PERSEPSI KINERJA PEGAWAI DALAM PENERAPAN WFH JUMAT DI DIREKTORAT FASILITAS KEPABEANAN

Tri Yoga Purnama[1], Kristian Abillio Pratama[2], Ayudita Fiana[3]

[1](Program Sarjana Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia)
[2](Program Sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia)
[3](Program Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Sangga Buana YPKP, Bandung, Indonesia)
threesort.ut@gmail.com[1], kristianabillio2@gmail.com[2], fianaayudita@gmail.com[3]

Abstract

Friday work from home (WFH) has become part of Indonesia's flexible civil-service work arrangement, yet unit-level evidence is still needed to determine whether employees perceive that core work outcomes can be maintained while spatial flexibility increases. This study applies an embedded mixed-method case-study design at the Directorate of Customs Facilities, Directorate General of Customs and Excise, combining a 16-item Likert survey from 33 employees with semi-structured interviews with five informants and integrating the evidence through descriptive statistics, thematic analysis, and narrative joint interpretation; the four analytical dimensions record mean scores of 4.81 for flexibility, 4.56 for effectiveness, 4.77 for work quality, and 4.80 for timeliness, with positive item-response shares ranging from 94.7% to 100.0%. Interview evidence supports the perceived benefits of reduced commuting, task prioritization, digital coordination, and timely completion, while also identifying home distractions and blurred work-life boundaries, so the findings support a conditional continuation of Friday WFH with output-based controls, digital coordination protocols, boundary protection, and objective performance monitoring rather than a causal claim that WFH itself improves employee performance.

Keywords: *Work From Home; Flexible Work Arrangement; Employee Performance; Public Sector; Mixed Methods.*

Abstrak

Work From Home (WFH) pada hari Jumat menjadi bagian dari pola kerja fleksibel ASN, tetapi bukti pada tingkat unit tetap diperlukan untuk menilai apakah pegawai memersepsikan hasil kerja utama tetap terjaga ketika fleksibilitas lokasi meningkat. Penelitian ini menggunakan studi kasus dengan metode campuran pada Direktorat Fasilitas Kepabeanan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yang memadukan kuesioner Likert 16 butir dari 33 pegawai dan wawancara semi-terstruktur terhadap lima informan melalui statistik deskriptif, analisis tematik, dan integrasi naratif; rerata empat dimensi mencapai 4,81 untuk fleksibilitas, 4,56 untuk efektivitas, 4,77 untuk kualitas kerja, dan 4,80 untuk ketepatan waktu, dengan proporsi respons item positif sebesar 94,7% sampai 100,0%. Wawancara menguatkan manfaat yang dipersepsikan berupa berkurangnya perjalanan, prioritisasi tugas, koordinasi digital, dan penyelesaian tepat waktu, tetapi juga menunjukkan distraksi rumah dan kaburnya batas kerja-kehidupan, sehingga kelanjutan WFH Jumat lebih tepat disertai kontrol berbasis *output*, protokol koordinasi digital, perlindungan batas kerja, serta pemantauan kinerja objektif tanpa menafsirkan hasil ini sebagai bukti kausal bahwa WFH meningkatkan kinerja.

Kata kunci : *Work From Home*; Fleksibilitas Kerja; Kinerja Pegawai; Sektor Publik; Metode Campuran.

Corresponding author: kristianabillio2@gmail.com[2]

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia menempatkan fleksibilitas pelaksanaan tugas kedinasan sebagai bagian dari transformasi tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025, yang memberikan kerangka bagi penerapan sistem kerja fleksibel di instansi pemerintah (Kementerian PANRB, 2025). Kebijakan tersebut kemudian diperkuat melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2026 yang mengatur kombinasi *work from office* (WFO) pada Senin-Kamis dan *work from home* (WFH) pada Jumat, serta berlaku secara nasional sejak 1 April 2026 (Kementerian PANRB, 2026). Kebijakan ini menekankan pencapaian *output* dan *outcome*, pemanfaatan pengawasan elektronik, serta kesinambungan pelayanan publik, sehingga evaluasi WFH perlu diarahkan pada hasil kerja dan risiko pelaksanaannya, bukan hanya pada kehadiran fisik pegawai (Kementerian PANRB, 2026).

Literatur internasional menunjukkan bahwa dampak WFH terhadap produktivitas, kesejahteraan, dan kolaborasi tidak selalu sama karena dipengaruhi oleh desain pekerjaan, intensitas kerja jarak jauh, dukungan teknologi, serta karakteristik pekerja dan tugas (Mele et al., 2023; Wang et al., 2021). Eksperimen acak terhadap 1.612 pekerja perusahaan teknologi menunjukkan bahwa skema *hybrid* dengan dua hari WFH dapat menurunkan *turnover* dan meningkatkan kepuasan kerja tanpa menurunkan penilaian kinerja maupun peluang promosi, meskipun temuan tersebut tidak dapat langsung digeneralisasi ke organisasi pemerintah (Bloom et al., 2024). Studi *natural experiment* pada pemeriksa paten juga menemukan peningkatan *output* dalam skema *work-from-anywhere*, yang menunjukkan bahwa fleksibilitas lokasi kerja dapat mendukung produktivitas ketika target pekerjaan jelas dan hasil kerja dapat diukur (Choudhury et al., 2021).

Dalam organisasi publik, pelaksanaan *telework* menghadirkan tantangan yang lebih kompleks karena kinerja tidak hanya berkaitan dengan *output* individual, tetapi juga koordinasi, akuntabilitas, kepatuhan terhadap prosedur, dan kesinambungan layanan kepada pemangku kepentingan (Mele et al., 2023; Varotsis, 2022). Tinjauan sistematis terhadap 120 studi pada organisasi publik menunjukkan bahwa produktivitas yang dilaporkan sendiri dan *work-life balance* merupakan *outcome* yang paling banyak diteliti, tetapi hasilnya tetap bergantung pada konteks dan tidak selalu menunjukkan arah yang sama (Mele et al., 2023). Pada negara berkembang, keberhasilan WFH di sektor publik juga dipengaruhi oleh kapasitas digital, struktur organisasi, budaya manajerial, serta kesiapan pengguna layanan dalam beradaptasi dengan pola kerja yang lebih fleksibel (Mousa et al., 2025).

Kondisi di Indonesia menunjukkan kecenderungan yang serupa, tetapi bukti empiris mengenai WFH pada organisasi pemerintah masih relatif terbatas, terutama pada fase pascapandemi ketika pola kerja fleksibel mulai dilembagakan melalui regulasi baru (Nur et al., 2025; Sunaryo et al., 2022). Studi pada organisasi keuangan pemerintah menemukan hubungan positif antara *flexible working arrangements*, dukungan atasan, *work engagement*, dan kinerja pegawai, meskipun penggunaan desain survei potong lintang membatasi penarikan kesimpulan mengenai hubungan sebab-akibat (Rahmawati & Pusparini, 2023). Penelitian pada pemerintah daerah juga menunjukkan bahwa manfaat pengaturan kerja fleksibel perlu dipahami sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan pengalaman pegawai, sehingga evaluasi pada tingkat unit kerja diperlukan untuk

memperoleh gambaran yang lebih kontekstual (Sunaryo et al., 2022).

Direktorat Fasilitas Kepabeanan menjalankan fungsi yang banyak berkaitan dengan perumusan kebijakan, penyusunan dokumen, analisis, koordinasi, dan komunikasi digital, sehingga sebagian pekerjaan secara teknis dapat dilakukan di luar kantor. Karakteristik pekerjaan tersebut mendukung fleksibilitas lokasi kerja, tetapi kerja jarak jauh juga dapat mengurangi komunikasi lintas kelompok dan membuat pola kolaborasi menjadi lebih terpisah apabila interaksi digital tidak dikelola dengan baik (Yang et al., 2022). Dalam kondisi ketika interaksi langsung antara atasan dan pegawai berkurang, kejelasan sasaran kerja dan pengukuran hasil menjadi semakin penting untuk memastikan pekerjaan individual tetap selaras dengan tujuan organisasi (Groen et al., 2018).

Masalah penelitian ini tidak cukup dipahami melalui pertanyaan apakah WFH memberikan dampak baik atau buruk karena penilaian semacam itu mengabaikan mekanisme, kondisi kerja, dan perbedaan pengalaman pegawai yang dapat memengaruhi hasil penerapannya (Wang et al., 2021; Stroom et al., 2024). Penelitian ini menggunakan empat dimensi analisis, yaitu fleksibilitas, efektivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu, untuk memahami pengalaman pegawai selama WFH Jumat tanpa mengasumsikan adanya hubungan sebab-akibat antarvariabel. Atas dasar tersebut, penelitian diarahkan untuk menjawab bagaimana pegawai Direktorat Fasilitas Kepabeanan memersepsikan kinerja dan kondisi kerja selama WFH Jumat, serta faktor apa saja yang mendukung atau membatasi pelaksanaannya.

Penelitian ini mengintegrasikan hasil survei dan wawancara agar evaluasi WFH tidak berhenti pada persentase tanggapan responden, tetapi juga menjelaskan pengalaman, kondisi, dan faktor yang melatarbelakangi persepsi pegawai. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pembahasan mengenai fleksibilitas kerja, pengukuran hasil, koordinasi digital, dan batas antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dalam konteks organisasi publik Indonesia, sedangkan secara praktis hasilnya dapat digunakan sebagai dasar evaluasi WFH pada tingkat unit kerja (Mele et al., 2023; Groen et al., 2018). Kebaruan penelitian terletak pada fokus terhadap WFH Jumat sebagai pola kerja rutin pascapandemi pada unit kebijakan kepabeanan serta penggunaan survei dan wawancara secara terpadu untuk mengidentifikasi manfaat, kendala, dan batas interpretasi hasil penelitian (Fetters et al., 2013; Schlunegger et al., 2024).

KAJIAN PUSTAKA

Work From Home dan Fleksibilitas Kerja

WFH merupakan pengaturan kerja yang memungkinkan pegawai menyelesaikan seluruh atau sebagian tugas dari rumah dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi, sedangkan *flexible working arrangement* mencakup fleksibilitas lokasi, waktu, dan pola kehadiran yang lebih luas (Mousa et al., 2025; Sunaryo et al., 2022). Fleksibilitas dalam konteks ini bukan sekadar kebebasan menentukan tempat kerja, tetapi kemampuan menyesuaikan waktu dan lokasi bekerja tanpa mengurangi standar hasil yang ditetapkan organisasi (Groen et al., 2018). Studi pada pekerja di 29 negara Eropa menunjukkan bahwa *work-life balance*, efisiensi kerja, dan keleluasaan dalam mengatur pekerjaan menjadi manfaat utama WFH, meskipun keterbatasan ruang kerja di rumah, ketidakpastian kerja, dan keterbatasan fasilitas tetap menjadi tantangan yang perlu dikelola (Ipsen et al., 2021).

Pengurangan waktu perjalanan menjadi salah satu manfaat WFH karena waktu dan energi yang sebelumnya digunakan untuk *commuting* dapat dialihkan untuk bekerja atau

memulihkan kondisi fisik dan mental (Bloom et al., 2024). Namun, manfaat tersebut tidak dirasakan secara sama oleh seluruh pegawai karena produktivitas juga dipengaruhi oleh kualitas ruang kerja di rumah, tingkat gangguan, tanggung jawab pengasuhan, dan kondisi fisik *home office* (Stroom et al., 2024). Fleksibilitas kerja juga dapat mengurangi *spillover* negatif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi manfaatnya tetap dipengaruhi oleh tingkat otonomi kerja dan karakteristik masing-masing pekerja (Baum & Rau, 2024).

Kinerja Pegawai dan Kontrol *Output*

Kinerja individual merupakan konsep multidimensi yang mencakup pelaksanaan tugas, kontribusi terhadap lingkungan kerja, serta perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, sehingga penilaiannya tidak cukup hanya menggunakan satu indikator persepsi (Koopmans et al., 2013). Dalam penelitian ini, kualitas kerja dan ketepatan waktu digunakan sebagai proksi persepsi hasil kerja karena instrumen menilai kesesuaian pekerjaan dengan standar, ketelitian, disiplin waktu, kehadiran dalam rapat, dan penyelesaian tugas sesuai tenggat. Sementara itu, efektivitas kerja digunakan untuk menggambarkan proses pelaksanaan pekerjaan melalui kemampuan menjaga target, mempertahankan fokus, merasakan produktivitas, dan melakukan koordinasi, sehingga tidak diposisikan sebagai ukuran produktivitas objektif.

Perubahan pola kerja dari pengawasan berbasis kehadiran menuju penilaian berbasis hasil menjadi semakin relevan ketika interaksi langsung antara atasan dan pegawai berkurang (Groen et al., 2018). Kebijakan fleksibilitas ASN tahun 2026 juga menempatkan Sasaran Kinerja Pegawai serta *output* dan *outcome* sebagai bagian penting dalam evaluasi pelaksanaan pekerjaan, sehingga penerapan WFH perlu dihubungkan dengan hasil kerja yang dapat diverifikasi (Kementerian PANRB, 2026). Dengan demikian, persepsi positif pegawai terhadap WFH tetap penting untuk memahami pengalaman implementasi, tetapi perlu dibaca bersama data penyelesaian tugas, kualitas *output*, *service level*, keterlambatan, dan indikator kinerja unit.

Mekanisme WFH, Koordinasi, dan Batas Kerja-Kehidupan

Efektivitas kerja jarak jauh dipengaruhi oleh otonomi, dukungan sosial, beban kerja, praktik *monitoring*, dan disiplin diri, sedangkan gangguan antara pekerjaan dan kehidupan rumah tangga, komunikasi yang kurang efektif, prokrastinasi, serta kesepian menjadi tantangan yang sering muncul (Wang et al., 2021). Temuan tersebut menunjukkan bahwa lokasi kerja bukan satu-satunya faktor yang menentukan kinerja karena kondisi lingkungan rumah dan desain pekerjaan turut berinteraksi dengan dukungan serta sumber daya organisasi (Stroom et al., 2024; Wang et al., 2021). Dalam organisasi pemerintah, tantangan tersebut menjadi lebih kompleks karena pekerjaan juga melibatkan koordinasi lintas unit, kepatuhan administratif, keamanan informasi, dan kebutuhan merespons pihak eksternal (Mele et al., 2023; Mousa et al., 2025).

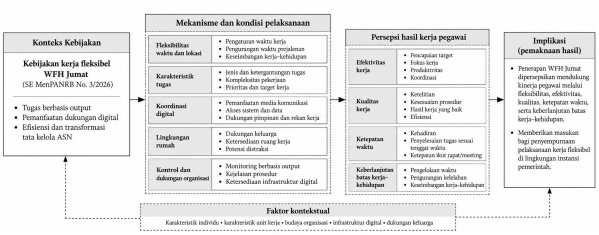
Teknologi kolaborasi dapat membantu menjaga komunikasi rutin selama bekerja dari lokasi yang berbeda, tetapi bukti berskala besar menunjukkan bahwa kerja jarak jauh penuh dapat membuat jaringan kolaborasi menjadi lebih statis, lebih terpisah antarkelompok, dan mengurangi komunikasi sinkron lintas kelompok (Yang et al., 2022). Risiko tersebut relevan bagi unit perumus kebijakan yang membutuhkan pertukaran informasi lintas fungsi, sehingga pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi individual perlu dibedakan dari pekerjaan yang memerlukan proses pemaknaan dan penyelesaian masalah secara bersama atau *sense-making*. Dalam kondisi tersebut,

pengaturan jadwal, dokumentasi keputusan, penggunaan kanal komunikasi resmi, dan kejelasan waktu respons dapat membantu menjaga koordinasi tanpa menjadikan kehadiran fisik sebagai satu-satunya ukuran pelaksanaan kerja (Groen et al., 2018; Mele et al., 2023).

Fleksibilitas kerja juga dapat mengaburkan batas antara waktu bekerja dan kehidupan pribadi, terutama ketika pegawai merasa harus terus tersedia atau menunda waktu pemulihan untuk menyelesaikan pekerjaan (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2023). Penelitian longitudinal menunjukkan bahwa budaya *overwork* dapat menghambat *psychological detachment* dan meningkatkan kelelahan, dengan risiko yang lebih besar pada pekerja yang menjalankan *telework* secara intensif (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan WFH perlu dilihat dari dua sisi secara bersamaan, yaitu kemampuan mempertahankan hasil kerja dan keberlanjutan pola kerja agar efisiensi jangka pendek tidak diikuti peningkatan kelelahan atau konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga.

Kerangka Analisis

Kerangka analisis penelitian memandang WFH Jumat sebagai pengaturan kerja yang berlangsung melalui beberapa mekanisme, yaitu fleksibilitas waktu dan lokasi, pengurangan perjalanan, koordinasi digital, kondisi lingkungan kerja di rumah, tuntutan keluarga, karakteristik tugas, serta pengukuran hasil kerja (Wang et al., 2021; Groen et al., 2018). Mekanisme tersebut dianalisis melalui empat dimensi empiris, yaitu fleksibilitas, efektivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu sebagaimana disajikan pada Gambar 1. Kerangka ini tidak menggunakan hubungan kausal langsung antara WFH dan kinerja karena desain potong lintang serta penggunaan data persepsi tidak memungkinkan penarikan kesimpulan sebab-akibat secara kuat.



Gambar 1. Kerangka analisis penerapan WFH Jumat dan persepsi kinerja
Sumber: dikembangkan dari Wang et al. (2021), Groen et al. (2018), dan Mele et al. (2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi kasus organisasi dengan desain metode campuran tertanam, yaitu survei deskriptif digunakan sebagai bukti kuantitatif untuk melengkapi penjelasan kualitatif mengenai pengalaman pegawai selama WFH Jumat. Penggabungan kedua jenis data mengikuti prinsip *mixed methods*, dengan integrasi dilakukan pada tahap interpretasi melalui *narrative weaving* dan *joint display* agar hasil survei dan wawancara dapat dibaca secara terpadu (Fetters et al., 2013). Penggunaan beberapa sumber bukti juga membantu menelusuri temuan yang saling menguatkan maupun berbeda dalam konteks studi kasus yang sama (Schlunegger et al., 2024).

Penelitian dilaksanakan di Direktorat Fasilitas Kepabeanan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yang memiliki 81 pegawai pada saat pengumpulan data. Kuesioner memperoleh 33 respons atau 40,7% dari jumlah pegawai, sehingga hasil survei digunakan untuk menggambarkan responden yang berpartisipasi dan tidak dimaksudkan sebagai estimasi statistik bagi seluruh populasi unit. Wawancara semi-terstruktur dilakukan terhadap lima informan yang terdiri atas satu pejabat fungsional dan empat pelaksana dari Subdirektorat Tempat Penimbunan Berikat, Fasilitas Impor Tujuan Ekspor, dan Pembebasan.

Kuesioner terdiri atas 16 pernyataan menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 untuk sangat tidak setuju hingga 5 untuk sangat setuju, yang dikelompokkan ke dalam dimensi fleksibilitas, efektivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Empat pernyataan pada dimensi fleksibilitas menilai pengaturan waktu, keseimbangan urusan pribadi, penentuan prioritas, dan pengurangan kelelahan perjalanan, sedangkan empat pernyataan efektivitas menilai pencapaian target harian, fokus, produktivitas yang dirasakan, dan koordinasi. Delapan pernyataan lainnya mengukur kualitas kerja melalui kesesuaian terhadap standar dan ketelitian, serta ketepatan waktu melalui disiplin jam kerja, penundaan pekerjaan, kehadiran dalam rapat, dan penyelesaian tugas sesuai tenggat.

Analisis kuantitatif dilakukan secara deskriptif karena penelitian ini tidak dirancang untuk menguji hubungan kausal maupun membandingkan kinerja antara WFH dan WFO. Setiap dimensi diringkas menggunakan rerata tertimbang pada skala 1 sampai 5 serta proporsi respons positif, yaitu gabungan jawaban setuju dan sangat setuju dari 132 respons pada setiap dimensi yang berasal dari empat pernyataan dan 33 responden. Proporsi tersebut menggambarkan keseluruhan respons terhadap pernyataan dalam satu dimensi dan bukan persentase individu yang unik karena setiap responden memberikan empat jawaban pada masing-masing dimensi.

Wawancara dilakukan secara tatap muka selama sekitar 20 sampai 35 menit untuk setiap informan dengan pembahasan mengenai fleksibilitas, efektivitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, koordinasi, gangguan di rumah, dan pengalaman menjalankan WFH. Data wawancara dianalisis menggunakan *thematic analysis* melalui tahap pembacaan dan pemahaman transkrip, pemberian kode, pengelompokan pola, peninjauan tema, serta penafsiran makna sesuai konteks penelitian (Braun & Clarke, 2006). Identitas informan disamarkan menggunakan kode AM, CA, KB, EH, dan KR, sedangkan kutipan yang identitasnya tidak dapat dicocokkan secara konsisten dengan daftar informan tidak digunakan untuk menjaga keterlacakan data.

Integrasi data dilakukan dengan membandingkan hasil survei dan tema wawancara pada setiap dimensi, kemudian menelaah bagian yang saling menguatkan, berbeda, maupun menunjukkan kondisi tertentu yang membatasi pelaksanaan WFH. Pendekatan tersebut sejalan dengan prinsip *mixed methods* bahwa manfaat penggabungan metode muncul ketika bukti kuantitatif dan kualitatif dihubungkan dalam proses interpretasi, bukan hanya disajikan secara terpisah (Fetters et al., 2013). Hasil integrasi selanjutnya dirangkum dalam Tabel 3 dengan membedakan bukti empiris, interpretasi temuan, dan implikasinya terhadap pengelolaan WFH.

Kualitas pengukuran ditafsirkan secara hati-hati karena kuesioner yang digunakan merupakan instrumen evaluasi pada tingkat unit dan bukan penerapan penuh instrumen kinerja terstandardisasi seperti *Individual Work Performance Questionnaire* (Koopmans et al., 2013). Reliabilitas internal dapat digunakan untuk melihat konsistensi antarbutir, tetapi nilai *Cronbach's alpha* tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa instrumen hanya mengukur satu konstruk maupun telah memiliki validitas konstruk yang memadai (Taber, 2018). Atas pertimbangan tersebut, penelitian ini lebih menekankan transparansi isi pernyataan, statistik deskriptif, dan penguatan temuan melalui wawancara, sedangkan pengujian konstruk yang lebih mendalam dapat dilakukan pada penelitian selanjutnya.

Penelitian ini memiliki tiga keterbatasan utama dalam penarikan kesimpulan, yaitu tidak adanya kelompok pembanding WFO, tidak

tersedia pengukuran sebelum dan sesudah penerapan WFH, serta dominannya data yang bersumber dari *self-report*. Kondisi tersebut membuat hasil penelitian digunakan untuk menjelaskan persepsi dan pengalaman pegawai selama penerapan WFH, bukan untuk menyimpulkan bahwa WFH secara langsung menyebabkan peningkatan atau penurunan kinerja. Batas interpretasi ini sejalan dengan literatur yang menunjukkan bahwa dampak WFH dapat berbeda menurut intensitas kerja jarak jauh, karakteristik tugas, pola pengelolaan pekerjaan, dan kondisi *home office* masing-masing pekerja (Bloom et al., 2024; Stroom et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Informan

Sebanyak 33 pegawai berpartisipasi sebagai responden, yang terdiri atas 63,6% laki-laki dan 36,4% perempuan, dengan kelompok usia 26 sampai 30 tahun sebagai kelompok terbesar sebesar 51,5%. Berdasarkan masa kerja, 54,5% responden telah bekerja selama 5 sampai 10 tahun, sedangkan dari sisi pendidikan, 45,5% merupakan lulusan Diploma IV atau Strata 1 dan 24,2% telah menyelesaikan Strata 2 sebagaimana dirangkum pada Tabel 1. Komposisi responden antarunit belum seimbang karena 45,5% berasal dari Subdirektorat Tempat Penimbunan Berikat, sehingga pola jawaban perlu dipahami dengan mempertimbangkan perbedaan keterwakilan masing-masing unit.

Lima informan yang diwawancarai terdiri atas satu pejabat fungsional dan empat pelaksana yang berasal dari tiga subdirektorat. Wawancara menunjukkan bahwa pekerjaan informan banyak berkaitan dengan analisis, penyusunan dokumen, koordinasi, dan penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat, sehingga sebagian aktivitas dapat dilakukan melalui sarana digital ketika tidak membutuhkan interaksi fisik. Karakteristik pekerjaan tersebut relevan karena kesesuaian WFH antara lain dipengaruhi oleh tingkat ketergantungan antarpekerjaan serta kemampuan organisasi menetapkan dan menilai hasil kerja secara jelas (Groen et al., 2018; Mele et al., 2023).

Tabel 1. Ringkasan karakteristik responden (n = 33)

Karakteristik	Distribusi
Jenis kelamin	Laki-laki 21 (63,6%); perempuan 12 (36,4%)
Usia	26-30: 17 (51,5%); 31-35: 6 (18,2%); 36-40: 3 (9,1%); 41-50: 2 (6,1%); >50: 5 (15,2%)
Status	Menikah 22 (66,7%); belum menikah 11 (33,3%)
Masa kerja	5-10 tahun 18 (54,5%); 10-20 tahun 8 (24,2%); >20 tahun 7 (21,2%)
Pendidikan	D-I 4 (12,1%); D-III 6 (18,2%); D-IV/S1 15 (45,5%); S2 8 (24,2%)
Unit	TPB 15 (45,5%); Pembebasan 7 (21,2%); Pertambangan 2 (6,1%); FITE 3 (9,1%); Kawasan Khusus 6 (18,2%)

Sumber: Diolah penulis berdasarkan data survei penelitian.

Profil Persepsi Empiris

Keempat dimensi memperoleh rerata di atas 4,5 pada skala lima, yang menunjukkan kecenderungan penilaian positif terhadap pelaksanaan WFH Jumat di antara responden yang berpartisipasi. Fleksibilitas memperoleh rerata 4,81, efektivitas 4,56, kualitas kerja 4,77, dan ketepatan waktu 4,80, dengan proporsi respons positif berkisar antara 94,7% sampai 100,0% sebagaimana disajikan pada Tabel 2. Di antara keempat dimensi tersebut, efektivitas memiliki rerata terendah sekaligus proporsi jawaban netral dan negatif terbesar, sehingga memberikan ruang analisis yang lebih luas mengenai perbedaan pengalaman pegawai selama WFH.

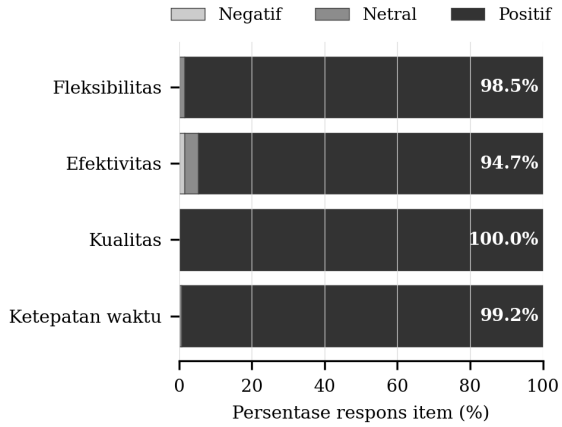
Pola pada Gambar 2 memperlihatkan bahwa dominasi jawaban positif tidak berarti seluruh pegawai mengalami WFH dengan cara yang sama karena 5,3% respons pada dimensi efektivitas masih berada pada kategori netral atau negatif. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menunjukkan bahwa WFH dapat memberikan manfaat sekaligus menghadirkan kendala, khususnya berkaitan dengan fokus kerja, kondisi ruang kerja di rumah, komunikasi, dan tanggung jawab keluarga

(Ipsen et al., 2021; Wang et al., 2021). Hasil wawancara selanjutnya digunakan untuk menjelaskan mengapa fleksibilitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu memperoleh penilaian yang sangat positif, sedangkan efektivitas menunjukkan variasi yang lebih besar.

Tabel 2. Statistik deskriptif empat dimensi WFH Jumat

Dimensi	Rerata	Respons positif*
Fleksibilitas	4,81	98,5%
Efektivitas	4,56	94,7%
Kualitas kerja	4,77	100,0%
Ketepatan waktu	4,80	99,2%

Sumber: Diolah penulis berdasarkan data survei penelitian.



Gambar 2. Distribusi agregat respons item pada empat dimensi

Sumber: data survei penelitian, 2026 (diolah).

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas memperoleh rerata tertinggi sebesar 4,81 dengan 98,5% respons positif dan hanya dua respons netral dari 132 respons pada dimensi tersebut. Hasil wawancara menunjukkan bahwa manfaat utama yang dirasakan pegawai berasal dari berkurangnya perjalanan menuju kantor, kesempatan memulai pekerjaan dengan kondisi yang lebih baik, keleluasaan menentukan prioritas berdasarkan tenggat, serta tersedianya waktu untuk kebutuhan keluarga setelah pekerjaan utama selesai. Informan CA menggambarkan perjalanan sekitar 30 kilometer yang disertai kemacetan, sedangkan KB dan KR menekankan berkurangnya kelelahan perjalanan serta kemudahan dalam menentukan urutan pekerjaan.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa manfaat *hybrid work* dapat lebih terasa bagi pekerja dengan perjalanan yang panjang karena pengurangan *commuting* menghemat waktu dan mengurangi beban perjalanan (Bloom et al., 2024). Literatur juga menunjukkan bahwa fleksibilitas berkaitan dengan *work-life balance* dan keleluasaan mengatur pekerjaan, meskipun besarnya manfaat dapat berbeda menurut tuntutan keluarga serta tingkat otonomi yang dimiliki pekerja (Ipsen et al., 2021; Baum & Rau, 2024). Dalam konteks Direktorat Fasilitas Kepabeanan, fleksibilitas menjadi manfaat WFH yang paling konsisten dirasakan pegawai, tetapi temuan tersebut tetap menggambarkan pengalaman responden dan belum dapat disamakan dengan peningkatan kinerja yang telah diukur secara objektif.

Efektivitas Kerja

Efektivitas memperoleh rerata 4,56 dengan 94,7% respons positif, tetapi menjadi dimensi dengan variasi jawaban terbesar karena terdapat dua respons negatif dan lima respons netral dari 132 respons. Informan AM dan CA menjelaskan bahwa target harian tetap dapat dicapai melalui penentuan prioritas dan pembagian pekerjaan berdasarkan tenggat, sedangkan EH merasakan bahwa lingkungan rumah yang nyaman membantu meningkatkan fokus. Sebaliknya, KR mengungkapkan adanya gangguan dari anak dan kebutuhan rumah tangga, serta terdapat pengalaman bahwa sebagian pekerjaan diselesaikan lebih awal sebelum Jumat agar target tetap dapat dipenuhi.

Variasi tersebut menunjukkan bahwa tercapainya target pada hari Jumat tidak selalu berarti produktivitas pada hari tersebut meningkat karena pegawai dapat menyesuaikan beban kerja antarhari untuk memastikan pekerjaan tetap selesai. Temuan ini sejalan dengan Wang et al. (2021) yang

menunjukkan bahwa efektivitas kerja jarak jauh dipengaruhi oleh interaksi antara gangguan pekerjaan dan kehidupan rumah tangga, otonomi, dukungan sosial, beban kerja, serta kemampuan mengatur pekerjaan. Kondisi ruang kerja di rumah juga berhubungan dengan produktivitas yang dirasakan, sehingga evaluasi efektivitas WFH perlu mempertimbangkan lingkungan tempat bekerja dan tidak hanya membandingkan lokasi WFH dengan WFO (Stroom et al., 2024).

Seluruh informan menyatakan bahwa koordinasi pekerjaan tetap dapat dilakukan melalui WhatsApp dan Microsoft Teams, yang menunjukkan bahwa sarana komunikasi digital telah mendukung kebutuhan koordinasi rutin pada unit yang diteliti. Meskipun demikian, penelitian terhadap pekerja berbasis informasi menunjukkan bahwa kerja jarak jauh dalam intensitas tinggi dapat mempersempit interaksi lintas kelompok walaupun komunikasi digital tetap berlangsung (Yang et al., 2022). Temuan tersebut menunjukkan pentingnya membedakan pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi individual dengan pekerjaan yang memerlukan diskusi intensif, penyamaan pemahaman, atau pertukaran pengetahuan antarunit.

Kualitas Kerja

Kualitas kerja memperoleh rerata 4,77 dan seluruh 132 respons pada dimensi tersebut berada pada kategori setuju atau sangat setuju. Informan menilai bahwa standar kerja, ketelitian, dan mutu dokumen tetap dapat dipertahankan karena pekerjaan analitis maupun administratif dapat dilakukan dengan dukungan akses digital dan arahan atasan yang sama seperti ketika WFO. Sebagian informan bahkan merasa lebih mudah berkonsentrasi ketika menyusun laporan atau dokumen yang membutuhkan perhatian panjang karena gangguan dari lingkungan kantor berkurang, meskipun pengalaman tersebut tidak sama bagi setiap pegawai.

Penilaian yang sangat positif terhadap kualitas kerja tetap perlu dibaca bersama karakteristik data yang berasal dari persepsi pegawai dan bukan pengukuran mutu hasil pekerjaan secara langsung. Eksperimen *hybrid work* yang dilakukan Bloom et al. (2024) tidak menemukan penurunan penilaian kinerja maupun *output* terukur, tetapi penelitian tersebut menggunakan desain eksperimental dan data organisasi yang berbeda dari survei persepsi dalam penelitian ini. Pada Direktorat Fasilitas Kepabeanan, penguatan evaluasi dapat dilakukan dengan melengkapi persepsi pegawai menggunakan indikator seperti jumlah revisi, kesalahan pekerjaan, waktu penyelesaian dokumen, ketepatan substansi, dan penilaian atasan terhadap hasil pekerjaan.

Ketepatan Waktu dan Batas Kerja-Kehidupan

Ketepatan waktu memperoleh rerata 4,80 dengan 99,2% respons positif, satu respons netral, dan tanpa respons negatif dari 132 respons pada dimensi tersebut. Informan menyatakan tetap melakukan presensi sesuai waktu kerja, menghadiri rapat daring, dan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tenggat yang telah ditentukan, sementara teknologi presensi berbasis lokasi membantu menjaga kepatuhan administratif. Ketika terdapat dua agenda rapat pada waktu yang bersamaan, pegawai melakukan prioritisasi berdasarkan kepentingan agenda, sehingga persoalan yang muncul lebih berkaitan dengan pembagian kapasitas koordinasi daripada kedisiplinan kehadiran.

Namun, wawancara mengungkapkan kondisi yang tidak sepenuhnya terlihat pada hasil kuesioner, yaitu adanya pegawai yang menunda waktu makan, mengurangi waktu istirahat, atau sesekali bekerja melewati jam normal agar pekerjaan dapat diselesaikan. Kondisi tersebut relevan dengan temuan bahwa intensitas *telework* yang disertai budaya *overwork* dapat mengurangi *psychological*

detachment dan meningkatkan kelelahan, sehingga kemampuan memenuhi tenggat tidak selalu menunjukkan pola kerja yang sehat (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2023). Pengelolaan WFH perlu menjaga batas waktu kerja melalui kejelasan ekspektasi respons, pengaturan waktu rapat, dan mekanisme eskalasi pekerjaan mendesak agar fleksibilitas tidak berkembang menjadi tuntutan untuk selalu tersedia.

Integrasi Temuan dan Implikasi Tata Kelola

Integrasi hasil survei dan wawancara menunjukkan pola yang relatif konsisten pada tiga dimensi, yaitu fleksibilitas yang tinggi, kualitas kerja yang dipersepsikan tetap terjaga, dan ketepatan waktu yang kuat, sedangkan efektivitas menunjukkan variasi pengalaman yang lebih besar. Perbedaan terutama terlihat antara tingginya skor survei dan hasil wawancara mengenai gangguan di rumah, pekerjaan yang diselesaikan lebih awal sebelum Jumat, serta kecenderungan bekerja melewati jam normal sebagaimana dirangkum pada Tabel 3. Pola tersebut memperlihatkan manfaat penggunaan metode campuran karena survei memberikan gambaran umum, sedangkan wawancara menjelaskan kondisi dan mekanisme yang tidak sepenuhnya tertangkap melalui pertanyaan tertutup (Fetters et al., 2013; Schlunegger et al., 2024).

Tabel 3. *Joint display* integrasi survei, wawancara, dan implikasi

Dimensi	Sintesis bukti dan implikasi
Fleksibilitas	Rerata 4,81; *commuting* berkurang dan prioritas lebih leluasa. Implikasi: pertahankan fleksibilitas dengan pemantauan beban kerja dan kebutuhan pegawai dengan *commuting* tinggi.
Efektivitas	Rerata 4,56; target terjaga, tetapi fokus dipengaruhi distraksi dan sebagian tugas dipercepat. Implikasi: gunakan target *output* mingguan, aturan kanal komunikasi, dan klasifikasi tugas yang sesuai WFH.
Kualitas	Rerata 4,77; standar dan ketelitian dipersepsikan terjaga. Implikasi: tambahkan metrik objektif berupa error/revisi, *cycle time*, ketepatan substansi, dan *review* atasan.
Ketepatan waktu	Rerata 4,80; tenggat dan rapat terjaga, tetapi terdapat sinyal *overwork* dan *boundary blurring*. Implikasi: tetapkan waktu respons, jam rapat, eskalasi, dan pemantauan *overtime*.

Sumber: Diolah penulis..

Secara substantif, hasil penelitian menunjukkan bahwa WFH Jumat dapat dijalankan pada pekerjaan yang hasilnya dapat ditentukan dan ditelusuri dengan jelas, tetapi temuan ini tidak berarti seluruh jenis pekerjaan maupun seluruh pegawai harus menerapkan pola kerja yang sama. Literatur sektor publik juga menunjukkan bahwa pelaksanaan *telework* dipengaruhi oleh kepemimpinan, kesiapan infrastruktur digital, karakteristik layanan, dan mekanisme akuntabilitas organisasi (Mele et al., 2023; Mousa et al., 2025). Penentuan pekerjaan yang sesuai untuk WFH sebaiknya mempertimbangkan jenis tugas, kebutuhan pelayanan, sensitivitas informasi, kebutuhan kolaborasi, dan rekam kinerja pegawai, bukan hanya preferensi terhadap lokasi kerja.

Pengelolaan WFH juga perlu mengarahkan perhatian dari sekadar kehadiran menuju hasil pekerjaan yang dapat ditelusuri secara jelas. Sasaran pekerjaan Jumat dapat disusun dalam bentuk hasil yang harus diselesaikan, pegawai yang bertanggung jawab, tenggat, status penyelesaian, serta kualitas hasil yang tercatat melalui sistem kerja organisasi, sesuai dengan meningkatnya pentingnya pengendalian berbasis hasil ketika pengawasan langsung berkurang (Groen et al., 2018). Namun, pengawasan tetap perlu dilakukan secara proporsional karena pemantauan yang terlalu ketat dapat mengurangi otonomi dan kepercayaan yang justru berperan penting dalam mendukung efektivitas kerja jarak jauh (Wang et al., 2021).

Koordinasi digital juga perlu memiliki pola yang jelas melalui penggunaan kanal resmi untuk penugasan, pencatatan keputusan, dan penyimpanan dokumen, sementara pesan instan dapat digunakan untuk pemberitahuan dan kebutuhan yang memerlukan respons cepat. Pengaturan tersebut relevan dengan risiko berkurangnya interaksi lintas kelompok pada kerja jarak jauh serta kebutuhan

organisasi publik untuk menjaga keterlacakan proses dan akuntabilitas pekerjaan (Yang et al., 2022; Mele et al., 2023). Untuk pekerjaan yang membutuhkan *brainstorming*, negosiasi, pembahasan regulasi yang kompleks, atau pengambilan keputusan lintas subdirektorat, WFO maupun pertemuan sinkron tetap dapat digunakan sesuai kebutuhan pekerjaan.

Evaluasi WFH sebaiknya tidak hanya menggunakan kepuasan pegawai maupun presensi digital, tetapi menggabungkan informasi mengenai hasil pekerjaan, kualitas, ketepatan waktu, koordinasi, dan kondisi kerja pegawai. Pendekatan tersebut sejalan dengan literatur yang menunjukkan bahwa dampak *telework* mencakup kinerja sekaligus pengalaman kerja dan dapat berbeda sesuai konteks pekerjaan maupun karakteristik pekerja (Mele et al., 2023; Ipsen et al., 2021). Indikator yang dapat digunakan antara lain pencapaian target, jumlah revisi, waktu penyelesaian, pemenuhan standar layanan internal, keterlambatan respons, jam kerja tambahan, dan survei singkat mengenai pengalaman pegawai.

Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan bahwa WFH Jumat pada unit kebijakan kepabeanan tidak hanya berkaitan dengan fleksibilitas lokasi, tetapi memperlihatkan hubungan yang lebih kompleks antara penghematan perjalanan, pengaturan beban kerja, koordinasi digital, kondisi rumah, dan kemampuan mempertahankan hasil pekerjaan. Hasil survei yang sangat positif ternyata tetap berdampingan dengan variasi pengalaman berupa gangguan rumah, penyelesaian pekerjaan lebih awal, dan kecenderungan memperpanjang waktu kerja, sehingga keberhasilan WFH tidak cukup dinilai melalui persepsi positif atau kepatuhan terhadap jam kerja saja. Temuan tersebut memperluas pembahasan WFH pada organisasi publik dengan menunjukkan bahwa manfaat fleksibilitas perlu dinilai bersama mekanisme kerja yang memungkinkan hasil tetap tercapai serta risiko yang muncul selama proses tersebut.

Interpretasi hasil tetap perlu memperhatikan bahwa penelitian ini tidak menggunakan kelompok pembanding WFO maupun pengukuran sebelum dan sesudah penerapan WFH, sedangkan sebagian besar bukti kuantitatif berasal dari penilaian responden terhadap pengalaman mereka sendiri. Komposisi responden antarunit juga tidak seimbang dan instrumen yang digunakan merupakan instrumen evaluasi pada tingkat unit, sehingga hasil lebih tepat digunakan untuk memahami pola implementasi di Direktorat Fasilitas Kepabeanan daripada untuk membuat kesimpulan kausal atau generalisasi statistik yang luas. Batas tersebut tidak mengurangi nilai temuan, tetapi menentukan ruang interpretasinya, yaitu sebagai evaluasi kontekstual mengenai bagaimana WFH Jumat dijalankan, manfaat yang dirasakan, serta kondisi yang perlu dikelola agar pelaksanaannya tetap mendukung kinerja organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Direktorat Fasilitas Kepabeanan secara umum memersepsikan pelaksanaan WFH Jumat secara positif pada empat dimensi yang dianalisis, yaitu fleksibilitas, efektivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Fleksibilitas menjadi manfaat yang paling konsisten dirasakan karena berkurangnya perjalanan menuju kantor memberikan keleluasaan bagi pegawai dalam mengatur waktu dan menentukan prioritas pekerjaan, sedangkan kualitas kerja dan ketepatan waktu dipersepsikan tetap terjaga selama bekerja dari rumah. Efektivitas menunjukkan variasi yang lebih besar karena pengalaman pegawai dalam mempertahankan fokus dan produktivitas dipengaruhi oleh kondisi lingkungan rumah,

tuntutan keluarga, serta karakteristik pekerjaan yang dilakukan.

Faktor yang mendukung pelaksanaan WFH Jumat meliputi karakteristik pekerjaan yang dapat dilakukan secara digital, kejelasan target dan tenggat, ketersediaan sarana komunikasi, lingkungan rumah yang mendukung konsentrasi, serta kemampuan pegawai mengatur prioritas pekerjaan. Sebaliknya, pelaksanaan WFH dapat dibatasi oleh gangguan dari lingkungan rumah, kebutuhan keluarga, penyesuaian beban kerja antarhari, agenda rapat yang beririsan, serta kecenderungan sebagian pegawai memperpanjang waktu kerja untuk memastikan pekerjaan selesai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan WFH Jumat tidak hanya ditentukan oleh lokasi kerja, tetapi oleh kesesuaian antara karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, kondisi lingkungan kerja, serta kemampuan pegawai mengelola pekerjaan dan waktu kerja.

Integrasi hasil survei dan wawancara menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap WFH Jumat tidak selalu berarti seluruh proses kerja berlangsung tanpa kendala, karena hasil kerja yang tetap terjaga pada sebagian kondisi dicapai melalui penyesuaian cara dan waktu penyelesaian pekerjaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa fleksibilitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas saling berkaitan, tetapi dipengaruhi oleh mekanisme yang berbeda sehingga keberhasilan WFH tidak tepat dinilai hanya melalui presensi maupun persepsi pegawai terhadap produktivitas. Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran bahwa WFH Jumat dapat diterapkan pada pekerjaan yang sesuai untuk dikerjakan secara digital dan memiliki hasil yang dapat ditelusuri dengan jelas, meskipun temuan tersebut belum dapat digunakan untuk menyimpulkan adanya peningkatan kinerja secara kausal.

Direktorat Fasilitas Kepabeanan disarankan melanjutkan evaluasi WFH Jumat dengan menempatkan hasil pekerjaan sebagai dasar utama penilaian melalui pencapaian target, kualitas hasil, ketepatan waktu, kelancaran koordinasi, dan beban kerja pegawai. Pelaksanaannya perlu didukung oleh pembagian jenis pekerjaan yang sesuai untuk WFH, aturan koordinasi yang jelas, pengaturan waktu respons, serta batas jam kerja agar fleksibilitas tetap mendukung penyelesaian pekerjaan tanpa meningkatkan beban kerja secara berlebihan. Penelitian selanjutnya perlu menggabungkan persepsi pegawai dengan data kinerja yang lebih objektif, melakukan pengamatan dalam beberapa periode, membandingkan kondisi WFH dan WFO, serta membedakan karakteristik jenis pekerjaan agar dapat menjelaskan secara lebih kuat kondisi dan jenis tugas yang paling sesuai untuk penerapan WFH.

DAFTAR PUSTAKA

Baum, L., & Rau, R. (2024). Balancing work and private life: When does workplace flexibility really help? New insights into the interaction effect of working from home and job autonomy. *Frontiers in Organizational Psychology, 2*, Article 1271726. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1271726

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature, 630*, 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3(2)*, 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal, 42(4)*, 655–683. https://doi.org/10.1002/smj.3251

Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs-Principles and practices. *Health Services Research, 48(6 Pt 2)*, 2134–2156. https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63(7)*, e426–e432. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal, 36(6)*, 727–735. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4)*, Article 1826. https://doi.org/10.3390/ijerph18041826

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara Secara Fleksibel pada Instansi Pemerintah. https://jdih.menpan.go.id/dokumen-hukum/peraturan-menteri-pendayagunaan-aparatur-negara-dan-reformasi-birokrasi-republik-indonesia-nomor-4-t-1997

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2026). Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2026 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan bagi Pegawai ASN di Instansi Pemerintah dalam Rangka Mendukung Percepatan Transformasi Tata Kelola Penyelenggaraan Pemerintahan. https://jdih.menpan.go.id/dokumen-hukum/surat-edaran-menteri-pendayagunaan-aparatur-negara-dan-reformasi-birokrasi-nomor-3-tahun-2026-tentan-2107

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management, 62(1)*, 6–28. https://doi.org/10.1108/17410401311285273

Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Žiedelis, A. (2023). Pressed to overwork to exhaustion? The role of psychological detachment and exhaustion in the context of teleworking. *Economic and Industrial Democracy, 44(3)*, 875–892. https://doi.org/10.1177/0143831X221095111

Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review, 83(6)*, 1649–1666. https://doi.org/10.1111/puar.13734

Mousa, M., Arslan, A., Ullah, A., Tarba, S., & Cooper, C. (2025). Work from home feasibility and challenges for public sector employees in a developing country. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 12(5)*, 41–59.

https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2023-0549

Nur, C. G. B. M., Ginting, H., & Sushandoyo, D. (2025). The impact of flexible work arrangements on individual performance in government institutions: A systematic review. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13(6)*, 4239–4248. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.3967

Rahmawati, D., & Pusparini, E. S. (2023). Pengaruh flexible working arrangements dan perceived supervisor support terhadap work engagement dan employee performance: Studi empiris pada organisasi keuangan pemerintah di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi, 14(4)*, 322–342. https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.47409

Schlunegger, M. C., Zumstein-Shaha, M., & Palm, R. (2024). Methodologic and data-analysis triangulation in case studies: A scoping review. *Western Journal of Nursing Research, 46(8)*, 611–622. https://doi.org/10.1177/01939459241263011

Stroom, M., Eichholtz, P., & Kok, N. (2024). Does working from home work? That depends on the home. *PLOS ONE, 19(8)*, e0306475. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306475

Sunaryo, S., Sawitri, H. S. R., Suyono, J., Wahyudi, L., & Sarwoto (2022). Flexible work arrangement and work-related outcomes during the COVID-19 pandemic: Evidence from local governments in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management, 20(3)*, 411–424. https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.33

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education, 48*, 1273–1296. https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2

Varotsis, N. (2022). Exploring the influence of telework on work performance in public services: Experiences during the COVID-19 pandemic. *Digital Policy, Regulation and Governance, 24(5)*, 401–417. https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2021-0152

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology, 70(1)*, 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour, 6*, 43–54. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4