

MASIH PERLUKAH FLEKSIBILITAS KERJA (WFH/WFA) PASCA COVID-19? *IS WORK FLEXIBILITY (WFH/WFA) STILL NECESSARY AFTER COVID-19?*

Yohana Sylvi Putri Ayu
Lembaga Administrasi Negara

ABSTRAK

Konsep fleksibilitas kerja berupa WfH (*Work from Home*) pada awalnya bertujuan untuk mengurangi penyebaran virus Covid-19. Namun, seiring dengan menurunnya jumlah kasus Covid-19, mulai dikenal konsep wfa (*work from anywhere*), yang merupakan tipe baru dari *remote working*, yang memungkinkan pegawai bekerja dari mana saja. Dalam perkembangannya, fleksibilitas kerja (wfh maupun wfa) tidak hanya dikaitkan pada fleksibilitas dalam hal lokasi maupun waktu dalam bekerja. Lebih dari itu, fleksibilitas kerja disinyalir dapat meningkatkan *work life balance*. Setelah berlalunya pandemi Covid-19, fleksibilitas kerja, baik wfh maupun wfa mulai dipertanyakan eksistensinya: apakah Fleksibilitas Kerja masih diperlukan, akankah fleksibilitas kerja akan ditinggalkan dan kembali ke budaya WFO, atau justru akan beralih ke budaya bekerja secara *hybrid*?

Untuk dapat menjawab pertanyaan dimaksud, perlu dikaji kembali efektivitas dalam implementasi Fleksibilitas Kerja. Dalam penerapannya, Fleksibilitas Kerja terbukti masih dapat digunakan sebagai opsi dalam melaksanakan pekerjaan di luar kantor. Fleksibilitas Kerja menjadi solusi tetap berjalannya pekerjaan dan pelayanan publik ketika masa pemberlakuan cuti bersama, menjadi opsi bekerja dalam situasi darurat, serta dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balances*).

Lebih lanjut, Fleksibilitas kerja telah diatur melalui berbagai Peraturan Pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa Fleksibilitas Kerja merupakan opsi yang dapat diambil oleh Instansi Pemerintah dalam melaksanakan kewajiban bekerja. Jika hal tersebut memang tidak diambil sebagai opsi, maka dapat ditawarkan sebagai *reward* bagi pegawai yang memiliki kinerja yang optimal dengan mempertimbangkan predikat kinerja Pegawai ASN. Adapun bagi Instansi di luar Pemerintah, Fleksibilitas Kerja dapat dilaksanakan secara situasional dengan mempertimbangkan jenis tugas yang dilaksanakan, aspek lingkungan kerja, aspek sosial, serta aspek mental dan emosional pegawai kaitannya dalam menciptakan *work life balance*.

Kata Kunci: *work flexibility, work life balance*

ABSTRACT

The concept of work flexibility in the form of wfh (work from home) was initially intended to reduce the spread of Covid-19. However, as the number of Covid-19 cases declined, the concept of wfa (work from anywhere) emerged, which is a new type of remote working that allows employees to work from anywhere. In its development, work flexibility (wfh and wfa) is not only associated with flexibility in terms of location and working hours. More than that, work flexibility is believed to improve work life balance. After the Covid-19 pandemic has passed, the existence of work flexibility, both wfh and wfa, has begun questioned: is work flexibility still necessary, will work flexibility be abandoned and return to the wfo (work from office) culture, or will it shift to a hybrid working culture?

To answer these questions, it is necessary to re-examine the effectiveness of implementing work flexibility. In practice, work flexibility has proven to be a viable option for performing work outside the office. Work flexibility has become a solution for ensuring the continuity of work and public services during collective leave periods, an option for working in emergency situations, and a means of improving work life balance.

Furthermore, flexible working has been regulated through various Government Regulations. This indicates that flexible working is an option that can be taken by Government Agencies in carrying out their obligations. If this is not taken as an option, it can be offered as a reward for employees. For agencies outside the government, work flexibility can be implemented on a situational basis, taking into account the type of tasks performed, the work environment, social aspects, and the mental and emotional aspects of employees in relation to creating work life balance.

Keywords: *work flexibility, work life balance*

A. Pendahuluan

Fleksibilitas kerja mulai dikenal dan diterapkan di Indonesia pada masa pandemi Covid-19 melalui konsep wfh (*work from home*). Pada awalnya, wfh merupakan kebijakan yang diambil oleh pemerintah dalam rangka menerapkan *social distancing* untuk mengurangi penyebaran virus Covid-19. Kebijakan tersebut ditindaklanjuti oleh Kementerian PANRB dengan mengeluarkan SE Menteri PANRB nomor 19 tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Covid-19 di lingkungan Instansi Pemerintah. Melalui kebijakan yang diambil, diharapkan dapat menekan angka penyebaran Covid-19, namun juga tetap memastikan bahwa kinerja dan target-target pemerintah tetap dapat terlaksana, serta pelayanan publik tetap dapat diberikan.

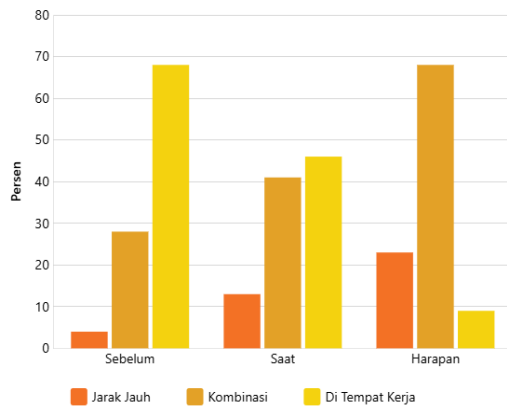
Dalam perkembangannya, konsep fleksibilitas kerja berupa wfh yang mulanya bertujuan untuk mengurangi penyebaran virus Covid-19, seiring dengan menurunnya jumlah kasus Covid-19, mulai dikenal konsep wfa (*work from anywhere*), yang merupakan tipe baru dari *remote working*, yang memungkinkan pegawai bekerja dari mana saja. Kondisi ini disambut baik oleh pemerintah, yang ditindaklanjuti dengan dikeluarkannya

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara, serta PermenPANRB No. 4 tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai ASN secara Fleksibel pada Instansi Pemerintah. Lebih lanjut, peraturan tersebut memberikan rambu-rambu pelaksanaan tugas kedinasan secara fleksibel, yang meliputi fleksibel secara lokasi dan/atau fleksibel secara waktu.

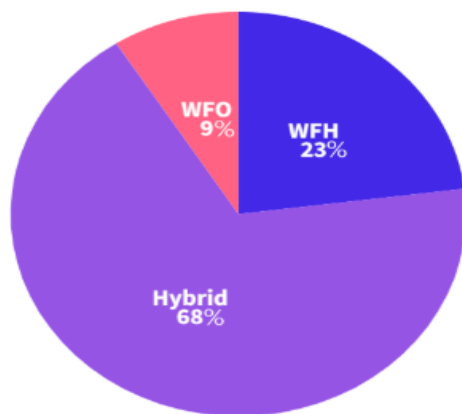
Selanjutnya, berdasarkan hasil survei Jobstreet pada 2020 (katadata.co.id) dalam rangka memotret penerapan *work from home* pada masa pandemi Covid-19, terlihat bahwa 50 persen responden merasa bahwa durasi bekerja lebih panjang selama berada di rumah. Meskipun demikian, ternyata pekerja menyukai konsep kerja wfh. Selanjutnya, Jobstreet kembali melakukan survei pada tahun 2021 dengan hasil yang menunjukkan bahwa sebanyak 23% responden berharap pekerjaan dapat dilakukan secara jarak jauh. Jumlah tersebut lebih tinggi dari realisasi responden yang melakukan pekerjaan jarak jauh yaitu sebanyak 13%. Hal serupa juga terjadi pada responden yang berharap bisa mengombinasikan bekerja di kantor dan secara jarak jauh yakni sebesar 68% dibandingkan dengan realisasinya

sebesar 41%. Lebih lanjut, hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas pekerja Indonesia lebih menyukai sistem kerja *hybrid* (WFO dan WFH), hanya terdapat 9% pekerja yang memilih WFO.

Pekerja Jarak Jauh di Indonesia (Sebelum, Saat, dan Setelah Pandemi)



Minat Pekerja Indonesia
WFO vs Hybrid vs WFH



Survei Jobstreet tahun 2020 dan 2021
(Katadata.co.id)

Dewasa ini, fleksibilitas kerja (WFH maupun WFA) tidak hanya dikaitkan pada fleksibilitas dalam hal lokasi maupun waktu dalam bekerja. Lebih dari itu, fleksibilitas kerja disinyalir dapat meningkatkan *work life balance*. Fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kualitas kesehatan, karena situasi mental yang *stress* dapat

B. Deskripsi Masalah

Pasca pandemi Covid-19, Fleksibilitas Kerja bukan lagi program yang perlu diprioritaskan karena pandemi Covid-19 sudah berlalu. Lebih dari itu, penerapan

memberikan pengaruh buruk kepada aktivitas dan juga kesehatan. Dengan tercapainya *work life balance*, maka dapat meningkatkan ketahanan diri individu, sehingga dapat mengambil keputusan lebih efisien dan efektif (Laker dalam Maharani et al, 2020). Giovanis (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki hubungan yang positif karena jika kualitas kesejahteraan karyawan dirasakan dengan baik menimbulkan kesehatan mental yang positif bagi para karyawan yang akan memberikan dampak pada pekerjaan mereka.

Giovanis, 2019 (dalam Maharani et al, 2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki hubungan yang positif karena jika kualitas kesejahteraan karyawan dirasakan dengan baik menimbulkan kesehatan mental yang positif bagi para karyawan yang akan memberikan dampak pada pekerjaan mereka.

Menurut Anderson & Kelliher (2009), penerapan Fleksibilitas Kerja (*Flexible Work Arrangement*) dapat menumbuhkan rasa keterikatan dan loyalitas dari anggota organisasi terhadap organisasi dan juga meningkatkan produktivitas dan menurunkan keinginan dari anggota organisasi untuk meninggalkan atau keluar dari organisasi.

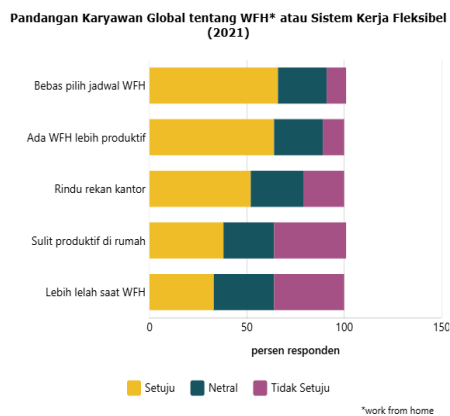
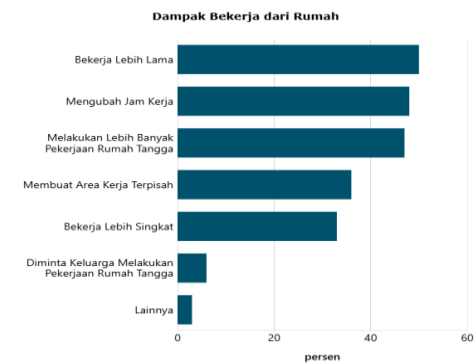
Seiring dengan telah berlalunya pandemi Covid-19, masih menyisakan pertanyaan kaitannya dengan budaya kerja, apakah penerapan Fleksibilitas Kerja masih diperlukan, apakah akan kembali ke budaya WFO, atau justru akan beralih ke budaya bekerja secara *hybrid*?

Fleksibilitas bekerja baik wfa maupun wfh memiliki kelemahan dalam implementasinya, diantaranya:

1. Gangguan dalam bekerja di lingkungan tempat tinggal pegawai,

sehingga kinerja yang dihasilkan kurang maksimal.

2. Tanpa adanya pengawasan yang baik dapat menurunkan kinerja pegawai.
3. Kesulitan instansi dalam melakukan monitoring.



(sumber: International Labour Organization, 2023)

Meninjau kekurangan yang ditimbulkan dalam penerapan fleksibilitas kerja, apakah fleksibilitas kerja masih relevan untuk diimplementasikan pasca Covid-19?

C. Analisis

Fleksibilitas kerja terbukti masih dapat digunakan sebagai opsi dalam melaksanakan pekerjaan di luar kantor. Berikut fakta penerapan Fleksibilitas Kerja di Indonesia pasca pandemi Covid-19:

1. Pemerintah mengeluarkan kebijakan yang mengatur terkait fleksibilitas kerja, sehingga dapat

dijadikan landasan hukum dalam implementasinya. Hal ini dapat dilihat melalui Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang dikeluarkan pada tanggal 23 April 2023, sehingga dapat memberikan kepastian hukum terhadap fleksibilitas kerja Pegawai ASN.

2. Fleksibilitas kerja membantu memastikan pekerjaan tetap berjalan dengan lancar ketika terdapat pelaksanaan agenda besar. Hal ini dapat dilihat seperti pada tanggal 5 September 2024 yang lalu terdapat dua agenda besar di Jakarta, yaitu Indonesia Sustainability Forum dan Misa Akbar yang dipimpin oleh Paus Fransiskus. Menindaklanjuti hal tersebut, terdapat himbuan dari Pj. Gubernur Jakarta bagi instansi di wilayah Jakarta untuk melakukan wfh secara mandiri. Selain itu, dalam agenda Konferensi Tingkat Tinggi ASEAN ke 43 pada tanggal 5-7 September 2023 di Jakarta, PNS di wilayah Jakarta juga dihimbau untuk WFH melalui SE Menpan RB No.17/2023. Melalui kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemerintah diharapkan agenda besar dapat berjalan dengan lancar dan pekerjaan PNS wilayah Jakarta juga masih tetap dapat dilaksanakan dengan baik.
3. Fleksibilitas kerja terbukti mampu menjadi solusi tetap berjalannya pekerjaan dan pelayanan publik ketika masa pemberlakuan cuti bersama. Contohnya ketika pasca libur nasional dan cuti bersama hari raya Idul Fitri tahun 2024 pemerintah mengatur fleksibilitas kerja (WFH dan WFO) melalui SE KeMenpan RB Nomor 1 Tahun 2024, selanjutnya pada saat cuti bersama Idul Fitri dan juga hari

Raya Nyepi tanggal 24-27 Maret 2025 yang lalu, Pemerintah memberlakukan sistem WFA, sehingga ASN masih dapat melaksanakan kewajibannya bekerja dan masih tetap mendapatkan haknya untuk mudik merayakan hari raya.

4. Fleksibilitas kerja menjadi opsi bekerja dalam situasi darurat. Hal ini dapat dilihat ketika aksi unjuk rasa di DKI Jakarta dan sekitarnya pada tanggal 29 Agustus 2025 silam, ketika situasi keamanan tidak kondusif, maka pekerja tetap dapat melaksanakan kewajibannya bekerja di rumah/WFH.
5. Lebih dari menjawab tantangan tempat bekerja dalam situasi apapun, fleksibilitas kerja terbukti dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balances*). Fleksibilitas kerja memberikan ruang bagi pegawai untuk melaksanakan tugas secara lebih adaptif, yang pada akhirnya mendukung perwujudan komitmen pemerintah dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif. Laporan International Labour Organizations (ILO) di tahun 2023 mengindikasikan hasil yang menarik bahwa Fleksibilitas Kerja dapat memperbaiki *work life balance*, memberikan manfaat baik untuk pemberi kerja maupun pekerja.

D. Rekomendasi Kebijakan

1. Bagi Instansi Pemerintah, Fleksibilitas kerja telah diatur melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia

(Permenpan RB) Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara secara Fleksibel pada Instansi Pemerintah.

Hal ini mengindikasikan bahwa Fleksibilitas Kerja merupakan opsi yang dapat diambil oleh Instansi Pemerintah dalam melaksanakan kewajiban bekerja. Jika hal tersebut memang tidak diambil sebagai opsi, lebih lanjut Permenpan RB mengatur bahwa fleksibilitas kerja dapat mempertimbangkan predikat kinerja Pegawai ASN, sehingga dapat ditawarkan sebagai *reward* bagi pegawai yang memiliki kinerja yang optimal. Adapun mekanisme Fleksibilitas Kerja yang dapat diterapkan diantaranya:

- a. Fleksibilitas secara lokasi: bekerja dapat dilakukan di kantor selain lokasi penempatan kerja Pegawai ASN dimaksud, atau di rumah/tempat tinggal Pegawai ASN, atau di lokasi lain sesuai kebutuhan Instansi Pemerintah. Fleksibilitas Kerja secara lokasi dapat dilaksanakan Pegawai ASN paling banyak 2 hari kerja dalam 1 minggu.
- b. Fleksibilitas secara waktu: pelaksanaan tugas kedinasan Pegawai ASN sesuai kebutuhan waktu bekerja untuk memenuhi target kinerja, yang terdiri dari:
 - b.1. Fleksibilitas kerja shift: pelaksanaan kerja dilakukan secara bergantian melalui pembagian hari kerja dan/atau jam kerja.
 - b.2. Fleksibilitas kerja dinamis: pelaksanaan kerja dengan menyesuaikan kebutuhan pencapaian target kinerja dan

pemenuhan jumlah Jam Kerja Pegawai ASN dalam 1 minggu. Dalam Fleksibilitas Kerja dinamis dimungkinkan penyesuaian jam masuk dan jam pulang dalam mendukung efektivitas dan efisiensi pelayanan, dengan memperhatikan pemenuhan akumulasi jam kerja harian, misalnya pegawai diberikan fleksibilitas masuk maupun pulang kantor 30 menit sepanjang memenuhi jam kerja kantor dalam 1 hari sebanyak 8 jam 30 menit. Hal ini berarti jika pegawai datang lebih awal maka dapat pulang lebih awal, dan sebaliknya.

2. Adapun Fleksibilitas Kerja bagi Instansi di luar Pemerintah dapat dilaksanakan secara situasional dengan mempertimbangkan jenis tugas yang dilaksanakan, aspek lingkungan kerja, aspek sosial, serta aspek mental dan emosional pegawai kaitannya dalam menciptakan *work life balance*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

International Labour Organization. (2023). *Working Time and Work Life Balance Around The World*. Geneva, Switzerland: ILO Publishing.

Jurnal

Anderson and Kelliher. 2009. "Flexible Working and Engagement: The Importance of Choice". *Strategic HR Review*, Vol. 8 No.2.

Maharani et al. 2020. "Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas

Karyawan pada Situasi Covid-19". *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi*, Vol. 4 No.3.

Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2025 Tentang *Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara secara Fleksibel pada Instansi Pemerintah*. 16 April 2025. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 267. Jakarta.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. 31 Agustus 2021. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 202. Jakarta.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 Tentang *Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah Dan Pegawai Aparatur Sipil Negara*. 12 April 2023. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 50. Jakarta.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang *Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Yang Berkantor Di Wilayah Daerah Khusus Ibukota Jakarta Selama Masa Persiapan Dan Penyelenggaraan Konferensi Tingkat Tinggi Asean Ke-43 Tahun 2023*. 16 Agustus 2023. Jakarta.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2025 Tentang *Perubahan Atas Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 2 Tahun 2025 Tentang Penyesuaian Pelaksanaan Tugas Kedinasan*

Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah Dan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Masa Libur Nasional dan Cuti Bersama Hari Suci Nyepi Tahun Baru Saka 1947 Dan Hari Raya Idul Fitri 1446 H. 4 April 2025. Jakarta.

Website

djkn.kemenkeu.go.id. *Dua Sisi Work From Home.* 9 April 2020. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13030/Dua-Sisi-Work-Form-Home-WFH.html>.

katadata.co.id. *WFH yang Semakin Populer Selepas Pandemi.* 24 Juni 2022. <https://katadata.co.id/berita/nasional/62b5506eb94f5/wfh-yang-semakin-populer-selepas-pandemi>

Remotepople.com. *Remote Work Statistics in 2025: Including Productivity Trends Before and After Covid-19.* 29 Januari 2025. <https://remotepople.com/remote-work-statistics/>