

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN WORK FROM ANYWHERE PADA SEKRETARIAT UTAMA BADAN RISET DAN INOVASI NASIONAL

Donna Viera Morena^{1*}, Harits Hijrah Wicaksana², Komarudin³, Muhamad Cholifihani⁴
^{1,2,3,4} Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

*Korespondensi : vieramorenadonna@gmail.com

ABSTRAK

Implementasi kebijakan bekerja dari mana saja pada instansi pemerintah merupakan upaya penyesuaian sistem kerja birokrasi menuju pola kerja yang lebih fleksibel dan adaptif. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait konsistensi implementasi, mekanisme pengawasan, dan akuntabilitas kinerja sehingga menunjukkan adanya kesenjangan antara rancangan kebijakan dan pelaksanaannya. Fokus penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis pelaksanaan kebijakan bekerja dari mana saja pada Sekretariat Utama Badan Riset dan Inovasi Nasional, memberikan pemahaman mengenai pelaksanaan kebijakan tersebut di sektor publik, serta menjadi bahan pertimbangan dalam penyempurnaan pengelolaannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah berjalan dengan dukungan regulasi dan arah kebijakan yang jelas, komunikasi yang efektif, penerimaan yang baik dari pelaksana kebijakan, serta lingkungan ekonomi, sosial, dan politik yang kondusif. Meskipun demikian, diperlukan penguatan pada aspek konsistensi pelaksanaan, peningkatan kapasitas sumber daya, serta penguatan mekanisme pemantauan dan evaluasi agar implementasi kebijakan dapat berlangsung lebih optimal.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan; Kinerja Pegawai; Model Van Meter dan Van Horn; Sektor Publik; Bekerja dari Mana Saja.

ABSTRACT

Implementing a "work-from-anywhere" policy within government agencies represents an effort to adjust bureaucratic work systems toward a more flexible and adaptive model. However, execution faces various challenges—particularly regarding implementation consistency, oversight mechanisms, and performance accountability—revealing a gap between policy design and actual practice. This study aims to explain and analyze the implementation of the "work-from-anywhere" policy at the Main Secretariat of the National Research and Innovation Agency (BRIN), provide insight into such policy implementation within the public sector, and offer considerations for refining its management. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through interviews, observations, and document analysis. Data analysis was conducted systematically through the stages of data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the policy implementation has proceeded with the support of clear regulations and policy direction, effective communication, positive reception by implementers, and a conducive economic, social, and political environment.

Nevertheless, strengthening implementation consistency, enhancing resource capacity, and reinforcing monitoring and evaluation mechanisms are necessary to optimize the policy's implementation.

Keywords : *Policy Implementation; Employee Performance; Van Meter and Van Horn Model; Public Sector; Work From Anywhere.*

A. PENDAHULUAN

Transformasi digital mendorong perubahan sistem kerja birokrasi menuju pola kerja yang lebih fleksibel. Di Indonesia, perubahan tersebut diperkuat melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang memberikan ruang bagi pelaksanaan kerja secara fleksibel dari aspek waktu dan lokasi. Sebagai lembaga riset terbesar di Indonesia dengan 13.663 pegawai, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) mengimplementasikan kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) melalui penyediaan *co-working space* di berbagai wilayah serta pengaturan sistem kerja yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing unit. Kebijakan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas birokrasi, produktivitas pegawai, dan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan Laporan Capaian Peningkatan Kualitas Pengawasan BRIN, tingkat kepatuhan pegawai Sekretariat Utama BRIN terhadap pelaksanaan WFA dan *Work From Office* mencapai 98,38%. Namun, indikator tersebut masih berorientasi pada aspek kehadiran sehingga belum mampu menggambarkan efektivitas implementasi kebijakan secara menyeluruh. Dalam praktiknya masih ditemukan berbagai kendala, seperti ketidaksesuaian pelaksanaan WFA dengan ketentuan, hambatan koordinasi antar tim, keterlambatan penyelesaian pekerjaan,

ketidakseimbangan beban kerja, serta lemahnya mekanisme pengawasan dan evaluasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi WFA tidak hanya ditentukan oleh tingkat kepatuhan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pelaksanaan kebijakan secara efektif.

Terdapat beberapa studi terdahulu yang relevan mengenai sistem kerja fleksibel. Iheriohanma dan Chinedu (2020) menemukan bahwa pengaturan kerja fleksibel mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, namun kajian tersebut hanya berfokus pada tinjauan teoretis tanpa menyentuh dinamika birokrasi di instansi pemerintah. Selanjutnya, Rodríguez-Modroño dan López-Igual (2021) mengevaluasi aspek keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) pada pekerja jarak jauh, namun cakupan penelitiannya terbatas pada level individu dan belum menganalisis tantangan akuntabilitas serta mekanisme pengawasan di sektor publik. Selain itu, Gibbs et al. (2022) menyoroti kaitan antara kerja jarak jauh dan produktivitas di perusahaan sektor teknologi, sehingga temuan tersebut sulit diterapkan langsung pada organisasi birokrasi pemerintahan dengan struktur hierarki yang kompleks. Keterbatasan utama dari studi-studi tersebut terletak pada minimnya analisis mendalam mengenai proses implementasi kebijakan di organisasi riset pemerintah berskala nasional yang mengintegrasikan aspek regulasi formal, pengawasan internal, dan

kepatuhan substantif pegawai. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengisi celah dengan menganalisis implementasi kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) di Sekretariat Utama Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan *Work From Anywhere* di lingkungan Sekretariat Utama BRIN menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn. Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui analisis implementasi kebijakan kerja fleksibel pada lembaga riset pemerintah berskala nasional dengan perspektif implementasi kebijakan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Untuk memastikan validitas dan keterwakilan data, wawancara dilakukan secara natural sesuai dengan kaidah ilmiah menggunakan pertanyaan semi-terstruktur guna memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi lebih mendalam dari informan (Creswell, 2014). Selain itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah peraturan terkait dan laporan audit dari Inspektorat Utama BRIN sebagai pelengkap data primer (Moleong, 2017).

Teknik purposive sampling digunakan untuk menentukan informan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2018). Informan dipilih berdasarkan kriteria spesifik, yaitu pemahaman mendalam terkait implementasi kebijakan WFA serta kepemilikan informasi yang relevan.

Sebanyak 10 informan ditetapkan berdasarkan prinsip kejenuhan data guna mencakup berbagai sudut pandang yang komprehensif, yang terdiri dari pimpinan unit, koordinator dan sub-koordinator pelaksana, pegawai pelaksana (staf) di lingkungan Sekretariat Utama BRIN, serta auditor dari Inspektorat Utama selaku Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP). Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Utama BRIN pada rentang waktu tahun 2025 hingga 2026.

Keabsahan data dipastikan melalui teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumen resmi seperti laporan audit kepatuhan. Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Standar dan Tujuan

Standar dan tujuan kebijakan memegang peranan yang sangat penting dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn karena berfungsi sebagai pedoman bagi para implementer kebijakan dalam menjalankan suatu kebijakan. Apabila tujuan yang dirumuskan secara normatif selaras dengan praktik implementasi di lapangan, maka kebijakan tersebut dapat dianggap efektif.

Kebijakan WFA (*Work From Anywhere*) di lingkungan Sekretariat Utama BRIN diatur berdasarkan Keputusan Kepala BRIN Nomor 266/I/HK/2024 juncto Nomor 77/I/HK/2025 serta Surat Edaran Sekretaris Utama Nomor 3/II.2/HK/2025. Kebijakan ini dirumuskan dengan mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja

Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara, serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara Secara Fleksibel di Instansi Pemerintah. Implementasi kebijakan WFA bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas kerja pegawai, efisiensi waktu dan biaya, serta produktivitas kerja, dengan tetap menekankan pada pencapaian hasil kinerja (performance outcomes).

Berdasarkan hasil audit kepatuhan atas implementasi WFA yang dilakukan oleh Inspektorat Utama BRIN selaku Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), sebagaimana tercantum dalam Laporan Capaian Peningkatan Kualitas Pengawasan BRIN, ditemukan bahwa hanya 1,62% dari total 2.966 pegawai di lingkungan Sekretariat Utama BRIN yang mengimplementasikan WFA secara tidak sesuai ketentuan, dengan rincian sebagai berikut:

No.	Kondisi	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari
1	Pegawai yang melaksanakan WFA melakukan pencatatan kehadiran <i>check-in</i> (pagi) dan <i>check-out</i> (sore) di kota yang berbeda, di luar wilayah aglomerasi	41	89
2	Pegawai yang melaksanakan WFA melakukan pencatatan kehadiran di kota yang tidak diizinkan (di luar aglomerasi <i>homebase</i> unit/pangkalan penugasan dan/atau domisili pegawai)	7	10
3	Pegawai yang melaksanakan WFO menggunakan fasilitas Perjalanan Dinas Non-Resmi	0	0

Tabel 1. Hasil Audit Kepatuhan

Namun demikian, audit kepatuhan tersebut belum sepenuhnya merepresentasikan pencapaian tujuan

kebijakan WFA yang menitikberatkan pada kinerja berbasis keluaran (output-based performance), karena masih berfokus pada aspek absensi administratif. Sementara itu, berdasarkan observasi peneliti, ditemukan bentuk ketidakpatuhan lain dalam implementasi WFA yang tidak tercakup dalam audit. Hal ini meliputi pelaksanaan WFA tanpa izin terlebih dahulu dari atasan, kegagalan dalam menyusun laporan berkala pelaksanaan WFA, serta adanya indikasi penggunaan aplikasi Fake GPS oleh beberapa pegawai untuk memanipulasi lokasi saat melakukan pencatatan kehadiran. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepatuhan administratif tampak tinggi, secara substantif masih terdapat kesenjangan antara tujuan kebijakan dan praktik implementasi di lapangan.

Dalam praktiknya, para atasan telah menyadari bahwa penilaian kinerja seharusnya lebih berfokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian keluaran (kinerja berbasis output), alih-alih sekadar pada kehadiran pegawai (berbasis absensi). Oleh karena itu, pengawasan oleh atasan langsung dilakukan, antara lain, melalui pemantauan progres tugas yang diberikan, baik secara langsung maupun dengan memanfaatkan sarana komunikasi digital seperti WhatsApp dan IntraBRIN. IntraBRIN merupakan sistem informasi internal BRIN yang digunakan untuk mendukung proses bisnis organisasi, baik untuk kebutuhan administratif maupun operasional. Lebih lanjut, perbandingan antara jumlah tugas yang diberikan dan jumlah tugas yang berhasil diselesaikan digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat produktivitas pegawai.

Di tingkat implementer, WFA dipandang sebagai sistem kerja yang

memungkinkan pegawai untuk menentukan lokasi kerjanya tanpa mengubah tujuan atau tanggung jawab yang harus dipenuhi. Pegawai di tingkat operasional melihat kebijakan ini sebagai cara untuk mengatasi keterbatasan tempat kerja serta menghemat waktu dan energi. Mereka meyakini bahwa WFA dapat membantu mereka mengelola pekerjaannya secara lebih fleksibel. Kendati demikian, pengalaman pegawai tidak sepenuhnya sama; banyak yang meyakini bahwa jam kerja yang fleksibel dapat mengaburkan batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Akibatnya, tujuan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Work-Life Balance / WLB) belum sepenuhnya terwujud. Pengalaman yang berbeda-beda ini menunjukkan bahwa meskipun tujuan kebijakan secara umum dapat dipahami, implementasinya dirasakan secara beragam dalam praktiknya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tujuan kebijakan untuk mendukung keseimbangan hidup dan kerja belum secara konsisten tercapai, sebagaimana disorot dalam latar belakang penelitian ini.

Para auditor di Inspektorat Utama BRIN selaku pengawas internal menyatakan bahwa kebijakan WFA di BRIN telah diselaraskan dengan peraturan yang lebih tinggi, termasuk ketentuan mengenai disiplin pegawai, jam kerja, dan tunjangan kinerja. Standar kinerja pegawai tetap mengacu pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang disusun secara mandiri, sehingga implementasi WFA tidak mengubah target kinerja ataupun standar minimum, baik dalam pengaturan kerja WFO maupun WFA. Auditor juga menjelaskan bahwa Inspektorat Utama BRIN telah melakukan audit kepatuhan

terhadap implementasi WFA pada tahun 2024 dan dilanjutkan dengan kegiatan pemantauan (monitoring) pada tahun 2025. Hal ini menunjukkan bahwa standar dan tujuan kebijakan WFA berada dalam kerangka pengendalian formal yang tetap diawasi secara institusional.

WFA dianggap sebagai instrumen yang efektif dan efisien untuk memodernisasi birokrasi kerja. Namun di sisi lain, implementasi kebijakan WFA masih menghadapi berbagai permasalahan, di antaranya masih ditemukannya berbagai bentuk ketidakpatuhan di luar indikator yang digunakan dalam audit kepatuhan oleh APIP. Selain itu, belum ada batasan yang jelas mengenai pengaturan jam kerja, serta mekanisme pengawasan yang ada belum sepenuhnya berbasis pada pencapaian keluaran (*output*). Mengacu pada kerangka implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, kondisi-kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun standar dan tujuan kebijakan WFA di lingkungan Sekretariat Utama BRIN telah dirumuskan secara jelas, implementasinya belum sepenuhnya konsisten dengan tujuan awal kebijakan tersebut, sebagaimana disorot dalam latar belakang penelitian ini.

2. Sumber Daya

Menurut Van Meter dan Van Horn, ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya merupakan komponen kunci yang menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Sumber daya meliputi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, teknologi, manajemen waktu, dan dukungan finansial. Sumber daya yang memadai sangat diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan WFA di lingkungan Sekretariat Utama BRIN, karena pola kerja yang fleksibel bergantung pada kemampuan individu dan organisasi dalam

memanfaatkan teknologi serta mengelola kinerja secara mandiri.

Dari perspektif kepemimpinan, sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Utama BRIN pada dasarnya mampu beradaptasi dengan sistem kerja WFA. Pimpinan unit menyatakan bahwa sebagian besar pegawai sudah terbiasa menggunakan aplikasi komunikasi daring dan sistem informasi untuk menjalankan tugas mereka. Meskipun demikian, diakui bahwa tidak semua anggota tim memiliki tingkat kesiapan yang sama, karena sistem WFA menuntut tingkat kemandirian dan disiplin kerja yang lebih tinggi. Kendati para pegawai secara umum dinilai mampu beradaptasi dengan sistem WFA, perbedaan dalam kesiapan dan kemandirian individu menunjukkan bahwa kemampuan tersebut belum merata, sehingga masih memerlukan koordinasi dan pengelolaan beban kerja sebagaimana diuraikan dalam latar belakang penelitian.

Pengalaman pegawai di tingkat operasional menunjukkan bahwa implementasi sistem WFA secara umum mendukung fleksibilitas kerja tanpa menghambat pencapaian kinerja. Namun, beberapa pegawai melaporkan bahwa efektivitas kerja individu dalam WFA dapat bervariasi, terutama ketika pekerjaan dilakukan di luar kantor. Perbedaan ini sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja serta kemampuan individu dalam mengelola waktu dan menjaga fokus kerja. Dalam beberapa kasus, lingkungan kerja di rumah atau tempat umum menimbulkan gangguan (*distractions*) yang mempengaruhi ritme penyelesaian tugas. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa kesiapan sumber daya manusia dalam implementasi WFA masih memerlukan penguatan secara selektif,

khususnya bagi pegawai yang menghadapi tantangan dalam mengelola waktu dan lingkungan kerja mereka.

Faktor lain yang menentukan keberhasilan implementasi WFA adalah ketersediaan sarana dan prasarana. Pimpinan unit menyatakan bahwa organisasi telah menyediakan sistem informasi internal, aplikasi rapat daring, dan ruang kerja bersama (*co-working space*) yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai. Fasilitas-fasilitas ini dinilai mampu meningkatkan mobilitas dan kenyamanan kerja. Sementara itu, pegawai di tingkat operasional mengindikasikan bahwa perlengkapan kerja, khususnya laptop, belum tersedia secara merata. Berdasarkan inventarisasi tahun 2025 yang dilakukan oleh Biro Pengelolaan Barang Milik Negara dan Pengadaan, dari total 2.966 pegawai di lingkungan Sekretariat Utama BRIN, hanya 578 pegawai yang menerima fasilitas kerja berupa laptop yang tercatat sebagai barang milik negara, atau setara dengan 19,49%. Sisa pegawai menggunakan laptop yang disediakan melalui mekanisme penyewaan kantor atau perangkat pribadi mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbatasan dan ketimpangan distribusi perlengkapan kerja dapat mempengaruhi efektivitas implementasi WFA serta berpotensi meningkatkan beban kerja pegawai tertentu, yang pada gilirannya dapat berdampak pada pencapaian kinerja dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).

Para auditor dari Inspektorat Utama BRIN juga mencatat adanya permasalahan terkait teknologi informasi. Mereka menemukan bahwa sistem pelaporan kinerja dan absensi digital telah mendukung implementasi WFA, tetapi

masalah teknis masih tetap ada, khususnya menyangkut akurasi lokasi dan kevalidan data absensi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun sumber daya teknologi telah tersedia, keandalan sistem masih perlu ditingkatkan untuk memaksimalkan pengawasan dan akuntabilitas kinerja. Keterbatasan-keterbatasan ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan WFA didukung oleh pemanfaatan teknologi digital, efektivitas pemantauan dan evaluasi kinerja belum sepenuhnya teroptimalkan, yang tetap menjadi perhatian utama dalam kerangka kebijakan reformasi birokrasi.

Manajemen sumber daya waktu juga mempengaruhi efektivitas implementasi WFA. Pegawai di tingkat operasional menyatakan bahwa jam kerja yang fleksibel dapat menghemat waktu perjalanan (commute) dan meningkatkan efisiensi. Beberapa pegawai menekankan bahwa fleksibilitas waktu di bawah WFA harus tetap disertai dengan upaya untuk menjaga batasan waktu kerja yang jelas agar tidak mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi. Dalam praktiknya, penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja hanya terjadi pada kondisi-kondisi mendesak tertentu. Pimpinan meyakini bahwa situasi ini harus diatur secara hati-hati agar fleksibilitas tidak berubah menjadi beban kerja tersembunyi (hidden workload), yang justru akan bertentangan dengan tujuan kebijakan. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen sumber daya waktu dalam implementasi WFA belum dikendalikan secara konsisten, sehingga tujuan kebijakan untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja belum sepenuhnya terwujud.

3. Karakteristik Organisasi

Berdasarkan model implementasi

kebijakan Van Meter dan Van Horn, karakteristik organisasi pelaksana meliputi struktur birokrasi, pembagian tugas, standar operasional prosedur (SOP), serta mekanisme koordinasi dan pengawasan internal yang membentuk cara kebijakan diimplementasikan di tingkat organisasi. Karakteristik ini sangat krusial dalam menentukan sejauh mana para implementer kebijakan mampu menerapkan kebijakan secara konsisten dan efektif. Dalam implementasi kebijakan WFA di lingkungan Sekretariat Utama BRIN, sistem kerja yang relatif terstruktur, pembagian tugas antar unit yang jelas, dan pola koordinasi internal telah disesuaikan untuk mengakomodasi sistem kerja yang fleksibel. Penyesuaian ini juga didukung oleh landasan regulasi internal, yaitu Keputusan Kepala BRIN Nomor 265/I/HK/2024 tentang Penentuan Lokasi Kerja, yang memberikan kewenangan kepada pimpinan unit untuk mengatur lokasi tugas kedinasan pegawai sesuai dengan karakteristik jabatan dan kebutuhan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik organisasi di lingkungan Sekretariat Utama BRIN selaras dengan konsep yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn.

Struktur organisasi di lingkungan Sekretariat Utama BRIN yang berbasis pada jabatan fungsional memberikan landasan yang kuat bagi implementasi WFA. Pimpinan unit menjelaskan bahwa distribusi tugas telah diatur secara jelas berdasarkan fungsi jabatan, tingkat kompleksitas tugas, dan pengalaman pegawai. Pola ini memungkinkan pekerjaan tetap berlangsung meskipun pegawai tidak hadir secara fisik di kantor. Selain itu, struktur hierarki yang ada tetap berfungsi dalam pengambilan keputusan

strategis, sementara fleksibilitas diberikan kepada pegawai pada tingkat implementasi teknis. Kondisi ini sejalan dengan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025, yang menekankan bahwa sistem kerja fleksibel dapat dilaksanakan sepanjang tidak mengganggu kinerja organisasi dan tetap berada di bawah kendali pimpinan unit. Dengan demikian, organisasi menunjukkan kemampuannya untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru tanpa menghilangkan mekanisme kendali birokrasi.

Pimpinan unit dan kepala tim menilai bahwa sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Utama BRIN secara umum mampu menjalankan tugas dan fungsi organisasi, baik dari segi kompetensi maupun jumlah personel. Namun, implementasi WFA membutuhkan kompetensi tambahan, khususnya kemampuan untuk bekerja secara mandiri, penguasaan teknologi informasi, dan kemampuan berkomunikasi secara daring. Pegawai di tingkat operasional menunjukkan pengalaman yang beragam dalam mengimplementasikan WFA, terutama dalam hal kenyamanan kerja, manajemen waktu, dan preferensi lokasi. Perbedaan pengalaman ini tidak mengubah distribusi tugas, namun memengaruhi pola koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tetap berjalan sesuai dengan regulasi dan target kinerja.

Dalam implementasi WFA, pola pengawasan menunjukkan adanya dua bentuk pengawasan: pengawasan hierarkis dan pengawasan berbasis kinerja. Menurut kepala tim, pengawasan dilakukan melalui pemantauan progres pekerjaan, laporan

berkala, dan rapat rutin yang dilakukan baik secara luring maupun daring. Melalui mekanisme ini, pimpinan dapat terus memantau kemajuan pekerjaan meskipun tanpa pengawasan langsung di kantor. Pegawai di tingkat operasional menilai pola pengawasan ini membantu dalam menjaga arah kerja, meskipun dalam beberapa kasus beban pelaporan dirasakan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik organisasi telah beradaptasi dengan sistem kerja yang fleksibel namun masih dalam proses mencari keseimbangan antara kendali birokrasi dan kepercayaan terhadap pegawai.

Salah satu kekuatan organisasi dalam mendukung implementasi WFA adalah jaringan komunikasi horizontal dan vertikal di lingkungan Sekretariat Utama BRIN. Para implementer kebijakan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi digital, seperti grup pesan instan dan rapat daring, dengan intensitas yang relatif tinggi untuk menjaga koordinasi. Hubungan kerja tidak sepenuhnya dibatasi oleh jarak fisik, karena komunikasi informal antarpegawai tetap berjalan. Pola komunikasi ini memegang peranan penting dalam penyampaian tugas, koordinasi kerja, dan pemantauan progres penyelesaian tugas. Kendati demikian, intensitas komunikasi yang tinggi juga memerlukan pengelolaan yang tepat untuk menghindari kelelahan komunikasi (*communication fatigue*) yang dapat mengurangi efektivitas kerja.

Implementasi WFA juga dipengaruhi oleh hubungan organisasi dengan fungsi pengawasan internal. Para auditor dari Inspektorat Utama BRIN menjelaskan bahwa pengawasan dilakukan melalui pemeriksaan data absensi digital, laporan kegiatan, dan surat perintah

penugasan pegawai. Jika ditemukan ketidakpatuhan, Inspektorat Utama BRIN berkoordinasi dengan Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi BRIN untuk menindaklanjuti sesuai dengan ketentuan kedisiplinan pegawai dan peraturan internal. Pola ini menunjukkan bahwa organisasi pelaksana masih mengandalkan mekanisme birokrasi dan prosedural untuk mengendalikan implementasi kebijakan WFA. Namun, pemantauan dan evaluasi terhadap kebijakan WFA belum dilaksanakan secara sistematis dan berkala. Padahal, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 secara eksplisit mengamanatkan bahwa pimpinan unit organisasi wajib mengevaluasi pelaksanaan fleksibilitas kerja paling sedikit satu kali dalam enam bulan. Evaluasi tersebut meliputi pencapaian kinerja organisasi, kinerja pegawai ASN secara individu, tingkat kedisiplinan pegawai, serta kualitas kehidupan kerja (quality of work life), termasuk kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), dan tingkat stres atau beban kerja mental.

4. Komunikasi

Dari perspektif teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, komunikasi adalah sarana utama untuk menyampaikan tujuan kebijakan, standar, dan mekanisme implementasi kepada para implementer kebijakan, sehingga memiliki arti penting secara strategis. Efektivitas implementasi dalam praktiknya dipengaruhi oleh kejelasan informasi dan efektivitas koordinasi di antara para aktor kebijakan. Komunikasi menjadi sangat krusial dalam mengimplementasikan kebijakan WFA di lingkungan Sekretariat Utama BRIN, karena pola kerja yang

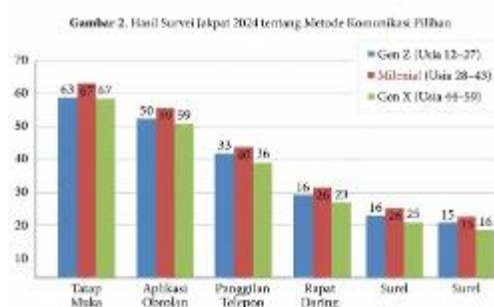
fleksibel mengurangi interaksi tatap muka dan menggantikannya dengan komunikasi digital. Meskipun secara normatif karakteristik organisasi telah diselaraskan dengan kerangka kebijakan dan regulasi internal, dalam praktiknya masih terdapat variasi implementasi di berbagai unit kerja yang memengaruhi konsistensi penerapan kebijakan WFA, sebagaimana tercermin dalam permasalahan koordinasi dan pengontrolan kerja.

Pimpinan unit menyatakan bahwa kebijakan WFA telah dikomunikasikan melalui berbagai saluran internal, baik formal maupun informal. Pegawai memperoleh pemahaman awal mengenai ketentuan WFA, termasuk pengaturan hari kerja WFO dan WFA, kewajiban absensi digital, dan mekanisme pelaporan kinerja saat bekerja jarak jauh, melalui sosialisasi kebijakan di forum internal dan rapat daring. Pimpinan menggunakan rapat daring dan grup pesan instan sebagai alat utama untuk memberikan arahan, memantau kemajuan pekerjaan, dan mengambil keputusan dalam aktivitas sehari-hari. Pola komunikasi ini dinilai mampu menjaga koordinasi yang berkelanjutan meskipun pegawai berada di lokasi yang berbeda.

Ketua tim mencatat bahwa sistem WFA memerlukan komunikasi yang lebih intensif dibandingkan sistem kerja konvensional. Rapat mingguan, laporan berkala, dan papan dasbor kerja (work dashboard atau kanban board) membantu mengkoordinasikan tugas. Menurut ketua tim, komunikasi yang teratur sangat diperlukan untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami penugasan dan tenggat waktu mereka. Namun, mereka juga mengakui bahwa peningkatan komunikasi berakibat pada bertambahnya

tugas kolaborasi dan pelaporan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa komunikasi dalam sistem WFA tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi tetapi juga untuk mengawasi kinerja. Jika tidak dikelola secara proporsional, peningkatan beban pelaporan ini dapat menambah beban kerja pegawai dan mengaburkan tujuan WFA dalam menciptakan fleksibilitas serta keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance).

Pengalaman pegawai di tingkat operasional memberikan perspektif yang lebih beragam mengenai efektivitas komunikasi. Pegawai menilai penggunaan grup komunikasi digital dapat mempercepat proses koordinasi dan memfasilitasi penyebaran informasi. Informasi mengenai tanggung jawab, kebijakan, dan keputusan pimpinan dapat diterima dengan cepat dan merata. Namun, beberapa pegawai mengungkapkan bahwa penggunaan banyak grup komunikasi dengan intensitas pesan yang tinggi memerlukan pengelolaan yang lebih terstruktur. Kejelasan dalam penyampaian informasi dan pengaturan arus komunikasi menjadi hal penting untuk memastikan koordinasi kerja tetap efektif.



**Gambar 2. Hasil Survei Jakpat 2024
(Preferensi Metode Komunikasi)**

Pegawai juga menekankan pentingnya kejelasan pesan dalam

komunikasi daring. Instruksi tertulis sering kali menimbulkan perbedaan interpretasi akibat terbatasnya interaksi tatap muka. Hal ini sejalan dengan data survei yang dilakukan oleh Jakpat pada tahun 2024 yang melibatkan 1.262 responden yang dikelompokkan berdasarkan rentang usia, yang menunjukkan bahwa rata-rata 66% responden menyatakan komunikasi tatap muka tetap menjadi metode komunikasi yang paling efektif.

Dalam beberapa situasi, ketika berkomunikasi secara daring, klarifikasi tambahan mungkin diperlukan melalui komunikasi lanjutan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi dalam sistem kerja WFA tidak hanya ditentukan oleh frekuensi komunikasi tetapi juga oleh kejelasan substansi dan metode penyampaian pesan.

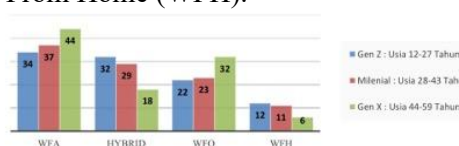
Komunikasi juga menjadi perhatian bagi pengawas internal. Auditor dari Inspektorat Utama BRIN menilai bahwa ketentuan implementasi WFA telah disosialisasikan kepada pegawai melalui mekanisme internal seperti apel pagi dan media komunikasi organisasi. Namun, auditor juga menekankan bahwa Inspektorat Utama BRIN tidak memiliki instrumen khusus untuk mengukur secara kuantitatif tingkat pemahaman pegawai terhadap ketentuan WFA. Hasil pemantauan masih menunjukkan catatan kepatuhan bagi beberapa pegawai, yang mengindikasikan bahwa pemahaman terhadap kebijakan belum sepenuhnya seragam. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan telah dijalankan, namun efektivitas pemahamannya belum diukur secara sistematis.

5. Disposisi dan Kecenderungan Implementer Kebijakan

Dalam kerangka implementasi

kebijakan yang diusulkan oleh Van Meter dan Van Horn, disposisi dan kecenderungan para implementer kebijakan merupakan faktor yang krusial, karena berkaitan dengan tingkat penerimaan, komitmen, dan kemauan para pejabat untuk melaksanakan suatu kebijakan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sekalipun suatu kebijakan dirancang secara normatif dengan baik, kebijakan tersebut dapat menghadapi hambatan apabila para implementer tidak memiliki sikap yang positif atau tidak sepenuhnya selaras dengan tujuannya. Oleh karena itu, disposisi implementer menjadi elemen esensial dalam keberhasilan implementasi kebijakan WFA di tingkat operasional di lingkungan Sekretariat Utama BRIN.

Pandangan dari pimpinan unit mengindikasikan bahwa secara umum, staf operasional menerima kebijakan WFA sebagai bagian dari transformasi pola kerja birokrasi. Sebagian besar pegawai dinilai menunjukkan sikap adaptif dan berupaya menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang fleksibel. Ketua tim mencatat bahwa pegawai tetap berusaha memenuhi target pekerjaan meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Temuan ini sejalan dengan hasil survei Jakpat tahun 2024 mengenai preferensi sistem kerja, yang menunjukkan bahwa rata-rata 38% responden lebih menyukai sistem WFA dibandingkan pengaturan hibrida (hybrid), WFO, dan Work From Home (WFH).



**Gambar 3. Hasil Survei Jakpat 2024
(Preferensi Sistem Kerja)**

Namun demikian, para pimpinan juga mengamati adanya variasi komitmen di kalangan pegawai. Sebagian pegawai menunjukkan tingkat inisiatif dan tanggung jawab yang tinggi, sementara sebagian lainnya masih memerlukan dorongan dan pengawasan yang lebih ketat untuk memastikan kinerja yang konsisten.

Sebagian besar pegawai merespons kebijakan WFA secara positif karena kebijakan tersebut memungkinkan mereka mengatur waktu dan lokasi kerja secara lebih fleksibel. Fleksibilitas ini dirasakan dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan mengurangi kelelahan yang disebabkan oleh perjalanan komuter (commuting) sehari-hari. Pegawai juga melaporkan bahwa WFA memungkinkan mereka untuk lebih fokus menyelesaikan tugas tanpa gangguan dari lingkungan kantor. Persepsi positif ini mendorong pegawai untuk tetap produktif dan berupaya memenuhi target kinerja.

Di sisi lain, sebagian pegawai bersikap lebih hati-hati atau kurang menyetujui implementasi WFA. Beberapa di antaranya telah mengungkapkan kekhawatiran mengenai batas waktu kerja yang tidak jelas. Jam kerja yang fleksibel yang dikombinasikan dengan ekspektasi untuk terus terhubung (constantly connected) dapat meningkatkan tekanan kerja. Kondisi ini memengaruhi sikap pegawai terhadap kebijakan, terutama ketika beban kerja tidak diimbangi dengan pengaturan manajemen waktu yang jelas. Perbedaan pengalaman individu saat mengimplementasikan WFA juga memengaruhi tingkat penerimaan kebijakan.

Para auditor dari Inspektorat Utama BRIN juga menilai bahwa secara umum, disposisi para implementer kebijakan WFA

sudah cukup baik, sebagaimana tercermin dari kepatuhan administratif yang sebagian besar masih terjaga. Auditor menyatakan bahwa banyak pegawai tampaknya memahami ketentuan WFA karena kebijakan tersebut telah disosialisasikan. Kendati demikian, hasil pemantauan tetap mengindikasikan bahwa tidak seluruh pegawai mengimplementasikan ketentuan secara sepenuhnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Auditor tidak mengartikan hal ini sebagai penolakan terhadap kebijakan, melainkan sebagai variasi dalam tingkat kepatuhan pegawai.

Lebih lanjut, pengawasan kepemimpinan dan gaya komunikasi juga memengaruhi perbedaan sikap pegawai. Ketika pegawai menerima arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas mereka, mereka cenderung menunjukkan sikap yang lebih positif. Sebaliknya, ekspektasi yang tidak jelas atau perubahan arah yang mendadak dapat menurunkan motivasi dan komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa sikap para implementer dipengaruhi tidak hanya oleh faktor individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Secara keseluruhan, kebijakan WFA berada dalam spektrum penerimaan yang beragam, yang dipengaruhi oleh beban kerja, kejelasan pengaturan waktu, dan pola pengawasan kepemimpinan. Meskipun terdapat perbedaan dalam tingkat komitmen dan kepatuhan, disposisi dan kecenderungan para implementer kebijakan WFA di lingkungan Sekretariat Utama BRIN secara umum bernilai positif. Sikap yang mendukung ini menjadi modal penting bagi keberhasilan implementasi kebijakan, sementara sikap yang

ambivalen mengindikasikan adanya tantangan yang perlu dikelola. Sejalan dengan kerangka Van Meter dan Van Horn, keberhasilan implementasi kebijakan WFA sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk membangun keselarasan dalam sikap para implementer melalui komunikasi yang efektif, pengawasan yang proporsional, dan manajemen beban kerja yang seimbang.

6. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik

Salah satu variabel penting dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn adalah lingkungan eksternal, yang juga memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik di dalam suatu organisasi dapat mendukung atau menghambat pelaksanaan kebijakan. Kebijakan WFA di lingkungan Sekretariat Utama BRIN dipengaruhi oleh perubahan sosial dan tuntutan akan reformasi birokrasi yang lebih fleksibel dan adaptif.

Dari perspektif ekonomi, pimpinan unit memandang kebijakan WFA sebagai upaya untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Mereka menyatakan bahwa implementasi WFA dapat mengurangi biaya operasional kantor seperti air, listrik, dan fasilitas pendukung lainnya. Fleksibilitas tempat kerja juga dinilai mampu menekan pengeluaran transportasi pegawai. Pegawai di tingkat operasional juga merasakan manfaat ekonomi secara langsung, terutama dalam hal penurunan biaya perjalanan komuter dan konsumsi sehari-hari. Kendati demikian, beberapa pegawai melaporkan adanya pengeluaran pribadi tambahan, seperti pembelian paket data internet dan peningkatan penggunaan listrik rumah tangga. Meskipun demikian, biaya tambahan ini tidak dianggap sebagai

alasan untuk menolak implementasi sistem kerja tersebut.

Lebih lanjut, lingkungan sosial juga memengaruhi penerimaan dan implementasi WFA. Pola interaksi antarpegawai telah berubah karena pekerjaan tidak lagi bergantung pada kehadiran fisik di kantor. Pegawai meyakini bahwa WFA memberikan kesempatan untuk menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan keluarga, terutama bagi mereka yang memiliki tanggung jawab rumah tangga. Namun, mereka juga menyadari bahwa kedekatan sosial dan solidaritas antarpegawai dapat terpengaruh oleh berkurangnya interaksi tatap muka. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun WFA menciptakan peluang untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), perubahan dalam pola interaksi sosial juga menghadirkan tantangan dalam menjaga kohesi tim dan budaya kerja organisasi.

Pimpinan unit meyakini bahwa untuk menjaga hubungan kerja di tengah jarak fisik, rapat daring dan kegiatan koordinasi secara berkala sangat penting guna mempertahankan kohesi tim. Dari perspektif sosial, kebijakan WFA juga menghadapi tantangan dari budaya kerja tradisional, yang sejak lama lekat dengan kehadiran fisik dan jam kerja yang tetap. Mentransformasikan sistem kerja menjadi lebih fleksibel membutuhkan perubahan nilai dan budaya kerja dari pimpinan maupun staf. Proses adaptasi ini tidak selalu berlangsung cepat atau seragam, sehingga memengaruhi cara kebijakan tersebut diimplementasikan di dalam organisasi.

Pimpinan unit dan auditor dari Inspektorat Utama BRIN menilai bahwa kebijakan WFA di lingkungan Sekretariat

Utama BRIN memiliki landasan regulasi yang jelas dan selaras dengan kebijakan pemerintah pusat mengenai pengaturan kerja fleksibel bagi pegawai negeri sipil. Lingkungan politik dan kebijakan publik memberikan legitimasi sekaligus batasan bagi implementasi WFA. Dengan landasan hukum yang mendukung, organisasi memiliki legitimasi formal untuk menerapkan WFA, namun tetap diwajibkan untuk memastikan akuntabilitas dan pengawasan, terutama karena WFA dapat dipandang negatif oleh publik jika tidak disertai dengan mekanisme kontrol yang kuat.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) mengenai pelaksanaan Pengaturan Kerja Fleksibel (*Flexible Working Arrangements*), 90,73% aparatur sipil negara mampu memenuhi target kerja mereka. Selain itu, 90,22% aparatur sipil negara menyatakan kepuasan terhadap penerapan sistem kerja fleksibel, sementara 85% pimpinan unit organisasi juga melaporkan tingkat kepuasan yang tinggi. Kementerian tersebut juga mencatat bahwa 92,69% aparatur sipil negara dan 86,9% pimpinan organisasi menunjukkan komitmen yang kuat terhadap penerapan sistem kerja fleksibel. Lebih lanjut, implementasi pengaturan kerja fleksibel pada tahun 2022 memberikan dampak positif terhadap kinerja pelayanan publik, sebagaimana ditunjukkan oleh peningkatan Indeks Pelayanan Publik (IPP) di banyak instansi pemerintah, serta Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang mencapai 84%.

Di lingkungan BRIN, sistem WFA telah diterapkan sejak tahun 2021. Berdasarkan Laporan Kinerja Sekretariat Utama BRIN Tahun 2024 dan Laporan

Survei Kepuasan Penerima Layanan BRIN Tahun 2022, 2023, dan 2024, pencapaian kinerja organisasi menunjukkan tren yang meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan ini tercermin dalam hasil evaluasi Reformasi Birokrasi (RB), Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), sebagaimana dirinci di bawah ini:

No.	Tahun	RB	SAKIP	IKM
1	2022	75.01.00	71.29.00	80.83
2	2023	80.38.00	71.33.00	82.59.00
3	2024	86.21.00	81.00.00	87.31.00

Tabel 2. Nilai RB, SAKIP, dan IKM dari Tahun 2022 hingga 2024

Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi sistem WFA tidak berdampak negatif terhadap indikator kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, pencapaian kinerja pada tingkat makro tersebut belum sepenuhnya merefleksikan pengalaman pegawai secara individu dalam menjalankan WFA.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) di lingkungan Sekretariat Utama Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) secara umum telah berjalan sesuai dengan enam variabel implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, yaitu standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi, disposisi implementer, serta lingkungan ekonomi, sosial, dan politik. Meskipun demikian, tingkat dukungan pada masing-masing variabel belum sepenuhnya menghasilkan implementasi yang

konsisten di seluruh unit kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan kerja fleksibel tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi dan tingkat kepatuhan pegawai, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun keselarasan implementasi, kepemimpinan yang adaptif, serta sistem pengawasan yang berorientasi pada hasil kerja.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis implementasi kebijakan WFA di lembaga riset pemerintah berskala nasional menggunakan perspektif implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak mengkaji dampak WFA terhadap produktivitas atau kesejahteraan pegawai, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi di sektor publik dipengaruhi oleh interaksi antara regulasi formal, budaya organisasi, kapasitas pengawasan, pola komunikasi, kesiapan sumber daya, dan perilaku implementer. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya kajian administrasi publik, khususnya mengenai implementasi kebijakan kerja fleksibel pada organisasi pemerintahan.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan WFA di sektor publik memerlukan perubahan paradigma dari pengawasan berbasis kehadiran menuju akuntabilitas berbasis kinerja. Oleh karena itu, penyempurnaan kebijakan WFA di BRIN perlu diarahkan pada penguatan mekanisme penilaian berbasis output, sistem *reward and punishment* yang objektif, klasifikasi jabatan berdasarkan kebutuhan kehadiran fisik, integrasi platform digital untuk koordinasi dan pelaporan kinerja, serta pelaksanaan pemantauan dan evaluasi secara berkala. Langkah tersebut tidak

hanya akan meningkatkan efektivitas implementasi WFA di BRIN, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi instansi pemerintah lainnya dalam mengembangkan tata kelola kerja fleksibel yang lebih adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Secara lebih luas, hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik sekaligus mendukung transformasi birokrasi digital di Indonesia. Penerapan kebijakan kerja fleksibel yang dikelola secara efektif berpotensi meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pegawai, serta mendorong terbentuknya birokrasi yang lebih responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dalam merancang sistem kerja fleksibel yang tidak hanya memberikan keleluasaan bekerja, tetapi juga memperkuat akuntabilitas, efektivitas organisasi, dan tata kelola pemerintahan yang baik.

E. DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Ángeles López-Cabarcos M, Vázquez-Rodríguez P, Quiñoá-Piñeiro LM. 2022. An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*. 140:361–369.
- Caniago A, Rustanto AE. 2022. The effect of career development on employee performance (Case study at CV Anggara Prima). *Majalah Ilmiah Bijak*. 19(2).

- Cholifihani M, Septiavin Q. 2025. Implementation of population policy towards Indonesia's Golden Vision 2045: Strengths and future challenges. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*. 4(4):671–682.
- Evika N, Ni'mah K, Pujiyanto WE. 2023. Efektifitas work from anywhere pada era digital. *Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*. 2(3):18–33.
- Iheriohanma EBJ, Chinedu N. 2020. Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. 25(5):50–59.
- Kurniawati A, Bratakusumah D. 2022. Implementasi kebijakan penyesuaian jabatan di Kementerian Kesehatan. *Res Publica*.
- Luft JA, Jeong S, Idsardi R, Gardner G. 2022. Literature reviews, theoretical frameworks, and conceptual frameworks: An introduction for new biology education researchers. *CBE Life Sciences Education*. 21(3):rm33.
- Marcahya A, Sarihati T, Rohayati Y. 2025. Implementasi kebijakan penanggulangan kemiskinan di Kecamatan Cisarua Kabupaten Sumedang. *Jurnal Tata Kelola dan Kebijakan Publik*. 1(3).
- Monaro S, Gullick J, West S. 2022. Qualitative data analysis for health research: A step-by-step example of phenomenological interpretation. *The Qualitative Report*. 27(4):1040–1057.
- Popovici V, Popovici AL. 2020. Remote work revolution: Current opportunities and challenges for

- organizations.
- Riyanto S, Endri E, Herlisha N. 2021. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*. 19(3):162–174.
- Rodriguez-Modroño P, López-Igual P. 2021. Job quality and work-life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(6):1–13.
- Sántha K, Santha AM. 2023. Methodological aspects for applied linguistic research: Mixed methods, triangulation. *Acta Universitatis Sapientiae Philologica*. 15.
- Selamat K. 2023. Moderate Islam to reduce conflict and mediate peace in the Middle East: A case of Nahdlatul Ulama and Muhammadiyah. *European Journal for Philosophy of Religion*. 15.
- Syahdatina E, Hoerudin CW, Anwar HS. 2022. Pengukuran kinerja pegawai dengan metode Analytical Hierarchy Process dalam pemberian tunjangan pegawai di Desa Ciherang Kecamatan Pacet Kabupaten Cianjur. *Jurnal Inovasi Penelitian*. 2.
- Van Meter DS, Van Horn CE. 1975. The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*. 6(4):445–488.
- Wicaksana HH. 2024. Deliberative policy analysis of green open spaces in Lebak Regency Banten Province. *Journal of Governance*. 9(1).
- Wicaksana HH. 2025. Analisis kebijakan deliberatif dalam pembangunan pariwisata berkelanjutan di Kabupaten Serang. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*.
- Creswell JW. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- Miles MB, Huberman AM, Saldana J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- Gibbs M, Mengel F, Siemroth C, et al. 2022. *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals*. SSRN Electronic Journal.
- Sokolic D. 2022. Remote work and hybrid work organizations. *Proceedings of the 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development*.
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2024. *Keputusan Kepala Badan Riset dan Inovasi Nasional Nomor 265/I/HK/2024 tentang Penetapan Lokasi Unit Kerja (Homebase Unit Kerja), Kawasan Lain Sesuai Penugasan, Wilayah Aglomerasi Kawasan, dan Coworking Space di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional*. Badan Riset dan Inovasi Nasional.
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2024. *Keputusan Kepala Badan Riset dan Inovasi Nasional Nomor 266/I/HK/2024 jo. Nomor 77/I/HK/2025 tentang Sistem Kerja di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional*. Badan Riset dan Inovasi Nasional.
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2025.

- Surat Edaran Sekretaris Utama Badan Riset dan Inovasi Nasional Nomor 3/II.2/HK/2025 tentang Sistem Kerja di Lingkungan Sekretariat Utama Badan Riset dan Inovasi Nasional.* Sekretariat Utama Badan Riset dan Inovasi Nasional.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2025. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara secara Fleksibel pada Instansi Pemerintah.* Kementerian PANRB.
- Pemerintah Indonesia. 2023. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara.* Sekretariat Negara.
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2023. *Laporan Kinerja Sekretariat Utama Tahun 2022.*
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2023. *Laporan Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Badan Riset dan Inovasi Nasional Tahun 2022.*
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2024. *Laporan Kinerja Sekretariat Utama Tahun 2023.*
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2024. *Laporan Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Badan Riset dan Inovasi Nasional Tahun 2023.*
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2024. *Laporan Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Badan Riset dan Inovasi Nasional Tahun 2025.*
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2025. *Laporan Capaian Peningkatan Kualitas Pengawasan Triwulan III Tahun 2025.*
- Badan Riset dan Inovasi Nasional. 2025. *Laporan Kinerja Sekretariat Utama Tahun 2024.*
- Dewi RK, Sarifudin A, Perdana FC. 2025. *Laporan Gugus Tugas Penyederhanaan Birokrasi.*
- Jakpat. 2024. *Survei Preferensi Model Kerja Generasi Z di Indonesia.* Jakpat Research.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2022. *Survei Flexible Working Arrangement (FWA).*