFA membuka peluang bagi perekrutan talenta tanpa batasan geografis, sehingga pemerintah dapat menjangkau kandidat terbaik yang mungkin tidak bersedia untuk relokasi ke lokasi kantor tertentu.

Hambatan: Budaya Organisasi dan Kesenjangan Digital

Di sisi lain, implementasi WFA juga dihadapkan pada sejumlah hambatan yang perlu diantisipasi. Hambatan pertama dan paling fundamental adalah budaya organisasi birokrasi yang masih cenderung hierarkis dan berorientasi pada kehadiran fisik. Budaya ini terbentuk selama puluhan tahun dan tidak dapat diubah dalam waktu singkat. Penelitian Malemi (2023) mengidentifikasi bahwa karakteristik lingkungan dan pekerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas model fleksibilitas kerja. ASN yang terbiasa dengan pola



kerja konvensional mungkin mengalami kesulitan beradaptasi dengan sistem yang menuntut kemandirian dan disiplin diri yang tinggi.

Hambatan kedua adalah kesenjangan digital (*digital divide*) yang masih terjadi di Indonesia, baik antarwilayah maupun antarindividu. Tidak semua ASN memiliki akses yang sama terhadap infrastruktur teknologi yang memadai di rumah atau lokasi kerja alternatif. Keterbatasan akses internet berkecepatan tinggi, perangkat komputer yang memadai, dan ruang kerja yang kondusif dapat menghambat efektivitas WFA. Penelitian oleh Riset UMW (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja di rumah berpengaruh signifikan terhadap konsentrasi dan produktivitas ASN selama WFH, di mana faktor gangguan domestik dan keterbatasan ruang kerja menjadi kendala utama.

Hambatan ketiga berkaitan dengan sistem pengawasan dan akuntabilitas. Dalam sistem kerja konvensional, pengawasan dilakukan secara langsung melalui kehadiran fisik atasan. Dalam skema WFA, pengawasan harus dialihkan ke mekanisme digital yang menuntut perubahan dalam peran dan kompetensi pimpinan. Simanjuntak (2022) menekankan bahwa pengawasan dalam skema WFA memerlukan komitmen terkait Service Level Agreement dan sistem pelaporan yang memungkinkan atasan memantau pekerjaan tim secara efektif. Tanpa mekanisme pengawasan yang tepat, risiko penyalahgunaan fleksibilitas dapat meningkat.

Hambatan keempat adalah potensi isolasi sosial dan dampak negatif terhadap kohesi tim. Interaksi tatap muka memiliki nilai yang tidak sepenuhnya dapat digantikan oleh komunikasi virtual. Penelitian menunjukkan bahwa kurangnya interaksi sosial dan dukungan organisasi dapat menurunkan motivasi kerja serta kepuasan kerja, terutama bagi individu yang membutuhkan interaksi sosial tinggi (Riset UMW, 2023). Koordinasi dan kolaborasi antarpegawai juga berpotensi terganggu jika tidak didukung oleh sistem komunikasi yang efektif.

Analisis Komparatif: Pembelajaran dari Singapura dan Australia

Perbandingan dengan negara-negara yang telah lebih dahulu mengimplementasikan kebijakan kerja fleksibel di sektor publik memberikan pelajaran berharga bagi Indonesia. Singapura telah mengadopsi *Tripartite Guidelines on Flexible Work Arrangement Requests* yang memberikan kerangka komprehensif bagi penerapan FWA, termasuk di sektor publik. Panduan tersebut mengatur prosedur pengajuan, kriteria pertimbangan, dan mekanisme penolakan permintaan FWA yang harus dilakukan secara tertulis dengan alasan yang jelas.

Keunggulan pendekatan Singapura terletak pada keseimbangan yang dijaga antara hak pegawai untuk mengajukan FWA dan kewenangan pemberi kerja untuk menilai kelayakannya berdasarkan kebutuhan operasional. Panduan tersebut juga menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan negosiasi yang konstruktif antara kedua belah pihak. Di Indonesia, mekanisme serupa belum terartikulasi secara jelas dalam regulasi yang ada, sehingga implementasi WFA berpotensi menghadapi ketidakpastian dalam hal prosedur dan kriteria.

Australia mengambil pendekatan yang lebih legalistik dengan mengatur hak atas FWA dalam *Fair Work Act 2009*. Undang-undang tersebut memberikan hak kepada kategori pegawai tertentu untuk mengajukan FWA, dan pemberi kerja hanya dapat menolak berdasarkan alasan operasional yang wajar (*reasonable business grounds*). Pendekatan ini

memberikan kepastian hukum yang lebih tinggi bagi pegawai yang ingin mengakses fleksibilitas kerja.

Pembelajaran dari kedua negara tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi WFA memerlukan beberapa prasyarat. Pertama, kerangka regulasi yang jelas dan komprehensif yang mengatur hak, kewajiban, prosedur, dan mekanisme penyelesaian sengketa. Kedua, infrastruktur teknologi yang memadai dan merata. Ketiga, transformasi budaya organisasi yang mendukung kepercayaan dan akuntabilitas berbasis hasil. Keempat, pengembangan kapasitas pimpinan dalam mengelola tim yang bekerja secara fleksibel.

Kesenjangan regulasi antara Indonesia dengan Singapura dan Australia terletak pada beberapa aspek. Pertama, Indonesia belum memiliki panduan teknis yang spesifik mengenai prosedur pengajuan dan pertimbangan WFA. Kedua, kriteria jabatan dan karakteristik pekerjaan yang dapat dilakukan dengan skema WFA belum dirumuskan secara sistematis. Ketiga, mekanisme pengawasan dan evaluasi kinerja dalam konteks WFA belum terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja yang berlaku. Keempat, perlindungan hak ASN yang mengajukan WFA belum diatur secara eksplisit, termasuk prosedur pengajuan keberatan jika permintaan ditolak.

Rekomendasi Penyempurnaan Regulasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, beberapa rekomendasi dapat dirumuskan untuk menyempurnakan kerangka regulasi WFA bagi ASN di Indonesia. Pertama, diperlukan penerbitan Peraturan Pemerintah atau setidaknya Peraturan Menteri PAN-RB yang secara khusus mengatur implementasi WFA bagi ASN. Regulasi tersebut perlu memuat definisi yang jelas, ruang lingkup, kriteria jabatan yang dapat melaksanakan WFA, prosedur pengajuan dan persetujuan, serta mekanisme evaluasi dan penghentian.

Kedua, revisi terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS perlu dipertimbangkan untuk mengakomodasi karakteristik WFA. Ketentuan mengenai kewajiban "masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja" perlu dirumuskan ulang agar tidak menimbulkan ambiguitas dalam konteks kerja fleksibel. Alternatifnya, penjelasan pasal dapat diperluas untuk secara eksplisit menyatakan bahwa kewajiban tersebut dapat dipenuhi melalui mekanisme digital yang diakui oleh instansi.

Ketiga, integrasi sistem manajemen kinerja dengan mekanisme WFA perlu diperkuat. Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 8 Tahun 2022 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS dapat dijadikan landasan dengan penambahan ketentuan khusus untuk ASN yang melaksanakan WFA. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) perlu disesuaikan dengan karakteristik kerja jarak jauh yang menekankan pada luaran yang terukur dan dapat diverifikasi.

Keempat, pedoman teknis mengenai keamanan informasi dalam konteks WFA perlu disusun sebagai turunan dari Peraturan Presiden tentang SPBE. Pedoman tersebut harus mencakup standar minimum keamanan perangkat, protokol akses sistem informasi pemerintah dari lokasi eksternal, serta prosedur penanganan insiden keamanan siber.



Simpulan

Implementasi Work From Anywhere (WFA) bagi ASN di Indonesia memiliki peluang besar untuk mendukung modernisasi birokrasi, transformasi digital, peningkatan produktivitas, serta kesejahteraan pegawai, tetapi penerapannya masih menghadapi keterbatasan regulasi yang belum secara eksplisit mengatur WFA. Keberhasilan WFA membutuhkan perubahan dari pola kerja berbasis kehadiran dan waktu menuju sistem yang menekankan hasil, target kinerja, akuntabilitas, serta pengawasan digital. Selain itu, diperlukan kesiapan infrastruktur teknologi, penguatan keamanan informasi, pemerataan akses digital, dan perubahan budaya organisasi agar ASN mampu bekerja secara mandiri dan disiplin. Oleh karena itu, pemerintah perlu menyempurnakan regulasi melalui aturan khusus mengenai WFA, memperjelas kriteria jabatan dan prosedur pelaksanaannya, mengintegrasikan WFA dengan sistem manajemen kinerja, serta menetapkan pedoman keamanan informasi sehingga penerapan WFA dapat berjalan secara efektif, aman, adil, dan memiliki kepastian hukum.

Daftar Rujukan

- Asropi, Silitonga, M. S., & Indriyani, D. (2022). How can I Connect? The Link between Flexible Work Arrangements and Inter-organizational Networks (Case Study: Indonesian Civil Service). *Jurnal Borneo Administrator*, 18(1), 1-18. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i1.1011>
- Driyantini, E., Pramukaningtiyas, H. R. P., & Agustian, Y. K. (2020). Flexible Working Space, New Work Culture to Improve Organization Productivity and Performance. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(2), 174-186. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.584>
- Farha, Y. A., Setiadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Visionida: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5630>
- Ilma, L. N., Dinar, D. E., & Hendriana, E. (2022). The Effect of Flexible Working Arrangement on Organizational Commitment. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1), 4296-4308. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4296>
- Malemi, M. (2023). Analisis Efektivitas Organisasi Model Fleksibilitas Kerja bagi ASN di Indonesia (Tinjauan PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS). *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 1-16. <https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.64938>
- Pratama, M., & Manurung, L. (2022). Bureaucratic Reform: Analysis of Work From Anywhere Policy Plans for ASN. *DiA: Jurnal Administrasi Publik*, 20(2), 263-280. <https://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/dia/article/view/7018>
- Ridwansyah, Haura, A., Sari, D. S., Muhammad, F., Meilliza, H. V., Miftahussa'aroh, Rahmawati, N., Azzhara, S. S., Nabsam, S. I. K., & Kembara, T. R. T. (2022). Implementasi Work From Anywhere (WFA) sebagai Model Sistem Kerja Masa Depan ASN Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional BSKJI "Post Pandemic Economy Recovery"*, 57-70. https://bspjisamarinda.kemenperin.go.id/download/proceeding/2022_semnasBSKJI/



- Riset UMW. (2023). Analisis Dampak Kebijakan WFH Terhadap Kinerja ASN di Indonesia Secara Efektif. *Portal Riset UMW*. <https://risetumw.ac.id/analisis-dampak-kebijakan-wfh-terhadap-kinerja-asn-di-indonesia-secara-efektif/>
- Sirait, E. R. E., & Zellatifanny, C. M. (2020). An Empirical Study: Computer-Mediated Communication and Collaboration among Government Employees during Flexible Working Arrangements. *International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICITSI50517.2020.9264968>
- Simanjuntak, L. (2022). Analisa Efektifitas Kerja dengan Skema Work From Anywhere (WFA) sebagai Sistem Kerja Berbasis Digital. *Badan Kepegawaian Negara (BKN RI)*. <https://www.bkn.go.id/analisa-efektifitas-kerja-dengan-skema-work-from-anywhere-wfa-sebagai-sistem-kerja-berbasis-digital/>
- Tongam, E. G., et al. (2022). Meneropong Work-Life Balance selama Covid-19: Studi Kasus Aparatur Sipil Negara di Jakarta Pusat. *Jurnal Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*, 2(2), 433-448. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.433>.