

Motivasi dan Hambatan Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sistem *Work From Home* (WFH) (Studi pada Salah Satu Kementerian Di Jakarta)

Naurah Lisnarini^{1*}, Gessan Kurnia Dewi²

¹Ilmu Komunikasi K. Pangandaran, Universitas Padjadjaran, Indonesia

²Administarasi Bisnis K. Pangandaran, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Alamat: PSDKU Unpad Pangandaran (PSDKU Unpad Pangandaran - Kampus Cintaratu),
Jl. Cintaratu, Cintaratu, Kec. Parigi, Kab. Pangandaran, Jawa Barat 46393

*Korespondensi penulis: naurah@unpad.ac.id

Abstract. Indonesia is one of the countries affected by the COVID-19 pandemic, this outbreak affects all sectors, both formal and informal. To break the chain of the spread of the corona virus, the government is motivated to issue new regulations that must be applied by the entire community. Policies related to social distancing have also been implemented, one of the policies issued by the government is working from home or Work From Home (WFH). This policy is carried out in companies and government agencies (ASN). Of course, there are many work adjustments experienced by ASN during WFH, especially one of the Ministries in Jakarta which is the object of research. This research is a qualitative research with a case study approach. Data collection was obtained from semi-structured interviews with 5 informants consisting of staff from different departments and Division Heads. This study aims to explain how employees perform, what obstacles are faced by employees and leaders and how employees can maintain productivity during Work From Home.

Keywords: Employee Performance, Work From Home, Work Motivation.

Abstrak. Indonesia termasuk salah satu negara yang terdampak pandemi COVID-19, yang memberikan pengaruh signifikan terhadap berbagai sektor, baik formal maupun informal. Dalam upaya menekan laju penyebaran virus, pemerintah menerapkan regulasi baru yang wajib dipatuhi oleh seluruh masyarakat. Salah satu kebijakan yang diterapkan adalah pembatasan sosial, termasuk skema *Work From Home* (WFH) bagi pegawai, baik di sektor swasta maupun aparat sipil negara (ASN). Kebijakan WFH menuntut ASN untuk beradaptasi dengan sistem kerja yang berbeda, terutama di salah satu kementerian di Jakarta yang menjadi objek penelitian ini. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan lima informan yang terdiri dari pegawai dari berbagai divisi serta kepala divisi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai selama penerapan WFH, mengidentifikasi kendala yang dihadapi oleh pegawai dan pimpinan, serta mengeksplorasi strategi yang dapat diterapkan untuk menjaga motivasi dan produktivitas pegawai dalam lingkungan kerja jarak jauh.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, *Work From Home*.

1. LATAR BELAKANG

Pandemi COVID-19 mengharuskan penerapan kebijakan pembatasan sosial secara global guna mengurangi penyebaran virus. Situasi ini juga memicu perubahan sistem kerja, dari yang sebelumnya terpusat di kantor menjadi berbasis kerja dari rumah (*Work From Home*). Sejumlah industri terpaksa menghentikan aktivitas operasional di lokasi kerja konvensional akibat kebijakan *lockdown* dan anjuran pemerintah untuk tetap berada di rumah (Bick, Blandin, & Mertens, 2020). Penerapan kerja dari rumah (*Work From Home* – WFH) dilakukan sebagai langkah untuk merespons peningkatan jumlah korban pandemi dan diharapkan dapat

membantu mengendalikan penyebaran COVID-19. Namun, peralihan mendadak ke sistem kerja jarak jauh bagi seluruh pegawai kantor berdampak pada menurunnya produktivitas karyawan, terganggunya kelangsungan bisnis, serta melambatnya pertumbuhan ekonomi nasional. (Hevia and Neumeyer. 2020).

Pada Maret 2020, sebanyak 974 perusahaan di Jakarta mulai menerapkan sistem kerja dari rumah setelah pemerintah provinsi mengeluarkan surat edaran terkait kebijakan tersebut. Hal serupa juga diterapkan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) atau Pegawai Negeri Sipil (PNS), di mana lebih dari 20.000 pegawai mulai bekerja dari rumah pada bulan yang sama. Hingga Desember 2020, sekitar 75% ASN telah menjalankan *Work From Home* (WFH). Konsep kerja jarak jauh sebenarnya bukan hal yang baru dalam dunia kerja dan perencanaan perkotaan. Sejak tahun 1970-an, sistem ini telah diperkenalkan sebagai solusi untuk mengurangi kemacetan akibat perjalanan harian ke kantor. Bagi organisasi yang menerapkannya, WFH menjadi alternatif untuk menjaga kelangsungan operasional dan pencapaian target kerja. Namun, di sisi lain, kebijakan ini juga menghadirkan tantangan tersendiri bagi perusahaan. Memindahkan pekerjaan dari kantor ke rumah tampak sederhana secara teori, tetapi implementasinya di lapangan jauh lebih kompleks (Syaefudin et al. 2020).

Bagi perusahaan atau lembaga yang baru pertama kali menerapkan sistem *Work From Home* (WFH), diperlukan waktu untuk beradaptasi. Proses penyesuaian ini mencakup berbagai aspek, seperti pola kerja, jadwal operasional, serta pemanfaatan teknologi dan alat bantu kerja. Perubahan ini dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap karyawan.

Peralihan dari sistem kerja konvensional ke kerja jarak jauh juga berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh *Institute for Social, Economic and Digital* (ISED) menunjukkan bahwa WFH berdampak pada perubahan motivasi kerja. Jika sebelumnya motivasi pegawai banyak dipengaruhi oleh interaksi langsung melalui komunikasi tatap muka, kini komunikasi lebih bergantung pada penggunaan perangkat digital.

Motivasi kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang berperan penting dalam hal ini adalah komunikasi internal dalam organisasi (Sutrisno, 2013). Oleh karena itu, penerapan motivasi intrinsik (dari dalam diri) dan ekstrinsik (dari faktor eksternal) menjadi penting untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal. Dalam sistem WFH, terdapat berbagai hambatan yang turut memengaruhi kinerja pegawai, khususnya bagi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Penerapan *Work From Home* (WFH) selama pandemi COVID-19 membawa dampak signifikan terhadap dunia kerja, baik dalam aspek positif maupun tantangan yang dihadapi.

Meskipun WFH menjadi solusi dalam menjaga kelangsungan operasional organisasi, berbagai hambatan seperti penyesuaian sistem kerja, penurunan motivasi, serta perubahan pola komunikasi tetap menjadi tantangan utama, terutama bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Oleh karena itu, diperlukan strategi yang adaptif untuk meningkatkan efektivitas kerja jarak jauh, termasuk optimalisasi teknologi, peningkatan keterampilan digital, serta penguatan komunikasi internal. Dengan kebijakan yang tepat, WFH tidak hanya dapat menjadi solusi jangka pendek selama pandemi, tetapi juga sebagai model kerja yang berkelanjutan di masa depan.

2. KAJIAN TEORITIS

Motivasi

Motivasi merupakan faktor utama yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi berperan sebagai energi atau dorongan internal yang membantu individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Motivasi tidak hanya sekadar dorongan eksternal, tetapi juga mencakup kondisi psikologis yang memungkinkan seseorang untuk bekerja dengan lebih optimal. Motivasi yang tinggi dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi karyawan, baik dari aspek intrinsik seperti kepuasan kerja dan pencapaian pribadi, maupun aspek ekstrinsik seperti insentif, penghargaan, serta lingkungan kerja yang kondusif (Sutrisno 2013).

Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation

Menurut teori Frederick Herzberg, terdapat dua faktor utama yang memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja, yaitu faktor intrinsik (*motivational factors*) dan faktor ekstrinsik (*hygiene factors*). Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu, seperti rasa tanggung jawab, pencapaian, pengakuan dari orang lain, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, serta peluang untuk berkembang dan maju dalam karier. Faktor ini berkaitan dengan kepuasan kerja dan menjadi pendorong utama bagi seseorang untuk lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Ketika faktor ini terpenuhi, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal (M. Manullang, 2012).

Sementara itu, motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari luar individu, seperti gaji, kebijakan dan administrasi perusahaan, kondisi lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, prosedur organisasi, serta status atau jabatan dalam perusahaan. Faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja, tetapi berperan penting dalam mencegah

ketidakpuasan di tempat kerja. Jika faktor-faktor ekstrinsik tidak terpenuhi dengan baik, karyawan dapat merasa tidak nyaman dan kehilangan semangat kerja (M. Manullang, 2012).

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab, wewenang, serta perannya dalam organisasi. Dalam konteks organisasi, kinerja tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian individu, tetapi juga kontribusinya terhadap efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan.

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Secara umum, kinerja dipengaruhi oleh tiga belas faktor utama, yaitu: desain pekerjaan, tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kualitas kepemimpinan, kepribadian, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, tingkat loyalitas, komitmen terhadap organisasi, serta disiplin kerja.

Setiap faktor tersebut memiliki peran penting dalam membentuk kinerja individu maupun tim. Misalnya, motivasi yang tinggi dan budaya kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas, sementara kepemimpinan yang efektif dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal. Selain itu, kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang kondusif juga berperan dalam menciptakan keseimbangan antara kesejahteraan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memahami dan mengoptimalkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang (Setiawan & Fitrianto, 2021).

Work From Home

Istilah "kerja jarak jauh" pertama kali muncul dalam buku *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society* karya Norbert Wiener pada tahun 1950 dengan istilah "telework". Kemudian, pada tahun 1974, istilah ini digunakan dalam laporan Universitas California Selatan terkait proyek pengurangan lalu lintas yang didanai oleh *National Science Foundation*. Konsep ini semakin berkembang ketika *Alvin Toffler* mengaitkannya dengan munculnya gelombang ketiga pada tahun 1980 (Mungkasa, 2020b).

Telework mulai diperkenalkan pada 1970-an untuk mengurangi perjalanan kerja dan konsumsi energi. Pada 1980-an, konsep ini berkembang menjadi metode kerja fleksibel yang membantu keseimbangan kehidupan kerja, mengatasi kekurangan tenaga kerja terampil, serta menghubungkan ekonomi pinggiran kota dengan pusat kota. Pada 1990-an, fokusnya bergeser ke desain tempat kerja, manajemen fasilitas, serta pengelolaan waktu dan ruang untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Secara umum, kerja jarak jauh mencakup empat aspek utama:

- 1) Pemilihan lokasi kerja, yang mengacu pada efisiensi waktu dan pengurangan jarak perjalanan.
- 2) Pengurangan perjalanan harian, baik secara penuh maupun sebagian.
- 3) Intensitas kerja jarak jauh, meliputi frekuensi dan durasi kerja.
- 4) Dukungan teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan kolaborasi virtual.

Selain itu, fleksibilitas kerja juga menjadi bagian penting dari konsep ini. *Work From Home* (WFH) dianggap sebagai sistem kerja dengan tempat dan jadwal yang fleksibel. Salah satu bentuknya adalah *Flexi Time*, yaitu sistem kerja yang memberi karyawan kebebasan menentukan jam kerja mereka, asalkan target pekerjaan terpenuhi sesuai kontrak. Sistem ini banyak digunakan oleh perusahaan global untuk mengatasi perbedaan zona waktu di berbagai negara (Mungkasa 2020).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam fenomena yang diteliti. Metode penelitian ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, serta tantangan yang dihadapi oleh pegawai dalam sistem kerja dari rumah (*Work From Home*).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi non-partisipatif guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika kerja jarak jauh di lingkungan kementerian. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, yang memberikan fleksibilitas bagi informan untuk mengungkapkan pandangan serta pengalaman mereka secara lebih bebas namun tetap dalam kerangka penelitian yang telah ditentukan.

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 5 staf dari berbagai departemen dan 5 Kepala Divisi, yang dipilih untuk memberikan perspektif beragam terkait pelaksanaan WFH di salah satu kementerian di Jakarta. Fokus penelitian ini mencakup motivasi kerja, hambatan yang dihadapi selama WFH, serta strategi yang digunakan untuk mengatasi tantangan dalam sistem

kerja jarak jauh. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai efektivitas kebijakan WFH, serta dampaknya terhadap produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivasi dan Hambatan Bekerja Dalam Sistem WFH

Pada sistem kerja dari rumah (WFH), motivasi karyawan menjadi faktor krusial dalam membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja yang mengandalkan media dan teknologi. Motivasi intrinsik berperan besar dalam meningkatkan semangat dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Motivasi intrinsik merupakan dorongan dari dalam diri individu yang memicu keinginan untuk terus belajar, mencapai target yang lebih tinggi, dan meningkatkan performa kerja.

Ketika mengembangkan hal ini, karyawan perlu memprioritaskan peningkatan motivasi intrinsik mereka, karena dorongan ini memungkinkan mereka bekerja secara mandiri dan penuh inisiatif. Dengan adanya motivasi intrinsik, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kesadaran penuh tanpa harus menunggu instruksi atau arahan dari orang lain, sehingga produktivitas dapat meningkat secara optimal. Selain itu, motivasi intrinsik juga membangun rasa tanggung jawab yang lebih kuat, mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam menyelesaikan tugas tepat waktu serta memberikan hasil kerja yang berkualitas. Dengan menanamkan motivasi ini, karyawan tidak hanya menjadi lebih efisien dan produktif, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih proaktif dan dinamis, meskipun dalam sistem kerja jarak jauh. (Setiawan and Fitrianto 2021).

Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang berasal dari faktor eksternal individu, seperti kompensasi finansial, kebijakan dan regulasi perusahaan, sistem administrasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan atasan, serta status dalam organisasi (Frederick Herzberg). Motivasi ini berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan dan memengaruhi produktivitas mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Menurut *jurnal "Impact of Work Environment Job"*, aspek sosial di tempat kerja, termasuk interaksi dengan rekan kerja, komunikasi dengan atasan, serta keterlibatan dalam dinamika perusahaan, merupakan elemen penting yang berkontribusi terhadap kualitas lingkungan kerja. Hubungan sosial yang baik menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, meningkatkan kenyamanan, serta mendorong loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, lingkungan kerja yang memiliki iklim organisasi positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, mendapatkan apresiasi atas kontribusi mereka, serta bekerja dalam lingkungan yang harmonis, mereka lebih terdorong untuk bekerja secara produktif dan efisien. Dengan demikian, organisasi yang memperhatikan faktor-faktor eksternal ini tidak hanya mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka dalam mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan (CHANDRASEKAR 2011).

Menurut jurnal "*Impact of Work Environment Job*", aspek sosial di tempat kerja, termasuk interaksi dengan rekan kerja, komunikasi dengan atasan, serta keterlibatan dalam dinamika perusahaan—merupakan elemen penting yang berkontribusi terhadap kualitas lingkungan kerja. Hubungan sosial yang baik menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, meningkatkan kenyamanan, serta mendorong loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, lingkungan kerja yang memiliki iklim organisasi positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, mendapatkan apresiasi atas kontribusi mereka, serta bekerja dalam lingkungan yang harmonis, mereka lebih terdorong untuk bekerja secara produktif dan efisien. Dengan demikian, organisasi yang memperhatikan faktor-faktor eksternal ini tidak hanya mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka dalam mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Menurut (Mungkasa, 2020a), ada beberapa hal-hal yang berkaitan dengan sistem kerja WFH terhadap motivasi kerja karyawan yaitu dimensi ekonomi dan manajemen, dimensi teknologi dan lingkungan serta dimensi sosial.

Dimensi Ekonomi dan Manajemen

Pada dimensi ini, dibahas bagaimana sistem Work From Home (WFH) memengaruhi kondisi ekonomi Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebelum pandemi COVID-19, *Jakarta Research and Public Policy* (JRPP, 2018) menyatakan bahwa kebijakan kerja dari rumah dapat membantu mengurangi kemacetan lalu lintas serta menekan biaya operasional perkantoran. Dari segi ekonomi, sejak penerapan sistem WFH, pegawai tidak lagi perlu mengeluarkan biaya transportasi untuk pergi ke kantor.

Selain itu, karyawan juga memiliki lebih banyak waktu luang sebelum memulai pekerjaan dan setelah selesai bekerja karena mereka dapat menghindari kemacetan di perjalanan. Salah satu informan dalam penelitian ini menyebutkan bahwa WFH sangat berpengaruh terhadap efektivitas waktu, terutama bagi pegawai yang tinggal jauh dari kantor.

Kemacetan lalu lintas sering kali menyebabkan kelelahan dan stres bagi karyawan yang harus bepergian ke tempat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan kinerja mereka. Jika bekerja di kantor, setidaknya karyawan harus menghabiskan satu hingga dua jam dalam perjalanan setiap harinya. Selain itu, pegawai juga tidak perlu mengeluarkan biaya untuk ongkos perjalanan, bahan bakar, tol, atau transportasi umum lainnya. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari salah satu koordinator atau kepala divisi yang mendukung kebijakan WFH sebagai solusi efisien bagi pegawai.

“WFH sangat menekan biaya transportasi ya, bayangkan saja jika untuk transportasi per hari minimaal sekitar 50.000- 100.000 perhari, selama WFH kan jadi bisa hemat dan ga kena macet karena kalo macet biasanya pikiran jadi mumet. Diharapkan semangat karyawan tetap terjaga walau kerja di rumah” (Wawancara , 13 Juni 2022)

Pada perspektif ekonomi, sistem *Work From Home* (WFH) memungkinkan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menghemat pengeluaran, terutama dalam hal transportasi, sehingga mereka dapat meningkatkan tabungan. Selain itu, sejak kebijakan WFH diterapkan di berbagai perusahaan dan instansi, tingkat kemacetan di Jakarta mengalami penurunan. Berdasarkan *TomTom Traffic Index*, tingkat kemacetan Jakarta pada tahun 2019 mencapai 53%, sama seperti tahun sebelumnya. Namun, terjadi perubahan signifikan selama pandemi dan penerapan WFH pada tahun 2020, di mana tingkat kemacetan menurun menjadi 36%, dan pada tahun 2021 turun lebih lanjut menjadi 34%. Dengan sistem WFH, pegawai tidak perlu khawatir tentang keterlambatan akibat kemacetan atau jarak jauh antara rumah dan kantor.

Selain penghematan transportasi, pegawai juga tidak perlu khawatir dengan biaya tambahan seperti pengeluaran internet dan peralatan kerja seperti laptop. Dalam kementerian yang menjadi objek penelitian ini, pemerintah telah menyediakan subsidi internet serta fasilitas pembelian laptop baru sebagai bentuk dukungan bagi pegawai selama WFH. Namun, tantangan yang muncul adalah peningkatan biaya listrik di rumah, karena seluruh perangkat kerja membutuhkan daya listrik sepanjang hari. Biasanya, pegawai tidak perlu memikirkan biaya listrik karena sudah menjadi tanggungan kantor. Selain itu, terdapat biaya tambahan lain seperti pemeliharaan perangkat kerja, misalnya peningkatan kapasitas penyimpanan internal untuk menyimpan dokumen penting.

Faktor lain yang meningkatkan motivasi ASN dalam kementerian ini adalah fleksibilitas dalam bekerja, selama mereka tetap dapat mencapai target organisasi. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga pola kerja fleksibel, yaitu *flexible working* (jadwal kerja fleksibel), *remote working* (lokasi kerja fleksibel), dan *part-time working* (jam kerja fleksibel). Fleksibilitas ini memberikan kebebasan lebih bagi pegawai dalam mengatur ritme

kerja mereka tanpa mengurangi produktivitas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Possenried dan Plantenga, 2011). Sehingga bekerja leluasa diartikan sebagai keahlian seseorang yang bekerja untuk menentukan sendiri lamanya bekerja, tempat bekerja dari kantor dan jadwal kerja yang beragam dari perusahaan. (Atkinson dan Hall, 2011). Di kementerian yang menjadi objek penelitian ini, para informan menyatakan bahwa pegawai ASN dapat bekerja dengan lebih fleksibel. Sebelumnya, pegawai diwajibkan hadir di kantor sebelum pukul 08.00 dan baru bisa pulang minimal pukul 17.00. Namun, dengan sistem *Work From Home* (WFH), jam kerja menjadi lebih fleksibel dan dapat dilakukan kapan saja serta di mana saja. Hal yang paling penting adalah target kerja harian, bulanan, dan tahunan dapat tercapai secara optimal. Dengan adanya fleksibilitas dalam sistem kerja WFH, diharapkan pegawai mampu mengelola waktu mereka dengan baik dan terhindar dari tekanan kerja yang berlebihan.

Namun, dalam beberapa kondisi, fleksibilitas waktu ini juga menyebabkan jam kerja menjadi tidak pasti, sehingga sering kali pegawai harus lembur atau tetap bekerja di luar jam operasional yang seharusnya. Jika bekerja di kantor, pegawai hanya perlu bekerja selama 8 jam per hari dan setelahnya dapat langsung pulang. Akan tetapi, dengan sistem WFH, meskipun jam kerja lebih fleksibel, terdapat diskusi atau rapat yang berlangsung di luar jam operasional ASN, yang dapat menyebabkan pegawai tetap terikat dengan pekerjaan meskipun sudah melewati batas waktu kerja yang seharusnya.

“Dalam satu hari terkadang ada 3-5 pertemuan dengan zoom yang berbeda. Sehingga pesan yang disampaikan terkadang tidak maksimal untuk didengarkan. Walaupun kegiatan dilakukan secara online, menurut saya dari segi komunikasi menjadi tidak efektif apabila seseorang berada dalam beberapa pertemuan dalam satu waktu.”
(Wawancara, 14 Juni 2022)

Pada sistem *Work From Home* (WFH), rapat daring sering kali berlangsung hingga pukul 22.00 hingga 23.00 malam. Jika sebelumnya jam kerja lebih berorientasi pada durasi waktu kerja, kini diskusi dapat berlangsung dalam jangka waktu yang lebih lama dan kapan saja, bahkan hingga tengah malam. Salah satu informan menyebutkan bahwa sistem WFH membuat asumsi bahwa setiap orang dapat menghadiri banyak rapat, diskusi, konferensi, seminar, dan lokakarya secara bersamaan. Pekerjaan yang tidak mengharuskan kehadiran fisik memungkinkan pegawai untuk hadir dalam berbagai forum secara *online*. Namun, kondisi ini justru dapat menurunkan efektivitas komunikasi, karena informasi yang disampaikan sering kali menjadi kurang optimal dan tidak tersampaikan dengan baik.

Dimensi Teknologi dan Lingkungan

Pegawai yang bekerja dari jarak jauh menerima panggilan lebih banyak hingga 13,5% dibandingkan dengan pegawai yang bekerja di kantor. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja secara remote memiliki tingkat produktivitas yang relatif lebih tinggi (Bloom et al, 2015). Di era digital saat ini, dengan kemajuan teknologi yang pesat, batasan waktu, lokasi, dan tempat kerja semakin memudar. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika lingkungan kerja di abad ke-21 telah mengubah konsep ruang kerja tradisional menjadi budaya kerja yang dapat dilakukan di mana saja dan kapan saja. Meskipun masih ada anggapan bahwa kerja jarak jauh dapat menurunkan produktivitas, data terbaru menunjukkan sebaliknya. Sebanyak 56% responden percaya bahwa pekerja jarak jauh memiliki produktivitas yang setara dengan pekerja yang bekerja secara konvensional, sedangkan 24% lainnya bahkan meyakini bahwa pekerja jarak jauh memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan pekerja di kantor (Mungkasa 2020a).

Berdasarkan informasi dari salah satu narasumber, kementerian telah mengkaji penerapan sebuah aplikasi khusus bagi pegawai yang mencakup berbagai fitur, seperti presensi digital, jadwal unggah dan unduh dokumen, pembagian tugas, serta laporan aktivitas harian. Studi ini telah dilakukan bahkan sebelum pandemi COVID-19, dengan tujuan mengintegrasikan seluruh sistem kerja dalam satu platform aplikasi. Kemajuan teknologi dan informasi melalui aplikasi ini berdampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja ASN selama bekerja. Beberapa perkembangan yang dihasilkan dari penerapan teknologi ini antara lain:

- 1) Akses informasi dan materi kerja yang lebih fleksibel, memungkinkan pegawai memperoleh sumber daya terkait pekerjaan kapan saja dan di mana saja.
- 2) Pembagian tugas yang lebih terstruktur, sehingga setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang jelas, mengurangi potensi tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dengan adanya sistem kerja berbasis aplikasi ini, ASN dapat bekerja lebih efektif dan efisien, sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelesaian tugas.

“Jadi *work from home* bukan hanya bekerja dari rumah, tapi seluruh progres pekerjaan bisa dipantau melalui satu aplikasi. Aplikasi tersebut juga dirancang untuk membantu pekerjaan karyawan ketika menerapkan WFH” (Wawancara, 14 Juni 2022)

Menurut perspektif lingkungan, penggunaan teknologi ini memberikan dampak positif karena mengurangi penggunaan kertas atau bahkan menciptakan sistem *paperless*. Dokumen yang dibuat tidak perlu dicetak secara fisik, tetapi dapat dikirim dalam format digital melalui email atau sistem aplikasi. Sebelumnya, akses terhadap data atau informasi cukup sulit karena harus disalin menggunakan *flash disk* sebelum didistribusikan. Namun, dengan adanya sistem

digital yang terintegrasi dalam satu platform, pekerjaan pegawai menjadi lebih mudah, mengurangi potensi miskomunikasi, serta mempercepat proses kerja.

Selain itu, kemajuan kerja dapat dipantau melalui aplikasi kementerian, memungkinkan pegawai untuk melihat progres pekerjaan rekan mereka serta memberikan dorongan motivasi. Dari sisi pimpinan, mereka juga dapat memantau perkembangan tugas yang telah diselesaikan selama *work from home* (WFH). Jika ada pegawai yang mengalami hambatan atau keterlambatan dalam pekerjaannya, pimpinan dapat segera mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi yang tepat.

“Walaupun tidak bekerja di kantor, tapi kegiatan atau pekerjaan di rumah dapat dipantau melalui sistem. Misalnya ketika ada jadwal rapat, kita harus menunggguh notulensi rapat, ada report progress kerja juga. Jadi WFH ini gabisa santai sih.. Dengan adanya sistem baru juga makin termotivasi untuk bekerja karena progres kerjaan bisa diliat temen lain” (Wawancara, 15 Juni 2022)

Masalah utama dalam *work from home* (WFH) adalah bahwa sistem ini bukan sekadar memindahkan pekerjaan kantor ke rumah. Sebaliknya, ada banyak penyesuaian yang harus dilakukan, salah satunya adalah adaptasi terhadap metode kerja digital. Jika sebelumnya sebagian besar pekerjaan dilakukan secara manual, maka dalam sistem WFH, penggunaan media dan teknologi menjadi hal yang krusial.

Seorang narasumber dari salah satu kementerian di Jakarta menyatakan bahwa dalam sistem WFH, pegawai harus memahami dan menyesuaikan diri dengan fitur-fitur berbasis daring. Namun, tantangan besar yang muncul adalah keamanan data. Karena pekerjaan dilakukan secara digital, pegawai harus sangat berhati-hati dalam mengelola serta mendistribusikan informasi. Data kementerian merupakan bagian dari data negara, yang rentan terhadap peretasan dan penyalahgunaan jika tidak ditangani dengan sistem keamanan yang memadai disalahgunakan (Anugrah & Priyambodo, 2021).

Pada awal dimulainya sistem WFH, karyawan perlu waktu untuk penyesuaian kerja. Karena biasanya rapat, diskusi, presentasi dilakukan secara langsung. Namun, ketika WFH karyawan harus familiar dengan Aplikasi *zoom*, *google meet*, dll. Ketergantungan akan internet juga membuat karyawan harus memiliki fasilitas internet yang maksimal di rumah masing-masing karena segala materi, pembagian kerja, jadwal kegiatan, laporan kegiatan harian dan progres pekerjaan terekam dalam satu sistem aplikasi yang sudah dirancang Kementerian tersebut. Karyawan dituntut dapat cepat beradaptasi dalam memanfaatkan teknologi yang ada. Dalam hal ini, tidak ada pelatihan khusus tentang bagaimana cara mengoperasikan fitur-fitur

digital yang ada, maka dari itu tiap karyawan berusaha untuk mempelajari sendiri dan melakukan penyesuaian secara cepat karena berkaitan dengan tugas sehari-hari.

Dimensi Sosial

Selama bekerja dari rumah (WFH), terdapat berbagai manfaat, salah satunya adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). *Work-life balance* memiliki peran penting bagi setiap pegawai, dengan tujuan memastikan bahwa mereka memiliki kualitas hidup yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Vyas, 2017).

Work-life balance mengacu pada keseimbangan antara kehidupan pribadi seseorang dan tanggung jawab pekerjaannya. Seorang narasumber menyatakan bahwa sistem WFH memberikan lebih banyak waktu bagi ASN untuk bersama keluarga serta mengurus keperluan rumah tangga. Dengan fleksibilitas waktu yang lebih besar, pegawai dapat mengatur jadwal kerja mereka tanpa mengorbankan aspek kehidupan pribadi yang penting.

“Biasanya ketika bekerja, apalagi ibu-ibu sulit membagi waktu untuk keluarga, terutama anak. Namun ketika WFH bisa mengurus anak kayak nganter sekolah, ngajarin anak dan masak di rumah” (Wawancara, 13 Juni 2022)

Hasil berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) cenderung memiliki produktivitas dan kinerja yang lebih baik. *Work-life balance* dapat dicapai melalui fleksibilitas waktu dan kemampuan individu dalam mengatur dirinya sendiri. Oleh karena itu, keseimbangan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja dari rumah (Anugrah and Priyambodo 2021).

Dalam menjalankan pekerjaannya, pegawai tidak bisa terlepas dari interaksi dan komunikasi dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan. Komunikasi yang efektif menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu keuntungan bekerja dari rumah (WFH) adalah proses diskusi dan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat tanpa perlu pertemuan fisik. Berkat kemajuan teknologi, deliberasi dapat dilakukan secara interaktif melalui fitur seperti survei, pemungutan suara, sesi tanya jawab, serta perekaman dan penyimpanan materi presentasi untuk diakses kembali. Selain itu, motivasi berperan penting dalam membangun semangat kerja, mendorong individu untuk bekerja dalam tim, bekerja secara efektif, serta mengintegrasikan usahanya demi mencapai kepuasan kerja (Suardi, 2017). Kehadiran pegawai dengan kinerja yang baik dalam suatu institusi akan sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain komunikasi antarpegawai, pemimpin juga perlu memiliki sensitivitas dan keaktifan dalam memahami kondisi serta perkembangan pekerjaan bawahannya. Dengan demikian, mereka dapat memberikan bimbingan dan motivasi yang tepat selama bekerja. Salah satu bentuk dorongan kepemimpinan yang efektif adalah melalui kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*). Kepemimpinan ini menekankan pola hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan, yang bertujuan untuk membangun kepercayaan, menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, serta meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pendekatan ini, pegawai merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkontribusi secara optimal, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. (ZHANG & BARTOL, 2010). Pemimpin mempunyai tantangan baru di era pandemi saat ini untuk terus mampu berkomunikasi dengan staffnya secara jarak jauh. Informasi dari salah satu informan yang merupakan pemimpin dalam organisasi Kementerian di Jakarta:

“Karena ketika kerja dirumah ini tidak bisa membaca ekspresi, keadaan dan situasi karyawan. Kami (pemimpin) harus secara berkala. Menanyakan apabila ada kesulitan, kendala atau informasi yang dirasa kurang. Yang paling penting adalah membangun kepercayaan dan motivasi karyawan untuk bekerja” (Wawancara, 14 Juni 2022)

Selain manfaat dari WFH yang membuat pertemuan bisa dilakukan jarak jauh, namun menurut salah satu informan pada sistem WFH ini hanya terjalin hubungan kerja yang sangat profesional antar karyawan. Komunikasi yang terjalin hanya membahas pekerjaan dan membahas permasalahan yang terjadi ketika bekerja. Hal ini selaras dengan perkataan salah satu informan:

“Kalau dulu pas kerja di kantor, kita saling kenal dan ngobrol juga masalah personal (selain pekerjaan). Kebersamaan juga terjalin karena sering makan siang bersama, bercanda dan banyak kegiatan gathering untuk menambah keakraban. Saya rasa pas WFH ini hubungan dengan rekan kerja selain tentang pekerjaan agak kurang” (Wawancara, 14 Juni 2022)

Salah satu informan menyatakan bahwa tidak bertemu langsung dengan rekan kerja bukanlah masalah besar. Hal ini disebabkan oleh mayoritas tim, yang terdiri dari koordinator, kepala divisi, dan pegawai, telah bekerja sama dalam waktu yang lama. Dengan demikian, mereka sudah memahami pola kerja, karakter, serta kebiasaan masing-masing anggota tim. Namun, kendala muncul ketika ada pegawai baru, baik itu Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), pegawai honorer, maupun peserta magang, yang baru bergabung dengan tim sementara sebagian besar pegawai lainnya bekerja dari rumah. Dalam kondisi ini, adaptasi dan integrasi

pegawai baru menjadi tantangan tersendiri. Berikut adalah pernyataan dari salah satu informan mengenai situasi tersebut:

“Agak sulit ya misalnya ada staff baru, karena belum kenal langsung. Tantangan terbesar itu waktu ngajarinnya di awal-awal, biar kerjanya satu visi. Penyesuaian harus ekstra untuk memahami pekerjaan dan target kerja. Jadi sama karyawan baru cuma sekedar tau nama dan belum ketemu langsung. Kalo sama karyawan lama sudah paham lah, jadi ngerti gimana komunikasinya” (Wawancara, 13 Juni 2022)

Saat sistem *work from home* (WFH) diterapkan, intensitas pertemuan langsung antar rekan kerja menurun secara signifikan. Dalam beberapa bulan terakhir, banyak pegawai tidak bertemu secara fisik dengan rekan kerja mereka. Untuk mengatasi hal ini, salah satu divisi menerapkan sistem piket, di mana pegawai tetap datang ke kantor secara bergantian. Namun, sistem ini tidak memungkinkan setiap pegawai bertemu dengan seluruh rekan kerjanya dalam waktu yang bersamaan.

Dalam kondisi ini, peran pemimpin atau atasan sangat penting untuk tetap mengenal dan memahami kondisi pegawainya. Para pemimpin perlu secara aktif menanyakan kabar, kendala, serta perkembangan pekerjaan yang sedang dilakukan pegawai. Selain itu, mereka juga bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman meskipun dalam sistem kerja jarak jauh. Hal ini sangat berpengaruh terhadap motivasi ekstrinsik pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis merangkum poin-poin utama dalam tabel berikut:

Tabel 1. Motivasi dan Hambatan Kerja Pada Sistem WFH

Motivasi	Hambatan
<p>Dimensi Ekonomi dan Manajemen</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mengurangi atau bahkan menghilangkan biaya transportasi, sehingga meningkatkan tabungan.2. Tersedianya fasilitas khusus seperti dukungan internet dan laptop untuk pegawai.3. Mengurangi kemacetan lalu lintas serta menghindari stres akibat perjalanan ke kantor.4. Jam kerja lebih fleksibel, berbeda dengan sistem kerja di kantor.	<p>Dimensi Ekonomi dan Manajemen</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pegawai sering bekerja lembur, bahkan hingga tengah malam.2. Sering mengikuti banyak rapat online yang berlangsung secara bersamaan.3. Biaya listrik meningkat, serta adanya biaya pemeliharaan perangkat kerja seperti laptop atau media lainnya.

Motivasi	Hambatan
<p>Dimensi Lingkungan dan Teknologi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materi dan informasi organisasi terpusat dalam satu aplikasi yang dapat diakses dari mana saja. 2. Pembagian kerja yang jelas, serta progres kerja dapat dipantau oleh atasan secara <i>real-time</i>. 3. Mengurangi penggunaan kertas (<i>paperless</i>), sehingga pekerjaan lebih ramah lingkungan dan tidak memerlukan biaya untuk mencetak dokumen. 	<p>Dimensi Lingkungan dan Teknologi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyesuaian terhadap fitur dan media digital yang digunakan dalam sistem kerja baru. 2. Keamanan data organisasi harus dijaga, karena rentan terhadap peretasan atau penyalahgunaan.
<p>Dimensi Sosial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terciptanya <i>work-life balance</i> antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. 2. Komunikasi antar rekan kerja lebih mudah dan cepat, didukung oleh teknologi digital. 3. Motivasi dan semangat kerja tetap terjaga meskipun atasan dan bawahan bekerja dari jarak jauh. 	<p>Dimensi Sosial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya hubungan personal karena komunikasi lebih berfokus pada pekerjaan saja. 2. Sulitnya adaptasi dan penyesuaian pola kerja bagi staf baru, terutama bagi CPNS, tenaga honorer, atau magang.

(Sumber: Olahan Peneliti.2022)

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, sistem *Work From Home* (WFH) memberikan dampak yang signifikan terhadap pola kerja pegawai, baik dari segi ekonomi, teknologi & lingkungan, serta sosial. Secara ekonomi, WFH membantu pegawai dalam menghemat biaya transportasi dan memberikan fleksibilitas kerja, meskipun di sisi lain meningkatkan pengeluaran listrik dan biaya perawatan perangkat kerja. Dari aspek teknologi dan lingkungan, penggunaan aplikasi kerja berbasis digital meningkatkan efisiensi dan mendukung konsep *paperless*, tetapi juga menuntut penyesuaian terhadap teknologi serta kewaspadaan terhadap keamanan data. Secara sosial, WFH memberikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, namun mengurangi interaksi personal yang dapat mempengaruhi dinamika kerja tim, terutama bagi pegawai baru. Meskipun WFH memiliki berbagai keuntungan seperti fleksibilitas waktu dan efisiensi kerja, tantangan seperti jam kerja yang tidak menentu serta keterbatasan komunikasi informal tetap perlu diatasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen yang tepat untuk memaksimalkan manfaat WFH sekaligus meminimalkan dampak negatifnya, sehingga produktivitas dan kesejahteraan pegawai tetap terjaga.

DAFTAR REFERENSI

- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan work from home (WFH) di masa pandemi COVID-19: Studi literatur. *Buku Abstrak Seminar Nasional "Memperkuat Kontribusi Kesehatan Mental Dalam Penyelesaian Pandemi COVID-19: Tinjauan Multidisipliner*, 340–349.
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). Work from home after the COVID-19 outbreak. *Federal Reserve Bank of Dallas, Working Papers*, 2020(2017). <https://doi.org/10.24149/wp2017r1>
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*.
- Hevia, C., & Neumeyer, A. (2020). A conceptual framework for analyzing the economic impact of COVID-19 and its policy implications. Retrieved from www.latinamerica.undp.org
- Manullang, M. (2012). *Dasar-dasar manajemen bagi pimpinan perusahaan*. Gajah Mada Press.
- Mungkasa, O. (2020a). Bekerja dari rumah (working from home/WFH): Menuju tatanan baru era pandemi COVID-19. *The Indonesian Journal of Development Planning*.
- Mungkasa, O. (2020b). Bekerja jarak jauh (telecommuting): Konsep, penerapan dan pembelajaran. In *Bappenas Working Papers* (Vol. 1). Jakarta.
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh work from home (WFH) terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi COVID-19. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229–3242. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1224>
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media Group.
- Syaefudin, R. A., Hanggoro Suseno, W., Teravosa, G., & Ali Syaefudin, R. (2020). Kebijakan bekerja dari rumah (work from home) bagi aparatur sipil negara pada Kementerian Kesehatan. Jakarta.
- Vyas, A. (2017). Factors affecting work-life balance: A review. *Pacific Business Review International*, 9.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *The Academy of Management Journal*, 53, 107–128.