

## PENERAPAN WORK FROM ANYWHERE PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Dilah Peni Fauziah<sup>\*1)</sup>, Muhammad Adnan Mubarak<sup>2)</sup>, Parjiyono Hadi Siswanto<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Politeknik STIA LAN Jakarta

\*Email Korespondensi : dilahpeni22@gmail.com

### Abstrak

Transisi sistem kerja pasca-pandemi mendorong Badan Kepegawaian Negara (BKN) menerapkan kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) melalui Nota Dinas, namun keberlanjutan dan efektivitasnya sangat bergantung pada kesiapan serta persepsi pegawai. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan kebijakan WFA serta implikasinya pada *Work-Life Balance* dan *Job Satisfaction*. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei deskriptif, data dikumpulkan melalui kuesioner dari 140 responden yang tersebar di kantor pusat dan regional. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan respon yang sangat positif, dimana variabel *Work-Life Balance* memperoleh skor rata-rata 3.68 (Sangat Tinggi) dan *Job Satisfaction* sebesar 3.60 (Sangat Tinggi). Fleksibilitas waktu dan kenyamanan psikologis menjadi faktor pendorong utama, meskipun kendala teknis masih menjadi tantangan yang perlu diatasi. Sebanyak 95,7% pegawai mendukung keberlanjutan kebijakan ini, mengindikasikan bahwa WFA layak dijadikan permanen dengan penguatan infrastruktur dan regulasi yang lebih jelas

**Kata kunci:** *Work From Anywhere, Work-Life Balance, Job Satisfaction*, Badan Kepegawaian Negara

### Abstract

*The post-pandemic transition of work systems has prompted the State Civil Service Agency (BKN) to implement the Work From Anywhere (WFA) policy through an official memorandum, yet its sustainability and effectiveness heavily rely on employee readiness and perception. This study aims to analyze the implementation of the WFA policy and its implications for Work-Life Balance and Job Satisfaction. Using a quantitative approach with a descriptive survey design, data were collected via questionnaires from 140 respondents distributed across headquarters and regional offices. Descriptive statistical analysis results reveal a very positive response, where the Work-Life Balance variable obtained an average score of 3.68 (Very High) and Job Satisfaction scored 3.60 (Very High). Time flexibility and psychological comfort emerged as the main driving factors, although technical constraints remain a challenge that needs to be addressed. A total of 95.7% of employees support the continuation of this policy, indicating that WFA is feasible to be made permanent with strengthened infrastructure and clearer regulations*

**Keywords:** *Work From Anywhere, Work-Life Balance, Job Satisfaction, State Civil Service Agency*

### PENDAHULUAN

Ide tentang *Work From Home* (WFH) dicetuskan oleh Jack Nilles, seorang mantan insinyur NASA, melalui konsep "*telecommuting*". Konsep *telecommuting* sendiri merupakan perjanjian kerja yang mengedepankan fleksibilitas di mana pekerja tak perlu datang ke kantor dengan memaksimalkan teknologi komunikasi (Kumparan, 2020). Meskipun ide ini sudah datang sejak tahun 1970, namun pelaksanaannya di Indonesia baru dilakukan secara

luas saat terjadi pandemi covid-19. Saat itu, Presiden Joko Widodo menginstruksikan masyarakat untuk bekerja dan beribadah dari rumah (Hartomo, 2020). Selama pandemi covid-19, pegawai pada banyak sektor industri dipaksa untuk bekerja dari rumah sebagai bagian dari upaya pencegahan penyebaran virus covid-19, begitu juga Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sistem kerja sebelumnya mewajibkan untuk berada di kantor menjadi dapat bekerja di rumah dengan keluarnya Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Aturan ini merupakan aturan yang pertama kali dibuat oleh Pemerintah Indonesia untuk mengatur sistem kerja WFH, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja Dan Jam Kerja Instansi Pemerintah Dan Pegawai Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 Pelaksanaan Tugas Kedinasan Secara Fleksibel Pada Instansi Pemerintah yang secara resmi mengatur fleksibilitas kerja bagi ASN setelah pandemi berakhir.

WFH atau setelah pandemi covid-19 berubah menjadi *Work From Anywhere* (WFA) secara umum meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan fleksibilitas, mengurangi waktu dan biaya perjalanan, serta meningkatkan *work-life balance* (WLB). Studi di Indonesia menunjukkan WFH dan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan keterikatan kerja karyawan (Iman & Nitawati, 2025). WFH juga berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, terutama jika didukung oleh keseimbangan kehidupan kerja dan rendahnya stres. ((Laß et al., 2024; Ploszaj et al., 2025; Smirnykh, 2023). Dalam penelitian lain, juga menyebutkan bahwa, WFH memberikan fleksibilitas waktu dalam hal jadwal pekerjaan dan kemungkinan untuk dapat multitasking, dengan menggabungkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. (Ploszaj et al., 2025). Namun, pada awal pandemi covid-19 menunjukkan bahwa WFH juga menyebabkan penurunan kepuasan kerja pegawai karena peraturan terkait WFH cenderung baru dan masih membutuhkan adaptasi untuk sistem kerja baru tersebut dan karena itu pula, WFH juga justru memberikan dampak negatif pada WLB pegawai. Karena pegawai masih belum mampu untuk membagi waktu untuk bekerja dan waktu untuk personal selama WFH (Irawanto et al., 2021)

Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang diberikan kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan teknis, pembinaan, penyelenggaraan pelayanan, pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis manajemen aparatur sipil negara, dan pengawasan penerapan sistem merit. Dengan fungsinya yang besar dalam manajemen ASN seluruh Indonesia, BKN memiliki peran penting sebagai *role model* dalam semua kebijakan manajemen ASN pada Instansi Pemerintah, termasuk kebijakan WFA setelah pandemi covid-19 berakhir. BKN, menerjemahkan kebijakan terkait fleksibilitas kerja dalam nota dinas yang mengatur penerapan kebijakan WFA setiap hari senin untuk seluruh pegawai baik di kantor pusat maupun di kantor regional yang tersebar di seluruh Indonesia. Nota dinas tersebut juga menjawab tantangan yang diberikan dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Anggaran. Namun, karena Nota Dinas bukan merupakan peraturan formal yang mengikat secara luas, keberlanjutan dan efektivitas kebijakan WFA di BKN sangat bergantung pada persepsi, kesiapan, dan dukungan dari pegawai itu sendiri. Apakah pegawai mempersepsikan WFA sebagai peningkat produktivitas, atau justru menghambat koordinasi? Sehingga penelitian ini mengangkat masalah persepsi pegawai terhadap kebijakan WFA yang sudah dijalankan. Palumbo (2020) dalam penelitiannya pada sektor publik memperingatkan adanya risiko

"kaburnya batas" (*blurring boundaries*) antara kehidupan kerja dan pribadi yang dapat memicu kelelahan kerja (*burnout*), yang perlu diantisipasi dalam penerapan WFA jangka panjang. Kuncoro & Fauzi (2022) menambahkan bahwa model kerja ini mampu meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi memerlukan kesiapan organisasi dan regulasi yang jelas. Hal tersebut juga dipertegas oleh Nangameka et al. (2025) bahwa persepsi kelayakan WFA di kalangan ASN sangat bergantung pada dukungan infrastruktur dan organisasi.

Penerapan WFA dapat berdampak positif pada kepuasan kerja (*job satisfaction*) karena memberikan fleksibilitas yang mendukung WLB. Kebijakan WFA memungkinkan pegawai untuk mengatur waktu dan tempat kerja mereka sesuai kebutuhan pribadi, yang meningkatkan otonomi dan motivasi intrinsik, dua faktor yang terkait erat dengan kepuasan kerja (Wright & Bonett, 2007). Namun, kesuksesan WFA juga bergantung pada dukungan organisasi dan infrastruktur digital yang memadai, yang dapat mempengaruhi efektivitas kebijakan ini dalam meningkatkan kepuasan kerja (Chen et al., 2020). Meski demikian, tantangan seperti burnout dan kaburnya batas antara kehidupan kerja dan pribadi juga perlu diperhatikan, karena dapat mereduksi manfaat WFA terhadap kepuasan kerja (Palumbo, 2020). Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa meskipun WFA berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, faktor seperti manajemen kinerja dan dukungan infrastruktur yang jelas menjadi kunci untuk mencapainya secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, penting untuk memahami persepsi pegawai BKN terhadap kebijakan WFA. Survei persepsi ini tidak hanya membantu mengidentifikasi manfaat dan tantangan yang dihadapi, tetapi juga memberikan masukan strategis bagi perbaikan dan optimalisasi kebijakan di masa depan. Tulisan ini bertujuan untuk menganalisis persepsi pegawai BKN terhadap kebijakan WFA, dengan harapan dapat memberikan *insight* berharga bagi perumusan kebijakan yang lebih efektif, inklusif, dan berkelanjutan di lingkungan instansi pemerintah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk mengukur fenomena sosial secara objektif melalui angka-angka dan analisis statistik. Tujuan utamanya adalah untuk menggambarkan persepsi pegawai terhadap penerapan kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) dan menganalisis implikasinya terhadap dua konstruksi utama: Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*) dan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*).

Objek utama penelitian ini adalah implementasi kebijakan WFA dan respon psikologis pegawai terhadap kebijakan tersebut. Penelitian ini membatasi pembahasan pada dua variabel utama:

1. *Work-Life Balance*, yaitu kemampuan pegawai menyeimbangkan peran domestik dan profesional.
2. *Job Satisfaction*, yaitu Respon emosional positif pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan, dan manajemen instansi.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN) dengan teknik pengambilan data dilakukan secara daring yang menjangkau responden di berbagai unit kerja yaitu kantor pusat dan kantor regional. Pengambilan data dilakukan pada bulan November 2025.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai aktif di lingkungan Badan Kepegawaian Negara yang terdampak atau terlibat dalam kebijakan WFA. Penentuan sampel menggunakan

teknik *Non-Probability Sampling* dengan metode *Convenience Sampling* atau *Purposive Sampling*, di mana kuesioner disebarikan secara digital kepada pegawai yang bersedia mengisi. Berdasarkan data yang terkumpul, jumlah sampel (n) dalam penelitian ini adalah sebanyak 140 responden. Sampel ini terdiri dari berbagai latar belakang jabatan dan usia, yang dianggap cukup representatif untuk menggambarkan persepsi pegawai secara umum.

Teknik pengumpulan data utama adalah menggunakan Kuesioner (Angket) tertutup yang didistribusikan secara elektronik berbentuk (*Google Form*). Instrumen penelitian disusun menggunakan Skala Likert 4 Poin yaitu (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Setuju, 4 = Sangat Setuju) untuk menghindari kecenderungan jawaban netral (*central tendency bias*) dan memaksa responden untuk menentukan sikap. Selain itu, terdapat pertanyaan terbuka (*open-ended*) untuk menggali data kualitatif pendukung terkait tantangan spesifik, manfaat, dan rekomendasi kebijakan.

Data yang terkumpul dianalisis dengan tahapan:

1. Analisis Statistik Deskriptif yaitu menghitung nilai rata-rata (*Mean*), Standar Deviasi, dan Persentase untuk setiap indikator pada variabel *Work-Life Balance* dan *Job Satisfaction*. Tujuannya untuk mengetahui kecenderungan persepsi pegawai (apakah tergolong Tinggi, Sedang, atau Rendah).
2. Analisis Konten untuk data terbuka jawaban esai mengenai tantangan dan rekomendasi dikelompokkan berdasarkan tema yang muncul (*coding*) untuk memberikan konteks kualitatif terhadap temuan statistik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berhasil menjangkau persepsi dari 140 pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang telah melaksanakan kebijakan *Work From Anywhere* (WFA). Penyajian data hasil penelitian difokuskan pada dua variabel utama, yaitu tingkat *Work-Life Balance* (WLB) dan tingkat Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) yang dirasakan pegawai. Secara umum, hasil statistik deskriptif menunjukkan respon yang sangat positif pada kedua variabel dengan nilai rata-rata (*mean*) berada di atas angka 3.60 dari skala 4.00. Distribusi demografi responden menunjukkan keseimbangan yang relatif baik, dengan mayoritas responden berada pada rentang usia produktif yang adaptif terhadap teknologi dengan sebaran responden Laki-laki (51.4%) dan Perempuan (48.6%). Sementara untuk sebaran usia responden juga cukup beragam dari berbagai generasi yaitu, 22 orang dengan rentang usia 60-45 (Generasi X), 88 orang dengan rentang usia 44 - 29 (Generasi Y/Millennial), dan 30 orang dengan rentang usia 28-13 (Generasi Z) yang memiliki karakteristik dalam bekerja yang berbeda-beda.

Hasil survei menunjukkan bahwa secara umum persepsi pegawai terhadap WFA sangat positif. Rata-rata skor jawaban pada skala Likert (1-4) berada di atas angka 3.00, yang mengindikasikan tingkat persetujuan yang tinggi. Berikut adalah ringkasan rata-rata skor (*mean*) untuk setiap variabel:

Tabel 1. Ringkasan Hasil Survey

No	Variabel Penelitian	Rata-rata Skor (Mean)	Kategori
1	Work-Life Balance	3.68	Sangat Tinggi
2	Job Satisfaction	3.60	Sangat Tinggi
3	Kolaborasi & Komunikasi	3.56	Tinggi
4	Produktivitas & Kinerja Individu	3.55	Tinggi
5	Dukungan Teknologi & Organisasi	3.34	Sedang/Tinggi

Meskipun persepsi umum positif, pegawai mengidentifikasi beberapa hambatan utama. Berdasarkan data kuesioner, tantangan terbesar yang dihadapi adalah Masalah Teknis (koneksi internet, VPN, perangkat lunak), yang dipilih oleh mayoritas responden sebagai hambatan utama. Distraksi domestik (suara bising, gangguan rumah tangga) menempati urutan kedua.

Terkait keberlanjutan kebijakan, mayoritas responden (95.7%) mendukung kebijakan ini dilanjutkan, dengan rincian:

- 53.6% (75 orang) menginginkan WFA dilanjutkan dengan aturan yang lebih mengikat/jelas.
- 42.1% (59 orang) menginginkan WFA dilanjutkan dengan modifikasi tertentu.
- Hanya 2.1% (3 orang) yang menyatakan kebijakan ini sebaiknya dihentikan.

hasil pengolahan data persepsi pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhadap kebijakan *Work From Anywhere* (WFA). Pembahasan disusun berdasarkan variabel penelitian dan dikaitkan dengan teori manajemen sumber daya manusia serta tinjauan empiris terkini.

#### 1. Kaitan kebijakan *Work From Anywhere* dengan *Work-Life Balance*

*Work-Life Balance* (WLB) didefinisikan Delecta, (2011) dalam (Bello & Tanko, 2020) adalah Kemampuan individu untuk memenuhi komitmen kerja mereka serta tanggung jawab non-kerja dan keluarga. Pendapat lain disampaikan (Fisher et al., 2009) WLB adalah suatu keadaan ketika seseorang mengalami kepuasan adanya keseimbangan dalam kehidupan sebagai pekerja dan peran dalam kehidupan pribadi dan kedua peran dapat berjalan dengan baik.

Adapun aspek-aspek dari WLB menurut (Fisher et al., 2009) terdiri dari:

- a. Aspek *Work interference personal life* (WIPL), aspek ini mengungkapkan adanya interferensi dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi. Artinya, pekerjaan mempengaruhi kehidupan pribadi seseorang. Interferensi ini memberikan efek negatif pada kehidupan pribadi.
- b. Aspek *Personal life interference work* (PLIW), aspek ini mengungkapkan adanya interferensi dari kehidupan pribadi pada pekerjaan. Artinya, kehidupan pribadi seseorang mempengaruhi pekerjaan individu tersebut. Interferensi ini menyebabkan adanya ketidakefektifan performa seseorang dalam pekerjaannya.
- c. Aspek *Work-personal life enhancement* (WPLE), aspek ini menunjukkan bahwa kehidupan pribadi dan pekerjaan saling mempengaruhi dan memberi efek positif pada kedua ranah tersebut. Seperti misalnya ketika kepercayaan diri individu di tempat kerja meningkat karena kehidupan pribadinya menyenangkan
- d. Aspek *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), aspek ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Persepsi responden dalam pengukuran sejauh mana kebijakan WFA membantu pegawai menyeimbangkan peran domestik dan profesional. Hasil pengukuran menunjukkan nilai rata-rata keseluruhan (Grand Mean) sebesar 3.62 (Kategori Sangat Tinggi).

Tabel 2. Hasil Survey Persepsi Kebijakan WFA terhadap WLB

No	Indikator WLB	Rata-rata Skor	Interpretasi
1	Alokasi Waktu (Time Balance)	3.72	Sangat Tinggi
2	Manajemen Stres (Well-being)	3.69	Sangat Tinggi

3	Batasan Kerja (Boundaries)	3.63	Tinggi
4	Fokus Lingkungan Kerja	3.45	Tinggi
Rata-Rata Variabel (WLB)		3.62	Sangat Tinggi

Indikator Alokasi Waktu (*Time Balance*) mendapatkan skor 3.72 dan paling tinggi diantaranya, yang menunjukkan bahwa pegawai sangat mampu mengatur waktu mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini berkaitan dengan *Work-Personal Life Enhancement* (WPLE), yang menggambarkan bagaimana pekerjaan dan kehidupan pribadi saling memberi dampak positif satu sama lain. Pengaturan waktu yang baik memungkinkan pegawai untuk menjalankan peran mereka dengan lebih efisien baik di lingkungan kerja maupun kehidupan pribadi. (Kossek & Ozeki, 1998) juga menyatakan bahwa fleksibilitas waktu bekerja berkontribusi signifikan pada kepuasan kerja dan pengurangan stres. Dengan demikian, WFA memberikan dampak yang positif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Indikator kedua yaitu Manajemen Stres (Well-being) memperoleh skor 3.69, yang menunjukkan tingkat yang sangat tinggi dalam mengelola stres kerja. indikator ini terkait dengan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), di mana pekerjaan yang mengelola stres dengan baik dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang. Dalam hal ini, pengelolaan stres yang efektif tidak hanya meningkatkan kesejahteraan dalam pekerjaan tetapi juga berkontribusi pada kualitas kehidupan pribadi. (Bakker et al., 2005) juga menjelaskan bahwa pengelolaan stres yang baik dapat memperbaiki kepuasan kerja dan kualitas hidup secara keseluruhan. Stres yang terkelola dengan baik membuat pegawai lebih produktif dan memiliki kehidupan pribadi yang lebih memuaskan. Dengan demikian, pegawai BKN yang WFA dapat mengelola stres dengan baik

Indikator ketiga yaitu Batasan Kerja (*Boundaries*) mendapatkan skor 3.63, yang menunjukkan bahwa pegawai mampu memisahkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan cukup baik. Namun, masih terdapat potensi interferensi yang bisa mengganggu kehidupan pribadi mereka. hal ini berhubungan dengan *Work Interference Personal Life* (WIPL), yang menggambarkan bagaimana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi. Meskipun pegawai memiliki kemampuan untuk menetapkan batasan, beberapa situasi pekerjaan yang memaksa mereka untuk bekerja di luar jam kerja atau di rumah dapat memengaruhi kualitas kehidupan pribadi mereka. (Allen et al., 2013) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa tidak adanya batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan *work-family conflict* yang pada gilirannya berdampak negatif pada kesejahteraan individu. Dengan demikian pegawai BKN dapat menetapkan batasan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya

Indikator keempat yaitu Fokus Lingkungan Kerja memperoleh skor 3.45, yang menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja cukup mendukung, masih ada ruang untuk perbaikan dalam menciptakan kondisi kerja yang ideal untuk keseimbangan kehidupan kerja. Fokus lingkungan kerja terkait dengan kedua aspek *Work Interference Personal Life* (WIPL) dan *Work-Personal Life Enhancement* (WPLE), tergantung pada bagaimana lingkungan tersebut berfungsi. Sebuah lingkungan kerja yang mendukung dapat memperbaiki kualitas kehidupan pribadi (WEPL), tetapi jika lingkungan kerja penuh dengan stres dan tekanan, maka hal itu dapat menyebabkan gangguan terhadap kehidupan pribadi pegawai (WIPL). Penelitian oleh (Cohen et al., 2007) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi pada pengurangan stres dan

peningkatan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian lingkungan pekerjaan selama WFA pegawai BKN mendapatkan kondisi yang ideal.

## 2. Kaitan kebijakan Work From Anywhere dengan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Menurut (Herzberg, 1966) kepuasan kerja didefinisikan sebagai respons emosional yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya yang akan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor motivasi dan faktor *hygiene*. Salah satu teori kepuasan kerja yang telah dikembangkan oleh Herzberg yaitu teori dua faktor. Menurut Herzberg karyawan akan puas dengan pekerjaannya apabila faktor motivator dan faktor *hygiene* terpenuhi. Faktor motivator itu sendiri adalah faktor yang dapat memberikan rasa kepuasan bagi karyawan. Sedangkan faktor *hygiene* merupakan faktor yang dapat disebut juga sebagai faktor pemelihara. Hadirnya faktor ini membuat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, namun ketiadaan faktor ini akan cenderung memberikan perasaan ketidakpuasan, sehingga untuk mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan, karyawan perlu dibekali dengan faktor *hygiene*. Menurut (As'ad, 2004) kepuasan kerja merupakan perasaan individu terhadap pekerjaan. Hal ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungan kerjanya. Menurut (As'ad, 2004) terdapat beberapa aspek dalam *Job satisfaction*, diantaranya:

- Aspek psikologis yaitu aspek yang terkait dengan psikologi karyawan yang meliputi minat, kedamaian di tempat kerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan;
- Aspek sosial yaitu aspek yang terkait dengan interaksi sosial yang baik antar karyawan dengan atasannya, maupun karyawan dengan jenis pekerjaan yang berbeda;
- Aspek fisik yaitu aspek yang terkait dengan keadaan fisik lingkungan kerja, pengaturan waktu kerja, peralatan kerja dan kondisi kesehatan karyawan; dan
- Aspek finansial yaitu aspek yang terkait dengan kesejahteraan karyawan termasuk sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, fasilitas, promosi dan tunjangan lainnya

Variabel ini mengukur respon emosional dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil pengukuran menunjukkan nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 3.60 (Kategori Sangat Tinggi).

Tabel 3. Kaitan kebijakan WFA dengan Kepuasan Kerja

No	Indikator <i>Job Satisfaction</i>	Rata-rata Skor	Interpretasi
1	Aspek psikologis	3.62	Sangat Tinggi
2	Aspek fisik	3.60	Sangat Tinggi
3	Aspek finansial	3.59	Tinggi
4	Aspek sosial	3.57	Tinggi
Rata-Rata Variabel <i>Job Satisfaction</i>		3.60	Sangat Tinggi

Aspek pertama yaitu Aspek Psikologis mendapatkan skor 3.62, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa sangat termotivasi dan nyaman dalam pekerjaan mereka. Aspek

psikologis dalam *Job Satisfaction* mengacu pada faktor-faktor yang berkaitan dengan minat, kedamaian, dan sikap terhadap pekerjaan. Ketika pegawai merasa tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka, hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja yang lebih baik. Menurut (Herzberg, 1966) dalam teori motivasi dua faktor, motivasi yang datang dari dalam diri (faktor psikologis seperti penghargaan, prestasi, dan tantangan) memiliki dampak yang signifikan pada kepuasan kerja. Sehingga pegawai BKN merasa nyaman bekerja dengan mekanisme *Work From Anywhere*

Aspek kedua yaitu Aspek Fisik memperoleh skor 3.60, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pengaturan waktu kerja, peralatan kerja, dan kondisi kesehatan karyawan dalam kondisi baik. Aspek fisik ini juga relevan dengan keinginan bertahan pegawai, yang sering kali dipengaruhi oleh seberapa baik lingkungan fisik mendukung kenyamanan mereka dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan mengurangi tingkat perputaran pegawai.

Aspek ketiga yaitu Aspek Finansial mendapatkan skor 3.59, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa dihargai melalui penghargaan finansial, meskipun skor ini sedikit lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Aspek finansial dalam *Job Satisfaction* terkait dengan kesejahteraan pegawai, yang mencakup gaji, jaminan sosial, tunjangan, dan promosi. Penghargaan finansial yang adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya berkontribusi pada perasaan dihargai di tempat kerja. penghargaan finansial yang tepat memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keinginan untuk bertahan di perusahaan.

Aspek terakhir yaitu Aspek Sosial mendapatkan skor 3.57, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa cukup didukung dalam hal interaksi sosial di tempat kerja. Aspek sosial dalam *Job Satisfaction* berfokus pada interaksi antar karyawan, baik antara pegawai dengan atasan maupun antar sesama rekan kerja. Dukungan sosial yang kuat dapat mengurangi stres kerja, memperkuat hubungan antar karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Hal ini berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena pegawai merasa dihargai dan diperhatikan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN) mendapatkan respons yang sangat positif dari pegawai, dengan rata-rata skor persepsi keseluruhan berada di atas 3.00. Secara spesifik, tingkat *Work-Life Balance* (WLB) pegawai berada pada kategori "Sangat Tinggi" dengan skor rata-rata 3.68, di mana indikator alokasi waktu (*Time Balance*) menjadi aspek terkuat (skor 3.72). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan WFA efektif dalam membantu pegawai menyeimbangkan peran domestik dan profesional serta meminimalisir stres kerja.

Sejalan dengan itu, variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) juga berada pada kategori "Sangat Tinggi" dengan skor rata-rata 3.60, yang didominasi oleh tingginya aspek psikologis (skor 3.62). Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan motivasi internal dan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Meskipun terdapat tantangan berupa kendala teknis dan distraksi domestik, dukungan terhadap keberlanjutan kebijakan ini sangat besar, dimana 95.7% responden menginginkan WFA tetap dilanjutkan, baik dengan aturan yang lebih jelas maupun modifikasi tertentu. Oleh karena itu, WFA terbukti

layak dipertahankan sebagai strategi manajemen SDM *modern* di BKN dengan catatan perlu adanya penguatan dukungan infrastruktur teknologi dan regulasi yang tegas.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang paling berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini terutama kepada kepala Badan Kepegawaian Negara beserta jajaran

## REFERENSI

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). The role of flexibility in the work-family interface: A meta-analysis of the effects of work and family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 703–721. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. PT Liberty.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 19(3), 187–200. 10.1080/02678370802393649
- Bello, Z., & Tanko, G. I. (2020). Review of work-life balance theories. *GATR Global Journal of Business and Social Science Review*, 8(4), 217–227. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(3))
- Cohen, S., Underwood, L. G., & Gottlieb, B. H. (2007). Social support and physical health: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 102(3), 315–372. 10.1007/978-0-387-93826-4\_12
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). The effects of work-home conflict on well-being: The role of social support and resources. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 1137–1149. <https://doi.org/10.1002/hrm.20409>
- Hartomo, G. (2020). Instruksi Presiden Jokowi: Perusahaan dan Pemerintah Bekerja di Rumah. *Okezone*. <https://economy.okezone.com/read/2020/03/16/320/2184084/instruksi-presiden-jokowi-perusahaan-dan-pemerintah-bekerja-di-rumah?page=all>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Iman, N., & Nitawati, E. (2025). The influence of remote working and organizational support on work engagement with job satisfaction as a mediating variable in service sector companies in Indonesia. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*. <https://doi.org/10.62794/je3s.v6i2.8260>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work-life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–157. <https://doi.org/10.1002/hrm.20409>
- Kumparan, S. (2020). *Sejarah WFH alias kerja dari rumah, ternyata ada sejak 1 juta tahun lalu*. 2020, March 18. Retrieved November 27, 2025, from <https://kumparan.com/kumparansains/sejarah-wfh-alias-kerja-dari-rumah-ternyata-ada-sejak-1-juta-tahun-lalu-1t2jbmJ66Y2>
- Laß, I., Vera-Toscano, E., & Wooden, M. (2024). Working from home, COVID-19, and job satisfaction. *Industrial & Labor Relations Review*, 78, 330–354. <https://doi.org/10.1177/00197939241301704>
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 21 Tahun 2023, Hari Kerja Dan Jam Kerja Instansi Pemerintah Dan Pegawai Aparatur Sipil Negara.

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025, Pelaksanaan Tugas Kedinasan Secara Fleksibel Pada Instansi Pemerintah.
- Ploszaj, H., Fernandes, B., Viacava, J., & Cardoso, A. (2025). Understanding the associations between “work from home”, job satisfaction, work-life balance, stress, and gender in an organizational context of remote work. *Discover Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00342-7>
- Smirnykh, L. (2023). Working from home and job satisfaction: Evidence from Russia. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/ijm-02-2023-0089>