

## WACANA KEBIJAKAN *WORK FROM ANYWHERE (WFA) BAGI ASN*

1

Anin Dhita Kiky Amrynudin

### Abstrak

Wacana kebijakan *Work from Anywhere (WFA)* bagi ASN menimbulkan pro dan kontra. Masyarakat memandang bahwa kinerja dan produktivitas ASN masih belum sesuai harapan sehingga dikhawatirkan sistem kerja WFA akan menghambat pelayanan publik. Sementara itu, pemerintah menilai kebijakan WFA mampu menciptakan efektivitas dan efisiensi. Tulisan ini menganalisis tantangan dan kesiapan pemerintah terkait kebijakan WFA bagi ASN. Tantangan yang mungkin dihadapi adalah kondisi geografis, leadership, dan sikap skeptis masyarakat. Sedangkan hal-hal yang harus dipersiapkan diantaranya adalah infrastruktur digital, SDM, organisasi dan prosedur kerja, sumber data, dan regulasi. Sebagai tolok ukur penyelenggaraan WFA, Indonesia dapat belajar dari kebijakan *remote working* di Brazil yang dinilai berhasil. Komisi II DPR RI melalui fungsi legislasi dapat mendorong pemerintah untuk menyiapkan kajian komprehensif menggunakan *Cost-Benefit Analysis* dalam merumuskan kebijakan dan memetakan jabatan ASN dengan sistem kerja WFA pada pembahasan RUU ASN. Selain itu, Komisi II DPR RI perlu mengawasi kesiapan pemerintah terkait kebijakan WFA.

### Pendahuluan

Belakangan ini ramai pemberitaan tentang Pemerintah yang mewacanakan Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat bekerja dari mana saja atau *Work from Anywhere (WFA)*. Adapun usulan tersebut didasarkan pada sistem kerja yang berlangsung bagi ASN di masa pandemi Covid-19 yaitu sistem kerja *Working from Office (WFO)* – *Working from Home (WFH)* yang dinilai berhasil. Menurut Biro Humas, Hukum dan Kerja sama Badan Kepegawaian Negara (BKN),

pemberlakuan sistem kerja WFO-WFH selama masa pandemi Covid-19 memperlihatkan bahwa ASN dan masyarakat yang dilayani terbukti cukup adaptif (idntimes.com, 12 Mei 2022). Penyesuaian sistem kerja baru selama pandemi memberikan dampak positif yaitu adanya percepatan transformasi digital baik dalam pemerintahan maupun masyarakat pada umumnya.

*United Nations (UN) e-Government Survey 2020* telah menempatkan Indonesia pada peringkat 88 atas



pengembangan dan pelaksanaan *e-government* atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Hasil di tahun 2020 yang dirilis pada bulan Juli, menunjukkan kenaikan 19 peringkat dibandingkan tahun 2018 yang berada di urutan 107 dan urutan 116 di tahun 2016 (menpan.go.id, 9 Oktober 2020). Atas dasar keberhasilan tersebut, kebijakan WFA dinilai oleh Pemerintah dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi. Menurut Plt. Kepala Biro Hukum Komunikasi dan Informasi KemenPAN-RB, WFA bagi ASN sejalan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dan penyederhanaan birokrasi. Secara substansi, pemerintah tengah berupaya untuk menyederhanakan struktur organisasi, pengalihan jabatan struktural ke fungsional dan penyesuaian sistem kerja yang lebih dinamis, *agile* dan kolaboratif (kompas.com, 13 Mei 2022).

Namun demikian, wacana kebijakan ini masih menimbulkan pro dan kontra dalam masyarakat Indonesia. Masyarakat beranggapan bahwa pelayanan publik tidak akan optimal apabila diberlakukan WFA bagi ASN. Pengamat kebijakan publik Agus Pambagio mengungkapkan, kebijakan WFA bagi ASN masih perlu kajian komprehensif dan banyak hal yang masih harus dipertimbangkan (kompas.com, 14 Mei 2022). Anggota DPR RI dari Komisi II Aminurokhman meminta pemerintah secara cermat dan detil mengkaji kebijakan WFA, mengingat tugas pokok dan fungsi (tupoksi) ASN yang berkaitan dengan pelayanan publik (dpr.go.id, 12 Mei 2022). Tulisan ini menganalisis tantangan dan kesiapan Pemerintah dalam penyelenggaraan kebijakan WFA bagi ASN.

## Tantangan Penyelenggaraan WFA bagi ASN

WFA sebelumnya diperkenalkan oleh Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani dengan istilah *Flexible Work Arrangement* (FWA) yaitu sebuah alternatif pilihan yang diberikan oleh organisasi untuk menentukan jadwal dan tempat bekerja sehingga FWA lebih berfokus pada output atau hasil daripada prosedur kerja (Rau & Hyland, 2002 dalam Dida & Nova, 2020). Pemerintah menganggap bahwa sistem kerja WFA dianggap akan lebih efektif dan efisien baik secara waktu, tempat, maupun anggaran.

Namun demikian, tujuan WFA masih dipertanyakan efektivitasnya oleh masyarakat. Penelitian tentang sistem *Flexible Work Arrangement* (FWA) menunjukkan bahwa sistem kerja FWA berpengaruh pada peningkatan produktivitas karyawan, sehingga dapat meningkatkan keuntungan yang akan diperoleh organisasi. FWA dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, *work life balance* dan mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik (Kelliher, Kelliher & Anderson, 2009; Shagvaliyeva & Yazdabufard, 2014 dalam Dida & Nova, 2020).

Meskipun penerapan sistem kerja WFA telah banyak diteliti efektivitasnya oleh para pakar, tetapi untuk penerapannya di Indonesia akan menghadapi tantangan:

**Pertama,** tantangan kepemimpinan. Masih banyak pola pikir ASN yang menjabat sebagai pemimpin namun berpola pikir konvensional, artinya cara kerja masih menganut sistem lama yaitu mengharuskan semua bawahannya hadir secara fisik di kantor

(cnbcindonesia.com, 12 Mei 2022). Hal ini akan menjadi tantangan tersendiri dalam implementasi kebijakan WFA.

*Kedua*, tantangan geografis. Banyak wilayah di Indonesia masih berstatus *blank spot*. Sehingga penerapan *e-government* di wilayah-wilayah tersebut menjadi mustahil dilakukan. Hingga saat ini tercatat masih ada 9.113 wilayah *blank spot* di daerah 3T (Tertinggal, Terluar dan Terdepan) dan 3.345 di wilayah non-3T (beritasatu.com, 13 Desember 2021).

*Ketiga*, sikap skeptis masyarakat. Ada persepsi dalam masyarakat yang menganggap bahwa kinerja ASN akan semakin tidak produktif dan mengganggu pelayanan publik apabila WFA diberlakukan. Oleh karena itu KemenPAN-RB perlu segera memetakan jabatan yang dapat diterapkan sistem WFA dan jabatan yang tidak dapat diterapkan sistem WFA. Pemetaan tersebut harus disosialisasikan kepada seluruh ASN dan masyarakat.

### **Kesiapan Pemerintah dan Pengalaman Brazil**

Kebijakan WFA bagi ASN tentunya sedikit banyak akan mengubah pola dan tatanan penyelenggaraan pemerintah. Maka diperlukan persiapan matang meskipun kebijakan ini merupakan 'kebijakan lanjutan' dari sistem kerja yang saat ini berjalan. Kesiapan yang perlu diperhatikan oleh pemerintah antara lain:

*Pertama*, infrastruktur digital. Sarana/prasarana pendukung *e-government* seperti BTS (*Base Transceiver Station*), *fiber optic*, satelit, *server*, *firewall* serta *bandwidth* yang dapat mencukupi kebutuhan pelaksanaan *e-government*, penting untuk terlebih dahulu dipersiapkan

dengan baik sebagai syarat dapat terlaksananya kebijakan WFA.

*Kedua*, sumber daya manusia (SDM). ASN harus siap dengan perubahan tatanan kerja yang semula secara manual menjadi serba digital. Hal ini tentunya membutuhkan persiapan yang tidak sederhana. ASN harus dipastikan telah beradaptasi dengan sistem kerja digital.

*Ketiga*, organisasi dan prosedur kerja. Perlu ada formula baru yang dijadikan standar minimal dalam penyelenggaraan WFA bagi ASN seperti mekanisme kehadiran, sistem penilaian kinerja, pengendalian mutu pegawai, monitoring dan evaluasi serta hal-hal lain yang berkaitan dengan perubahan pola kerja WFA. Selain itu budaya kerja dan kepemimpinan juga menjadi hal yang perlu dipersiapkan untuk meminimalisasi resistensi (perlawanan) terhadap perubahan budaya organisasi.

*Keempat*, sumber data. Agar pengambilan keputusan dan pelayanan publik dapat optimal maka perlu kesiapan dari pemerintah untuk memastikan bahwa data yang dimiliki antar Kementerian/Lembaga/OPD baik di Pusat maupun Daerah bisa dibagi-pakaikan dengan baik tanpa ada lagi kendala sulitnya mendapatkan data, ketidaksinkronan data, ataupun jenis data yang berbeda antara satu instansi dengan instansi lainnya sehingga tidak dapat diolah lebih lanjut.

*Kelima*, regulasi. Pemerintah perlu menyiapkan dasar hukum dalam melaksanakan kebijakan WFA. Saat ini regulasi yang ada dalam mendukung WFA didasarkan pada PermenPANRB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang mengatur sistem manajemen kinerja ASN yang terdiri

atas perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut, dan sistem informasi kinerja ASN. Adapun selain PermenPANRB tersebut, pengawasan kinerja ASN didasarkan pada PP No. 24 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS dan Peraturan Kepala BKN No. 6 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan PP No. 24 Tahun 2021. Namun demikian, perlu pengembangan regulasi lebih lanjut terkait WFA yang dituangkan dalam bentuk peraturan yang lebih teknis dan spesifik mengenai WFA bagi ASN.

Segala kemungkinan baik biaya dan dampak yang akan terjadi dalam pelaksanaan kebijakan ini harus dikaji dengan komprehensif menggunakan instrumen tertentu seperti *Cost-Benefit Analysis*. Instrumen ini dapat dijadikan salah satu alat ukur dalam pengambilan keputusan kebijakan WFA, sehingga dapat terukur dari sisi komponen biaya, dampak dan manfaat yang dihasilkan yang selanjutnya akan ada rekomendasi kebijakan terpilih dari perhitungan dan analisis yang telah dilakukan.

Selain itu, Pemerintah juga dapat belajar dari pengalaman negara lain dalam penerapan WFA. Adapun pengalaman birokrasi yang lebih efisien melalui sistem kerja WFA telah dibuktikan di negara lain, salah satunya Brazil dengan sistem kerja working remote yang berhasil melakukan penghematan pada penyelenggaraan pemerintahannya. Pemerintah Brazil memperkirakan telah mencapai penghematan lebih dari 1 miliar reals (US\$ 180 juta) dengan kerja jarak jauh. Menurut laporan yang dirilis Kementerian Perekonomian Brazil pada tahun 2020, angka tersebut memperhitungkan 859 juta reals (US\$ 154 juta) biaya tetap yang berkaitan dengan pemeliharaan fisik kantor dan

pengurangan 161 juta reals (US\$ 29 juta) manfaat bagi pekerja antara April hingga Agustus 2020. Berdasarkan kerangka kerja yang dikembangkan oleh pemerintah Brazil, biaya yang berkaitan dengan internet, listrik, dan panggilan telepon misalnya, dibayar oleh pekerja sektor publik yang memilih beroperasi dari rumah. Jam kerja ekstra di luar jadwal kerja yang ditetapkan dalam aturan yang ditetapkan oleh instansi pemerintah tidak diperhitungkan (zdnet.com, 29 September 2020).

Adapun berdasarkan data penelitian "*Potential and Effective Remote Work in Brazil: Looking into the Gap Between Metrics*", persentase jenis pekerjaan yang memungkinkan untuk *remote working* terdiri atas profesional ilmu pengetahuan dan intelektual (65%), direktur dan manajer (61%), teknisi dan profesional tingkat menengah (30%), pekerja pendukung administrasi (41%), anggota angkatan bersenjata, polisi dan petugas pemadam kebakaran (0%) (Felipe & Jose, 2021: 268).

Pengalaman dari Brazil yang dapat diadopsi oleh Indonesia adalah kriteria jenis pekerjaan yang memungkinkan untuk dilakukan WFA dengan proporsi tertentu yang telah diperhitungkan. Selain itu, perlu dicantumkan dalam peraturan terkait hal-hal yang tidak dibebankan kepada negara bagi pegawai yang memilih untuk WFA seperti biaya internet, listrik, telepon, dan jam kerja ekstra di luar jadwal kerja. Penerapan WFA bagi ASN di Indonesia memungkinkan untuk dilaksanakan dengan memperhatikan syarat-syarat profesional ASN sesuai dengan ketentuan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

## Penutup

Kebijakan WFA membutuhkan kajian yang komprehensif, mengingat kebijakan ini dapat mengubah pola dan tatanan penyelenggaraan pemerintahan. Melihat kondisi Indonesia, kebijakan WFA akan menghadapi tantangan seperti kepemimpinan, kondisi geografis, serta sikap skeptis masyarakat. Oleh karena itu, butuh kesiapan pemerintah dalam hal infrastruktur digital, SDM, sumber data, organisasi dan prosedur kerja serta regulasi. Pemerintah dapat menjadikan Brazil sebagai tolok ukur negara yang berhasil dalam penerapan WFA. Komisi II DPR RI melalui fungsi legislasi perlu mendorong pemerintah untuk menyiapkan kajian komprehensif menggunakan *Cost-Benefit Analysis* dalam merumuskan kebijakan dan memetakan jabatan ASN dengan sistem kerja WFA pada pembahasan RUU ASN. Selain itu, melalui fungsi pengawasan, Komisi II DPR RI perlu mengawasi kesiapan pemerintah terkait kebijakan WFA mulai dari perumusan hingga evaluasi kebijakan.

## Referensi

- “Akhir 2022, 12.548 Wilayah *Blank Spot* Bakal Dituntaskan”, 13 Desember 2021, <https://www.beritasatu.com/nasional/866653/akhir-2022-12548-wilayah-blank-spot-bakal-dituntaskan>, diakses 17 Mei 2022.
- “Aminurokhman: Kebijakan WFA Harus Perhatikan Tupoksi ASN”, 12 Mei 2022, <https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/38842/t/Aminurokhman%3A+Kebijakan+WFA+Harus+Perhatikan+Tupoksi+ASN>, diakses 21 Mei 2022.
- “Brazilian Government Achieves Multimillion-Dollar Savings with Remote Working”, 29 September 2020. <https://www.zdnet.com/>

[home-and-office/networking/brazilian-government-achieves-multimillion-dollar-savings-with-remote-working/](https://www.zdnet.com/home-and-office/networking/brazilian-government-achieves-multimillion-dollar-savings-with-remote-working/), diakses 17 Mei 2022.

Daniarsyah, Dida & Novi Dwi Rahayu. 2020. “Menuju Implementasi *Flexible Working Arrangement* Idela Pasca Masa Covid-19 (Studi Praktek Terbaik pada Kementerian Kelautan dan Perikanan)”. *Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik (JDKP)*, Vol. 02 No.02 (September 2020):92-107. DOI: <https://doi.org/10.30656/jdkp.v1i2.2335>.

“Hasil Survei PBB, ‘*e-Government*’ Indonesia Naik 19 Peringkat”, 9 Oktober 2020, <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/hasil-survei-pbb-e-government-indonesia-naik-peringkat>, diakses 17 Mei 2022.

Martins, Felipe dos Santos, dkk. 2021. “Potential and Effective Remote Work in Brazil: Looking into the Gap Between Metrics”. *Jurnal *Economia**. 22 (November: 2021): 265-277. DOI: [//https://doi.org/10.1016/j.econ.2021.11.006](https://doi.org/10.1016/j.econ.2021.11.006)

“Tantangan PNS Work From Anywhere: Bos Masih Mental Kolonial”, 12 Mei 2022, <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220512181054-4-338603/tantangan-pns-work-from-anywhere-bos-masih-mental-kolonial>, diakses 17 Mei 2022.

“Ternyata Ini Alasan Pemerintah Bakal Izinkan Kerja dari Mana Saja”, 12 Mei 2022, <https://www.idntimes.com/business/economy/trio-hamdani/ternyata-ini-alasan-pemerintah-bakal-izinkan-pns-kerja-dari-mana-saja/3>, diakses 17 Mei 2022.

“Wacana ASN Boleh WFA atau Kerja dari Mana Saja, Tujuannya Apa?”, 13 Mei 2022, <https://www.kompas.com/tren/read/2022/05/13/150000165/wacana-asn-boleh-wfa-atau-kerja-dari-mana-saja-tujuannya-apa?page=all>, diakses 17 Mei 2022.

“Wacana WFA Bagi ASN, Pengamat Singgung Produktivitas Pegawai”, 14 Mei 2022, <https://www.kompas.com/tren/read/2022/05/14/130000565/wacana-wfa-bagi-asn-pengamat-singgung-produktivitas-pegawai?page=all>, diakses 17 Mei 2022.



Anin Dhita Kiky Amrynudin  
[anin.amrynudin@dpr.go.id](mailto:anin.amrynudin@dpr.go.id)

---

Anin Dhita Kiky Amrynudin, S.A.P., M.Si, lahir di Tegal, 1992. Menyelesaikan Pendidikan S1 Program Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro pada tahun 2013 dan Pendidikan S2 Program Magister Ilmu Administrasi, Universitas Diponegoro pada tahun 2015. Saat ini menjabat sebagai peneliti ahli pertama di Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI.

---

**Info Singkat**

© 2009, Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI  
<http://puslit.dpr.go.id>  
ISSN 2088-2351

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi tulisan ini tanpa izin penerbit.