



Redefinisi Objektivitas: Eksplorasi Kualitatif *Psychological Safety* dalam Kalibrasi Kinerja ASN pada Model Kerja *Hybrid* Terstandarisasi di Kementerian X

Nia Pertiwi^{1*}, Anastasia Faradila Hakim², Zalfa Ghaffara Rahman³

¹⁻³Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

*Korespondensi penulis: nia.pertiwi@ui.ac.id

Abstract. The implementation of standardized hybrid work policies through Circular Letter (SE) Menpan 3/2026 in central government agencies marks a significant transition from physical supervision to outcome-based management. However, this shift triggers critical challenges, such as the risk of proximity bias the tendency for leaders to favor employees who are physically present which can potentially distort the objectivity of performance calibration for Civil Servants (ASN). This descriptive qualitative study explores the fundamental role of psychological safety (PS) in maintaining assessment fairness within Ministry X. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with structural and functional officials to capture the diverse realities within the digital ecosystem. Findings reveal that PS manifests through four evolutionary stages inclusion, learner, contributor, and challenger safety acting as a crucial mediator for honest reporting of remote performance obstacles. Objectivity is now redefined as outcome-based leadership that adopts verification and contextualization methods. This approach synergistically integrates quantitative e-performance data with qualitative staff feedback to understand the "process" behind performance outcomes. Despite the emergence of digital presenteeism as a new job demand, leadership support for basic psychological needs autonomy, competence, and relatedness under Self-Determination Theory (SDT) proves to strengthen employees' autonomous motivation. The study concludes that a climate of psychological safety enables transparent performance calibration. Strategic recommendations focus on fostering a fearless organization and enhancing informational justice to ensure fair assessments in the digital bureaucracy era.

Keywords: hybrid work; outcome-based leadership; performance calibration; proximity bias; psychological safety.

Abstrak. Implementasi kebijakan kerja *hybrid* terstandarisasi melalui SE Menpan 3/2026 di instansi pemerintah pusat menandai transisi signifikan dari pengawasan fisik menuju manajemen berbasis hasil. Namun, perubahan ini memicu tantangan kritis berupa risiko *proximity bias*—kecenderungan pimpinan menilai lebih baik pegawai yang hadir secara fisik—yang berpotensi mendistorsi objektivitas kalibrasi kinerja ASN. Penelitian kualitatif deskriptif ini mengeksplorasi peran fundamental *psychological safety* (PS) dalam menjaga keadilan penilaian di Kementerian X. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan narasumber yang mencakup pejabat struktural dan fungsional guna menangkap realitas beragam dalam ekosistem digital. Temuan menunjukkan bahwa PS bermanifestasi melalui empat tahapan evolutif—keamanan inklusi, belajar, berkontribusi, dan menantang—yang bertindak sebagai mediator krusial bagi kejujuran pelaporan hambatan kinerja jarak jauh. Objektivitas kini didefinisikan ulang sebagai *outcome-based leadership* yang mengadopsi metode verifikasi dan kontekstualisasi. Metode ini secara sinergis mengintegrasikan data kuantitatif sistem *e-performance* dengan umpan balik kualitatif staf guna memahami "proses" di balik capaian hasil kerja. Meskipun muncul tantangan *digital presenteeism* sebagai tuntutan kerja baru, dukungan pimpinan terhadap pemenuhan kebutuhan psikologis dasar akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (*Self-Determination Theory*) terbukti memperkuat motivasi otonom pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa iklim rasa aman psikologis memungkinkan kalibrasi kinerja berlangsung secara transparan. Rekomendasi strategis difokuskan pada penguatan budaya organisasi tanpa rasa takut (*fearless organization*) serta peningkatan keadilan informasional untuk menjamin penilaian yang adil di era birokrasi digital.

Kata kunci: bias kedekatan; kalibrasi kinerja; keamanan psikologis; kepemimpinan berbasis hasil; kerja *hybrid*.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital birokrasi Indonesia telah mencapai paradigma baru melalui penetapan Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Jam Kerja dan Hari Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara. Merespons mandat tersebut, Kementerian X menetapkan regulasi internal pada tahun 2026 mengenai pelaksanaan tugas kedinasan secara daring (WFH) bagi seluruh pegawai setiap hari Jumat. Kebijakan ini menandai era model kerja *hybrid* yang bersifat wajib dan terstandardisasi secara institusional di lingkungan Kementerian X.

Sebelum mencapai titik standardisasi ini, Kementerian X telah menerapkan kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) di lingkungannya melalui surat edaran yang diterbitkan dalam konteks transisi dari masa pandemi menuju endemi, di mana semangat utamanya adalah penyesuaian sistem kerja yang adaptif, tetapi tetap terkendali. Poin krusial dalam kebijakan tersebut adalah pemberian diskresi penuh kepada pimpinan unit organisasi atau unit kerja untuk menentukan pelaksanaan FWA bagi pegawainya. Implementasi FWA saat itu sangat bergantung pada "pertimbangan pimpinan" dan "kebutuhan masing-masing unit kerja", sehingga menciptakan variasi kebijakan yang sangat lebar antar unit kerja. Karakteristik FWA yang bersifat fragmentaris dan opsional ini menyebabkan tidak meratanya pengalaman kerja fleksibel di kalangan ASN Kementerian X, di mana satu unit mungkin sangat progresif sementara unit lain tetap mewajibkan kehadiran fisik penuh.

Pergeseran dari model FWA berbasis diskresi menuju model kerja *hybrid* terstandardisasi nasional membawa tantangan baru dalam manajemen kinerja, khususnya pada aspek objektivitas penilaian. Dalam sistem lama yang fragmentaris, pimpinan cenderung memegang kendali penuh atas pengawasan fisik. Namun, dengan model *hybrid* yang mewajibkan seluruh pegawai bekerja daring secara reguler setiap Jumat, interaksi fisik yang terputus secara serentak ini memaksa adanya redefinisi terhadap bagaimana cara kinerja dinilai.

Perubahan dari sistem kerja berbasis kehadiran fisik penuh (atau FWA yang fragmentaris) menjadi model *hybrid* yang terstandardisasi memunculkan tantangan kritical dalam manajemen kinerja SDM, khususnya terkait aspek objektivitas evaluasi. Masalah utama kini bergeser dari sekadar regulasi administratif menuju bagaimana standardisasi evaluasi kinerja tetap menjaga objektivitasnya di tengah interaksi fisik yang terputus secara reguler setiap hari Jumat. Risiko munculnya *proximity bias* yakni kecenderungan pimpinan untuk memberikan penilaian lebih positif kepada pegawai yang lebih sering terlihat secara fisik di kantor—menjadi ancaman nyata bagi keadilan organisasi (Williamson et al., 2024). Fenomena

ini berpotensi mendistorsi hasil kalibrasi kinerja, di mana kontribusi substantif pegawai yang bekerja secara daring mungkin terabaikan dibandingkan dengan mereka yang melakukan presensi atau kehadiran secara fisik.

Dalam konteks inilah, peran *psychological safety* (keamanan psikologis) menjadi sangat krusial. Merujuk pada konsep Edmondson (2019), *psychological safety* adalah keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk pengambilan risiko interpersonal, termasuk dalam menyampaikan pendapat atau melaporkan progres kerja tanpa takut akan konsekuensi negatif. Dalam proses kalibrasi kinerja ASN pada model *hybrid*, keberadaan *psychological safety* diperlukan untuk memastikan bahwa dialog kinerja antara atasan dan bawahan berlangsung jujur dan transparan, tanpa dihantui ketakutan akan bias lokasi kerja. Tanpa keamanan psikologis yang kuat, proses redefinisi objektivitas dalam model kerja baru ini akan sulit dicapai, karena pegawai mungkin merasa perlu untuk terus "tampil" secara fisik demi mengamankan penilaian kinerja mereka.

Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) yang signifikan dibandingkan dengan literatur terdahulu. Jika penelitian sebelumnya lebih banyak mengeksplorasi *Work From Anywhere* (WFA) atau WFH dalam konteks situasi krisis pandemi atau kebijakan opsional (Asriandi et al., 2024; Naufal, 2025), penelitian ini secara spesifik mengeksplorasi model kerja *hybrid* yang telah menjadi kebijakan nasional tetap dan terstandardisasi. Fokus kualitatif pada *psychological safety* di Kementerian X akan memberikan gambaran mendalam mengenai bagaimana objektivitas didefinisikan ulang dalam birokrasi modern Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan manajemen kinerja sektor publik yang lebih adaptif, adil, dan berbasis kepercayaan di era pascapandemi.

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) menganalisis adaptasi sistem kalibrasi kinerja ASN terhadap kebijakan WFH mingguan; 2) mengeksplorasi pengaruh *psychological safety* terhadap kejujuran pelaporan kinerja jarak jauh; dan 3) mengidentifikasi strategi pemimpin dalam memitigasi bias kehadiran selama proses kalibrasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Penulis telah melakukan reviu terhadap penelitian terdahulu berdasarkan 16 artikel yang diterbitkan pada kurun waktu tahun 2022 sampai dengan 2025 dengan tujuan untuk dijadikan sebagai referensi serta tolok ukur dalam rangka menemukan hubungan, kontribusi, dan teori yang relevan dengan penelitian ini. Secara umum, artikel terdahulu dikelompokkan

menjadi empat, yaitu artikel terkait dengan konteks transformasi birokrasi, tantangan objektivitas, *psychological safety*, serta keadilan organisasi dan *job-demands*.

Evolusi sistem kerja dari kantor konvensional menuju *Work From Anywhere* (WFA) telah menjadi paradigma baru pasca-pandemi COVID-19 (Purnama et al., 2025; Tran et al., 2022). Di Indonesia, transisi ini diperkuat secara legal melalui Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 dan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2026, yang menandai pergeseran dari kebijakan yang awalnya terfragmentasi di tingkat unit kerja menjadi kebijakan kerja *hybrid* yang terstandardisasi bagi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk WFH satu kali seminggu pada hari Jumat. Implementasi ini bukan lagi sekadar solusi sementara, melainkan bagian dari *Digital Era Governance* (DEG) yang bertujuan meningkatkan efisiensi birokrasi, produktivitas, dan kualitas pelayanan publik (Ramadhan et al., 2025). Pengalaman di Kementerian Keuangan melalui konsep *Flexible Working Space* (FWS) membuktikan bahwa fleksibilitas ini mampu merevolusi perilaku kerja menjadi lebih adaptif dan ramah lingkungan (Senja et al., 2025; Yazid et al., 2023). Namun, efektivitas sistem ini di sektor publik Indonesia masih dihantui oleh tantangan multidimensi, mulai dari kesenjangan infrastruktur digital (terutama di wilayah non-perkotaan) hingga resistensi budaya birokrasi yang masih sangat hierarkis (Kusworo & Fauzi, 2022; Matli & Wamba, 2023; Munandar, 2025).

Tantangan kritis dalam sistem kerja *hybrid* adalah redefinisi objektivitas dalam penilaian kinerja. Dalam model tradisional, kinerja seringkali diukur berdasarkan "kehadiran fisik" (*presence-based*), tetapi era *hybrid* menuntut pergeseran menuju manajemen berbasis hasil (*outcome-based*) (Ramadhan et al., 2025; Saridakis et al., 2023). Munculnya *proximity bias* (bias kedekatan), yaitu kecenderungan pimpinan memberikan penilaian lebih baik kepada pegawai yang terlihat fisiknya di kantor, menjadi ancaman bagi keadilan organisasional (Marques et al., 2025; Williamson et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa mereka yang bekerja secara jarak jauh secara ekstensif sering kali "dihukum" dengan peluang karier yang lebih lambat atau pertumbuhan gaji yang lebih rendah karena dianggap tidak mematuhi norma "pekerja ideal" yang harus terlihat (Williamson et al., 2024). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk membangun sistem manajemen kinerja yang didukung oleh *e-performance dashboard* dan metrik digital yang terukur untuk memastikan setiap ASN dinilai berdasarkan kontribusi nyata, bukan lokasi kerja (Ramadhan et al., 2025; Sugiarto et al., 2025; Utama et al., 2025).

Di tengah ketidakpastian koordinasi jarak jauh, *psychological safety* (PS) atau rasa aman psikologis muncul sebagai elemen fundamental yang memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dengan keterikatan (*engagement*) dan kinerja (Chaudhuri et al., 2022; Joseph & Seshadri, 2025). Merujuk pada karya Amy C. Edmondson, PS adalah keyakinan bersama bahwa tim merasa aman untuk pengambilan risiko interpersonal tanpa takut akan konsekuensi negatif. Dalam konteks ASN yang menjalankan WFH mingguan, PS bertindak sebagai "pelumas sosial" yang memungkinkan pegawai berani mengakui kesalahan teknis atau hambatan domestik (seperti gangguan jaringan atau beban ganda rumah tangga) dalam diskusi kalibrasi kinerja tanpa takut nilainya diturunkan (Joseph & Seshadri, 2025; Marques et al., 2025). Tanpa PS, fleksibilitas justru dapat menciptakan "zona kecemasan," di mana pegawai cenderung menutupi kegagalan atau melakukan *presenteeism* digital, yaitu aktif di kanal digital tetapi minim *output* nyata demi menjaga citra di mata pimpinan (Ramadhan et al., 2025).

Analisis terhadap fenomena ini dapat dijelaskan melalui lensa Teori *Job Demands-Resources* (JD-R), di mana kebijakan WFH yang terstandarisasi dipandang sebagai sumber daya (*resource*) yang meningkatkan otonomi, tetapi tuntutan koordinasi digital dan pemisahan batas kerja-kehidupan menjadi tuntutan (*demands*) baru yang memicu stres (Bakker & Demerouti, 2017; Marques et al., 2025; Purnama et al., 2025). Keseimbangan sistem ini sangat bergantung pada keadilan organisasi, terutama dimensi keadilan prosedural (kewajaran proses kalibrasi) dan informasional (kejelasan penjelasan pimpinan atas nilai kinerja). Integrasi antara PS dan persepsi keadilan inilah yang akan menentukan apakah ASN merasa diperlakukan secara objektif. Kepemimpinan digital yang empatik (*e-leadership*) menjadi faktor krusial dalam membangun kepercayaan (*trust*) dan memelihara budaya organisasi yang inklusif di tengah tim yang terdistribusi secara geografis (Chaudhuri et al., 2022; Ramadhan et al., 2025; Sugiarto et al., 2025).

Sebagai kesimpulan dari literatur terdahulu, keberhasilan model kerja *hybrid* terstandarisasi di kementerian pada pemerintah pusat sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelaraskan infrastruktur teknologi dengan transformasi *mindset* kepemimpinan (Munandar, 2025; Ramadhan et al., 2025). Pembelajaran dari praktik internasional di Singapura dan Korea Selatan menunjukkan bahwa penguatan *smart work centers* dan evaluasi berbasis data digital terintegrasi mampu meningkatkan produktivitas sekaligus kesejahteraan mental pegawai (Ramadhan et al., 2025). Penelitian ini bertujuan mengisi celah literatur dengan mengeksplorasi bagaimana *psychological safety* berperan secara kualitatif dalam proses kalibrasi kinerja bulanan, guna mewujudkan birokrasi Indonesia yang

cerdas (*Smart ASN*), produktif, dan berdaya saing global tanpa mengorbankan aspek kemanusiaan pegawai (Purnama et al., 2025; Ramadhan et al., 2025).

Selanjutnya, penelitian ini mengintegrasikan beberapa teori utama untuk memahami fenomena objektivitas dalam kalibrasi kinerja ASN pada era WFH yang terstandardisasi, yaitu sebagai berikut:

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R)

Teori Bakker & Demerouti (2017) ini berfungsi sebagai payung besar untuk memahami keseimbangan lingkungan kerja ASN. Teori JD-R menyatakan bahwa semua karakteristik pekerjaan dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu:

a. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Tuntutan pekerjaan (seperti fragmentasi kebijakan WFA atau beban kerja tinggi) memicu proses *health-impairment* yang dapat menyebabkan kelelahan.

b. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Sumber daya pekerjaan (seperti otonomi dan umpan balik) memicu proses motivasional yang meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja yang berfungsi untuk memitigasi atau menyangga dampak negatif dari tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan pegawai.

Teori *Psychological Safety* (Rasa Aman Psikologis)

Teori Edmondson (2019) ini menjadi fondasi utama bagi interaksi interpersonal dalam proses kalibrasi kinerja. Rasa aman psikologis adalah keyakinan bersama anggota tim bahwa lingkungan kerja mereka aman untuk pengambilan risiko interpersonal. Rasa aman psikologis merupakan prasyarat mutlak bagi dinamika tim lainnya; tanpa rasa aman ini, motivasi dan standar kinerja tinggi justru akan menciptakan zona kecemasan (*anxiety zone*). Di lingkungan yang aman secara psikologis, pegawai merasa nyaman untuk melaporkan kesalahan, bertanya, atau menantang ide tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Kondisi tersebut akan menciptakan budaya tanpa rasa takut (*fearless organization*).

Teori Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Teori Greenberg & Colquitt, (2005) ini menjelaskan bagaimana objektivitas didefinisikan melalui persepsi kewajaran. Dimensi keadilan terdiri atas:

a. Keadilan distributif (kewajaran hasil/rating kinerja).

b. Keadilan prosedural (kewajaran proses kalibrasi). Tingkat keadilan prosedural yang tinggi dapat mengurangi dampak negatif dari hasil penilaian yang tidak memuaskan terhadap evaluasi diri pegawai. Objektivitas dalam kalibrasi kinerja bukan hanya soal angka, melainkan kewajaran prosedur yang memberikan ruang bagi masukan pegawai (*voice*).

- c. Keadilan interaksional yang mencakup aspek interpersonal (perlakuan hormat) serta informasional (kualitas komunikasi dan kejelasan eksplanasi).

Teori *Self-Determination* (SDT)

Teori Ryan & Deci, (2017) merupakan sebuah teori kepribadian dan motivasi manusia yang mengadopsi perspektif organismik dengan memandang pertumbuhan psikologis, integritas, serta kesejahteraan sebagai bagian dari ilmu kehidupan yang dipengaruhi oleh kondisi sosial. Fokus utama teori ini adalah mengeksplorasi bagaimana faktor lingkungan dapat memperkuat atau justru melemahkan kapasitas bawaan manusia untuk berkembang melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yang bersifat universal dan objektif, bukan sekadar keinginan subjektif.

SDT memiliki tiga dimensi kebutuhan utama, yaitu otonomi yang merujuk pada pengalaman melakukan tindakan berdasarkan kemauan sendiri dan keselarasan dengan nilai otentik, kompetensi yang melibatkan perasaan efektif dalam berinteraksi dengan lingkungan serta peluang untuk melatih kapasitas diri, dan keterhubungan yang berkaitan dengan rasa memiliki, dicintai, dan merasa signifikan dalam kelompok sosial.

Dalam konteks penelitian kalibrasi kinerja ASN pada era kerja *hybrid* yang terstandardisasi, SDT menyediakan kerangka kerja untuk memahami bahwa objektivitas penilaian tidak lagi dapat didasarkan pada kehadiran fisik semata, melainkan pada penciptaan iklim organisasi yang mendukung otonomi dan keterhubungan guna memediasi terbentuknya rasa aman psikologis; di mana pimpinan yang memberikan dukungan terhadap kebutuhan dasar tersebut akan memfasilitasi internalisasi nilai organisasi secara lebih mendalam, meningkatkan keterikatan kerja, serta memitigasi dampak negatif dari *proximity bias* melalui proses umpan balik yang lebih jujur, transparan, dan berorientasi pada hasil nyata.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif didefinisikan sebagai aktivitas situasional yang menempatkan peneliti di dunia nyata untuk mengubah fenomena menjadi serangkaian representasi interpretatif. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin mengeksplorasi "makna" yang diberikan individu terhadap masalah sosial atau manusia (Creswell & Poth, 2018). Dalam konteks ini, peneliti berupaya memahami pengalaman hidup (*lived experiences*) para ASN terkait redefinisi objektivitas dan *psychological safety* dalam proses kalibrasi kinerja. Pendekatan kualitatif

memungkinkan peneliti melaporkan "*multiple realities*" atau realitas beragam melalui kata-kata partisipan yang berbeda (Creswell & Poth, 2018).

Selanjutnya, untuk memperoleh kedalaman informasi, penelitian ini menggunakan *purposive sampling* (sampel bertujuan), yakni teknik pengambilan sampel non-random di mana peneliti secara sengaja memilih individu atau pengaturan yang dianggap paling kaya informasi (*information-rich cases*) untuk menjawab tujuan penelitian. Berikut adalah kriteria pemilihan narasumber untuk penelitian ini:

a. Pejabat struktural

Pemilihan pejabat struktural adalah mereka yang memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan, pembentukan budaya kerja, dan pelaksanaan proses kalibrasi kinerja. Mereka bertanggung jawab dalam memitigasi *proximity bias* (bias kehadiran) dan memberikan umpan balik yang informatif.

b. Pejabat fungsional

Pemilihan pejabat fungsional sebagai narasumber bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai realitas harian saat menjalankan WFH mingguan. Mereka adalah subjek utama yang merasakan apakah iklim kerja sudah cukup aman untuk bersuara jujur mengenai kendala kerja jarak jauh (*challenger safety*) tanpa takut memengaruhi nilai kinerja.

Narasumber penelitian, yang terdiri atas pejabat struktural serta pejabat fungsional/pelaksana, dipilih secara sengaja dari unit kerja yang memiliki latar belakang kebijakan beragam sebelum berlakunya SE Menpan 3/2026, yakni mencakup unit yang telah mengimplementasikan FWA maupun unit yang sebelumnya menerapkan pola kerja *full* WFO. Penentuan narasumber dari kedua kategori unit ini bertujuan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai spektrum adaptasi pegawai yang memiliki "titik kontras" tajam terhadap perubahan budaya organisasi. Kelompok narasumber ini dianggap lebih peka terhadap dinamika tantangan *psychological safety* karena sedang menavigasi transisi dari pola pengawasan fisik yang ketat (*presence-based*) menuju sistem manajemen kinerja berbasis hasil (*outcome-based*). Melalui keberagaman latar belakang unit tersebut, peneliti dapat mengeksplorasi fenomena "*Unfreeze-Change-Refreeze*" (Teori Lewin) secara mendalam, yaitu proses bagaimana para aktor birokrasi mencairkan kebiasaan lama dan mengadopsi identitas kerja baru yang otonom sesuai dengan prinsip-prinsip *Self-Determination Theory*.

Implementasi pengumpulan data dari narasumber dilakukan melalui wawancara semi terstruktur, sebuah bentuk dialogis fleksibel yang memiliki fokus pada pertanyaan peneliti/pewawancara, tetapi membiarkan percakapan berkembang secara organik untuk mengungkap nuansa emosional dan makna yang mungkin tidak terungkap dalam pertanyaan

kaku. Hal ini sangat krusial untuk menggali aspek sensitif seperti *psychological safety* (rasa aman untuk mengambil risiko interpersonal). Selanjutnya, keabsahan dan kedalaman analisis kemudian dijamin melalui triangulasi data, yaitu kombinasi dari literatur, pejabat struktural, dan pejabat fungsional. Triangulasi dalam konteks ini berfungsi sebagai "surplus pengetahuan" yang melampaui penggunaan metode tunggal, memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi konsistensi maupun diskrepansi antara kebijakan formal WFH dengan realitas psikologis yang dialami ASN, sehingga menghasilkan redefinisi objektivitas yang lebih komprehensif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan menyajikan sintesis komprehensif antara temuan empiris yang diperoleh dari wawancara mendalam terhadap lima narasumber kunci (pejabat struktural dan fungsional) dengan tinjauan literatur serta dokumen kebijakan terkait. Penjelasan ini disusun untuk menjawab rumusan masalah mengenai bagaimana redefinisi objektivitas dan iklim *psychological safety* (PS) terwujud dalam praktik kalibrasi kinerja ASN di Kementerian X setelah diterapkannya model kerja *hybrid* terstandarisasi berdasarkan SE Menpan 3/2026. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, narasi berikut berupaya melaporkan *multiple realities* atau realitas beragam dari para aktor birokrasi dalam menavigasi transisi budaya kerja dari pengawasan fisik menuju manajemen berbasis hasil (*outcome-based*). Analisis ini mengintegrasikan lensa Teori JD-R untuk memetakan tuntutan kerja, SDT untuk melihat pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, dan model empat tahap PS Edmondson untuk mengeksplorasi keterbukaan dialog kinerja dalam ekosistem digital.

Dinamika Transisi Budaya Kerja (WFO ke *Hybrid*)

Transisi pola kerja dari *Full WFO* menjadi *hybrid* terstandarisasi di Kementerian X telah memicu pergeseran paradigma dalam tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Mengacu pada teori Job Demands-Resources (JD-R), perubahan ini tidak hanya bersifat teknis mengenai lokasi kerja, tetapi juga melibatkan adaptasi mental terhadap hilangnya supervisi fisik yang digantikan oleh tuntutan konektivitas digital yang konstan (Bakker & Demerouti, 2017). Berdasarkan data penelitian, dinamika transisi ini dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Transformasi Mekanisme Koordinasi dan Kepemimpinan Berbasis Hasil: Para narasumber pejabat struktural mengungkapkan bahwa transisi ini dikelola dengan mengalihkan pengawasan visual ke kepercayaan berbasis hasil (*output*) serta optimalisasi *WhatsApp*, aplikasi *Zoom*, dan platform digital sebagai sarana komunikasi dan pelaporan kinerja

harian. Langkah ini krusial untuk menjaga transparansi meskipun interaksi fisik terputus secara reguler setiap hari Jumat. Pimpinan menekankan bahwa tantangan utama adalah menjaga sinkronisasi persepsi dan kecepatan aliran informasi guna menghindari adanya *blind spot* dalam koordinasi tim, di mana anggota tim tetap diharapkan responsif (*fast response*) terhadap arahan mendesak meskipun bekerja dari lokasi berbeda.

- b. Fenomena *Digital Presenteeism* dan "Perjuangan" Adaptasi: Dari perspektif pejabat fungsional, masa awal transisi ini merupakan sebuah "perjuangan" (*struggle*) untuk menyesuaikan ritme kerja dan menemukan ruang fokus di rumah, terutama bagi pegawai yang menghadapi gangguan domestik atau tanggung jawab keluarga. Muncul beban psikologis baru berupa *digital presenteeism*, di mana pegawai merasa tertekan untuk selalu siaga dan merespons pesan digital dengan sangat cepat hanya untuk membuktikan komitmen kerja mereka agar tidak dianggap sedang "bersantai". Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan *hybrid* berperan ganda: sebagai sumber daya yang memberikan otonomi, sekaligus menjadi tuntutan kerja baru yang, jika tidak disinkronkan persepsinya, dapat memicu stres tambahan selama masa transisi dari budaya kehadiran fisik ke budaya berbasis *output*.
- c. Standardisasi sebagai Penjamin Kepastian Hukum dan Hak Pegawai: Penetapan SE Menpan 3/2026 dan surat edaran di lingkungan internal Kementerian X dipandang sebagai titik balik penting yang mengubah fleksibilitas kerja dari yang sebelumnya bersifat fragmentaris dan berdasarkan diskresi penuh pimpinan unit menjadi sebuah hak yang sah secara regulasi bagi seluruh ASN. Dengan adanya standardisasi ini, ketimpangan pengalaman kerja fleksibel antarunit dapat diminimalkan. Hal ini secara signifikan mengurangi hambatan interpersonal dan kecemasan pegawai, karena terdapat kepastian hukum yang seragam yang menjamin bahwa bekerja secara *remote* di hari Jumat adalah prosedur organisasi yang diakui secara resmi, bukan sekadar *privilege* subjektif.

Pergeseran ini menunjukkan bahwa keberhasilan transisi menuju budaya kerja *hybrid* sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memitigasi dampak negatif dari *digital presenteeism*. Ketika kebijakan terstandarisasi ini didukung oleh iklim *psychological safety* yang memadai, tuntutan pekerjaan digital yang tinggi dapat bertransformasi menjadi motivasi profesional, di mana pegawai merasa aman untuk fokus pada penyelesaian *output* berkualitas tanpa harus merasa terbebani oleh pembuktian eksistensi digital yang semu.

Eksplorasi Tahapan *Psychological Safety* (PS)

Dalam lanskap kerja *hybrid* yang semakin terstandardisasi di Kementerian X, *psychological safety* (PS) tidak hanya berfungsi sebagai konsep teoretis, melainkan terwujud sebagai mediator fundamental yang secara dinamis memastikan akurasi aliran informasi kinerja. Eksplorasi kualitatif ini memetakan manifestasi PS melalui empat tahapan evolutif, sebagaimana diuraikan oleh (Edmondson, 2019; Stray et al., 2022), yang secara intrinsik membentuk iklim di mana ASN merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal.

- a. Keamanan Inklusi (*Inclusion Safety*): Tahap ini menjelaskan bagaimana upaya proaktif pejabat struktural untuk mengintegrasikan pegawai yang bekerja secara jarak jauh ke dalam diskusi dan pengambilan keputusan penting. Dari sudut pandang pejabat struktural, mereka memastikan keterlibatan staf melalui mekanisme komunikasi digital, seperti *WhatsApp* dan *Zoom Meeting*. Keterlibatan dalam grup koordinasi menjadi kunci utama untuk memelihara visibilitas dan konektivitas, memungkinkan pimpinan untuk memantau kinerja dan keterlibatan pegawai secara *real-time*. Dari perspektif pelaksana, *inclusion safety* ini terkonfirmasi dengan baik, di mana mereka tidak merasakan kekhawatiran akan tertinggal informasi (*Fear of Missing Out/FOMO*) karena forum diskusi daring yang dibuka secara transparan pada hari kerja *hybrid*. Realitas ini menunjukkan bahwa penggunaan saluran komunikasi digital yang efektif telah berhasil menjembatani potensi kesenjangan fisik, menumbuhkan *sense of belonging* yang esensial bagi produktivitas dan kesejahteraan tim dalam model kerja *hybrid*.
- b. Keamanan Belajar (*Learner Safety*): Transisi menuju model kerja *hybrid* tidak terlepas dari tantangan teknis. Di Kementerian X, tahap ini menyoroti bagaimana tim mentoleransi dan bahkan merangkul kesalahan teknis sebagai bagian integral dari proses adaptasi digital. Para pimpinan secara konsisten menunjukkan sikap yang suportif dan empatik terhadap hambatan seperti gangguan jaringan atau aplikasi kantor yang *error*, asalkan hal tersebut dikomunikasikan secara jujur dan segera. Mereka menekankan bahwa komunikasi yang efektif menjadi hal utama dalam kerja jarak jauh. Pimpinan juga menunjukkan fleksibilitas dalam menghadapi permasalahan teknis, mendorong pegawai untuk mencari solusi alternatif demi tercapainya *output* pekerjaan. Dari sisi pegawai, *learner safety* ini diterjemahkan menjadi keberanian untuk bersikap transparan dalam melaporkan kendala teknis tanpa takut akan stigma negatif atau penurunan penilaian kinerja. Lingkungan yang dibangun ini memosisikan kendala teknis bukan sebagai kegagalan individu, melainkan sebagai peluang kolektif untuk belajar dan beradaptasi, di mana kejujuran dan sikap proaktif

- lebih diutamakan agar pimpinan juga bisa segera mencari solusi untuk *backup* keadaan tersebut.
- c. Keamanan Berkontribusi (*Contributor Safety*): Dinamika *contributor safety* menunjukkan spektrum yang menarik di Kementerian X. Pejabat struktural secara aktif mendorong budaya kontribusi virtual, merasa bebas untuk menawarkan ide atau bantuan secara sukarela tanpa khawatir melampaui otoritas atau wewenang. Namun, pada tingkat pelaksana, terdapat nuansa yang lebih kompleks. Beberapa pegawai memilih untuk menahan diri dalam memberikan kontribusi di luar tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang telah ditetapkan, sebagai bentuk penghormatan terhadap pembagian tugas rekan kerja lainnya. Pendekatan ini mencerminkan budaya organisasi yang sangat menghargai kejelasan peran dan tanggung jawab, di mana inisiatif harus selaras dengan batasan yang telah ditetapkan. Namun, terdapat pula unit kerja yang secara inheren bersifat kolaboratif, memungkinkan pegawai untuk merasa bebas memberikan bantuan tanpa khawatir dianggap melampaui otoritas. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat *contributor safety* dapat bervariasi antarunit kerja, sangat dipengaruhi oleh karakteristik tim dan tingkat kolaborasi yang dianut.
- d. Keamanan Menantang (*Challenger Safety*): Berdasarkan hasil wawancara, lingkungan di Kementerian X mendukung keberanian ini, terutama berkat gaya kepemimpinan yang terbuka untuk diskusi dua arah. Pegawai merasa cukup berani untuk menyuarakan keberatan langsung kepada pimpinan jika nilai kalibrasi dirasa tidak sesuai dengan fakta hasil kerja. Para pegawai bisa terbuka untuk menceritakan “proses” di balik hasil kerja mereka. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kritik yang membangun berlandaskan bukti, tidak hanya ditoleransi, tetapi juga dipertimbangkan secara serius. Dengan demikian, *challenger safety* di Kementerian X tidak hanya menjadi indikator kesehatan organisasi, tetapi juga mekanisme penting untuk memastikan keadilan dan akuntabilitas dalam sistem penilaian kinerja yang adaptif terhadap model kerja *hybrid*.

Redefinisi Objektivitas dan Mitigasi *Proximity Bias*

Munculnya model kerja *hybrid* telah mendorong Kementerian X untuk secara fundamental meluruskan definisi objektivitas dalam penilaian kinerja. Fokus tidak lagi semata-mata pada kehadiran fisik, melainkan bergeser pada esensi *output* dan kontribusi nyata, sekaligus secara sadar memitigasi *proximity bias*, yaitu kecenderungan bawah sadar untuk memberikan penilaian lebih tinggi kepada individu yang lebih sering terlihat secara fisik di kantor (Marques et al., 2025; Williamson et al., 2024).

- a. Mitigasi *Proximity Bias*: Implementasi kebijakan kerja *hybrid* yang terstandardisasi melalui SE Menpan 3/2026 secara struktural memaksa terjadinya redefinisi objektivitas, bergeser dari pengawasan visual berbasis kehadiran (*presence-based*) menuju *outcome-based leadership*. Para narasumber yang merupakan pejabat struktural menyadari sepenuhnya risiko *proximity bias*, yaitu kecenderungan untuk memberikan perlakuan istimewa atau penilaian lebih baik kepada pegawai yang berada dekat secara fisik. Untuk memitigasi risiko tersebut, langkah konkret yang diambil adalah mengedepankan hasil kerja yang terukur dan disepakati sejak awal. Pimpinan struktural memastikan bahwa pemenuhan target *output* harian telah ditentukan sebelum jadwal WFH dimulai, sehingga standar keberhasilan tetap transparan bagi pegawai yang bekerja di kantor maupun di rumah. Selama target tercapai dan komunikasi dua arah terjaga, lokasi kerja tidak lagi menjadi faktor pembeda yang signifikan dalam penilaian kinerja, yang menggarisbawahi pergeseran fokus fundamental dari *input* (kehadiran) ke *output* (hasil nyata). Dari perspektif pejabat fungsional, mitigasi ini benar-benar dirasakan manfaatnya; mereka mengamati bahwa pimpinan kini lebih mementingkan kualitas dan penyelesaian tugas daripada sekadar eksistensi fisik atau terlihat rajin duduk di meja kantor. Keyakinan ini diperkuat oleh pandangan bahwa meskipun kehadiran fisik masih memiliki bobot tertentu untuk aspek kedisiplinan, esensi penilaian telah bergeser ke arah pencapaian target yang objektif. Meskipun diakui masih terdapat potensi unsur subjektivitas preferensi pimpinan dalam kondisi tertentu, keberadaan sistem kalibrasi digital yang transparan dan didukung data *e-performance* telah membantu menekan risiko bias lokasi kerja secara efektif.
- b. Integrasi Data *e-Performance* dengan Umpan Balik Kualitatif: Proses kalibrasi kinerja di Kementerian X tidak lagi hanya mengandalkan data kuantitatif semata, melainkan mengintegrasikannya dengan umpan balik kualitatif melalui metode verifikasi dan kontekstualisasi. Dalam pendekatan ini, data kuantitatif dari sistem *e-performance* berfungsi sebagai bukti administratif awal yang kemudian diperdalam melalui diskusi dua arah. Langkah integrasi ini krusial untuk menangkap dinamika lapangan dan hambatan nyata selama bekerja jarak jauh yang sering kali tidak terekam secara utuh oleh sistem digital. Melalui metode ini, pimpinan memberikan ruang bagi pegawai untuk menceritakan "proses" di balik hasil kerja mereka, sehingga angka kinerja yang dihasilkan memiliki kedalaman konteks dan empati. Keberhasilan integrasi data ini sangat bergantung pada tingkat *psychological safety* (PS) di dalam tim; tingkat PS yang tinggi, terutama pada tahap *learner safety*, memungkinkan pegawai untuk secara jujur melaporkan kendala teknis atau kegagalan tanpa takut nilai kinerjanya diturunkan secara subjektif. Integrasi ini memastikan

bahwa penilaian tetap akuntabel secara birokratis, tetapi tetap memiliki aspek keadilan organisasi, baik secara prosedural (kewajaran proses) maupun informasional (kejelasan penjelasan pimpinan). Dengan demikian, objektivitas tidak lagi dipahami sebagai "angka mati" dalam aplikasi, melainkan sebagai hasil dari konsensus yang adil antara atasan dan bawahan melalui dialog konstruktif yang aman secara psikologis, yang pada akhirnya menghasilkan penilaian kinerja yang lebih komprehensif, adil, dan berintegritas.

Dukungan Kebutuhan Psikologis Dasar (SDT)

Penerapan model kerja *hybrid* terstandardisasi di Kementerian X telah berhasil mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis dasar ASN sesuai dengan *Self-Determination Theory* (SDT) melalui pemberian otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, di mana skema WFA mendukung otonomi dan kompetensi pegawai yang meningkatkan motivasi otonom dan kesejahteraan (Purnama et al., 2025).

- a. Otonomi: Para narasumber yang merupakan pejabat struktural memberikan kepercayaan penuh dan keleluasaan bagi pegawai untuk mengatur ritme kerja mereka sendiri selama WFH di hari Jumat, tanpa melakukan *micromanagement* yang ketat di kanal digital, asalkan target tercapai sesuai dengan tenggat waktu (*deadline*) yang diberikan.
- b. Kompetensi: Para narasumber yang merupakan pejabat fungsional merasa telah dibekali dengan keterampilan digital yang memadai dan arahan yang jelas untuk menyelesaikan tugas kompleks secara mandiri. Dukungan pimpinan dalam memberikan apresiasi terbuka atas capaian *output* juga memperkuat perasaan efektif dalam diri pegawai.
- c. Keterhubungan: Untuk menjaga kepercayaan dan rasa kekeluargaan agar tidak luntur akibat interaksi fisik yang terputus, pimpinan menggunakan strategi menyapa tim secara hangat di grup digital pada pagi hari dan rutin menanyakan kabar serta progres pekerjaan para pegawai. Pimpinan juga berperan krusial dalam membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) melalui perencanaan kerja yang transparan sejak awal, sehingga setiap pegawai memiliki visi yang selaras meskipun bekerja dari lokasi berbeda.

Dukungan pimpinan dalam memfasilitasi kebutuhan otonomi menjadi prasyarat utama agar ASN dapat menginternalisasi nilai-nilai kerja jarak jauh secara mandiri, sehingga kinerja yang dihasilkan muncul dari tanggung jawab profesional yang terintegrasi, bukan sekadar kepatuhan terhadap regulasi eksternal yang rentan memicu kelelahan mental. Melalui sinergi ini, tingkat *psychological safety* yang tinggi dapat tercipta karena pegawai merasa efektif dan memiliki kendali penuh atas cara mereka mencapai target kinerja di hari WFH.

Strategi Pemimpin dalam Memitigasi *Proximity Bias*

Fenomena *proximity bias* muncul sebagai akibat dari norma "pekerja ideal" (*ideal worker norm*) yang masih berakar kuat dalam budaya birokrasi, di mana produktivitas sering kali disalahpahami sebagai visibilitas atau kehadiran fisik semata (Williamson et al., 2024). Secara psikologis, pimpinan berisiko terjebak pada bias ini karena adanya perasaan "kehilangan kendali" (*loss of control*) saat tidak dapat mengawasi staf secara langsung, sehingga muncul asumsi tidak berdasar bahwa pegawai yang tidak terlihat bekerja di kantor memiliki produktivitas yang lebih rendah (Sugiarto et al., 2025). Selain itu, berkurangnya frekuensi interaksi tatap muka dan komunikasi spontan bagi pegawai jarak jauh dapat menciptakan *blind spot* dalam ingatan pimpinan saat proses kalibrasi, yang menyebabkan kontribusi substantif pegawai WFH cenderung terabaikan dibandingkan dengan mereka yang fisiknya lebih menonjol di lingkungan kerja (Pillai & Prasad, 2023).

Pimpinan memitigasi *proximity bias* tersebut dengan menerapkan strategi kepemimpinan yang mendukung otonomi (*Autonomy-Supportive Leadership*) dan objektivitas berbasis data. Strategi konkret yang dapat diambil meliputi:

- a. Dekoupling Kehadiran dari Performa: Memutus asosiasi antara "terlihat di meja kantor" dengan "berkinerja baik", dan beralih sepenuhnya pada pemenuhan target harian yang terukur.
- b. Penguatan Keadilan Informasional: Memberikan penjelasan yang jujur, transparan, dan berbasis bukti nyata (*evidence-based*) mengenai alasan pemberian nilai tertentu, sehingga menekan ruang bagi preferensi subjektif pimpinan.
- c. Ritual Inklusi Virtual: Mengadakan *regular briefing* dan menyapa tim secara hangat di grup digital setiap pagi untuk menjaga keterhubungan emosional, sehingga staf yang bekerja jarak jauh tetap memiliki "visibilitas" yang sama dalam memori pimpinan saat proses kalibrasi dilakukan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini telah mengeksplorasi secara mendalam dinamika transisi budaya kerja di Kementerian X, dari pola pengawasan fisik yang ketat menuju model kerja *hybrid* terstandarisasi berdasarkan SE Menpan 3/2026. Melalui lensa kualitatif, ditemukan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi digital ini tidak hanya bergantung pada kecanggihan infrastruktur teknologi, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas interaksi interpersonal dan iklim organisasi, di mana *psychological safety* (PS) berperan sebagai fondasi relasional yang

fundamental dalam memediasi proses redefinisi objektivitas penilaian kinerja. Transisi dari model *full* WFO menuju *hybrid* terstandardisasi di Kementerian X telah mengubah paradigma pengawasan secara fundamental dari berbasis kehadiran fisik (*presence-based*) menjadi manajemen berbasis hasil (*outcome-based*) yang memberikan kepastian hukum bagi ASN, meskipun sekaligus memicu tantangan psikologis baru berupa *digital presenteeism*.

Dalam ekosistem ini, PS terbukti bertindak sebagai "pelumas sosial" yang memastikan aliran informasi kinerja tetap akurat melalui terciptanya iklim kerja yang aman bagi pegawai untuk secara jujur melaporkan kendala teknis (*learner safety*) serta berani mengklarifikasi hasil penilaian (*challenger safety*) tanpa takut akan konsekuensi interpersonal yang negatif. Sejalan dengan itu, objektivitas penilaian kini tidak lagi dipahami sebagai sekadar angka statis dalam aplikasi, melainkan sebagai konsensus yang adil yang dicapai melalui metode verifikasi dan kontekstualisasi. Integrasi antara data kuantitatif *e-performance* dan umpan balik kualitatif staf terbukti secara efektif memitigasi risiko *proximity bias* yang seringkali merugikan pegawai yang bekerja secara jarak jauh. Pada akhirnya, penerapan model kerja *hybrid* yang didukung oleh kepemimpinan empatik telah berhasil mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis dasar ASN sesuai dengan *Self-Determination Theory* (SDT) melalui pemberian otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Sinergi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan dukungan kebutuhan dasar ini terbukti meningkatkan motivasi otonom serta kesejahteraan pegawai, sehingga kinerja yang dihasilkan benar-benar muncul dari tanggung jawab profesional yang terintegrasi.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM sektor publik di era pascapandemi, khususnya dalam mengelola tim yang bekerja secara terdistribusi di Kementerian X. Meskipun sistem kalibrasi kinerja telah mulai beradaptasi menuju manajemen berbasis hasil (*outcome-based*), organisasi masih perlu mewaspadai residu budaya birokrasi lama seperti bias lokasi dan tekanan psikologis akibat konektivitas digital yang konstan. Guna memperkuat integritas sistem manajemen kinerja, pimpinan disarankan untuk secara konsisten menerapkan strategi dekoupling kehadiran dari performa dengan fokus sepenuhnya pada *output* yang terukur guna mengeliminasi *proximity bias* dalam budaya birokrasi. Langkah ini harus dibarengi dengan melembagakan "ritual inklusi virtual" yang terjadwal, seperti *briefing* pagi yang hangat dan perencanaan target yang jelas, untuk memastikan keterhubungan emosional tetap terjaga dan visibilitas pegawai WFH tetap diakui meskipun interaksi fisik terputus.

Lebih lanjut, penguatan keadilan informasional menjadi krusial di mana pimpinan perlu secara proaktif memberikan eksplanasi yang jujur dan berbasis bukti nyata terkait hasil kalibrasi kinerja untuk membangun kepercayaan timbal balik serta menekan kecemasan pegawai. Terakhir, untuk menjamin keberlanjutan model kerja ini, Kementerian X perlu memberikan edukasi mengenai literasi digital dan manajemen batas kerja agar pegawai mampu mengelola fenomena *digital presenteeism*. Upaya ini penting agar otonomi yang diberikan oleh kebijakan *hybrid* tidak justru berubah menjadi beban kerja digital yang berlebihan yang memicu kelelahan mental, melainkan tetap mendukung kesejahteraan dan motivasi otonom ASN secara jangka panjang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang tulus kepada seluruh narasumber Kementerian X yang telah meluangkan waktu dan memberikan wawasan substantif yang sangat berharga sehingga penelitian ini dapat terlaksana. Studi ini disusun sebagai bagian dari mata kuliah Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Sektor Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Asriandi, Sitompul, G. A., & Sangaji, J. (2024). Transforming workforce dynamics: The role of remote work flexibility, technological adoption, and employee wellbeing on productivity of state owned enterprise employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 2445–2457. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.896>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Alessio, I. (2022). Work from anywhere and employee psychological well-being: Moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, 51(8), 1967–1989. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0086>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Joseph, E. R., & Seshadri, V. (2025). Is connection the key? The mediating role of psychological safety in the relationship between relatedness to employee engagement. *Acta Psychologica*, 260, Article 105607. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105607>

- Kusworo, D. L., & Fauzi, M. N. K. (2022). Work from anywhere (WFA): Formulation of policy design for the work system of state civil apparatus as government bureaucratic efficiency in the new normal era. *Pancasila and Law Review*, 3(2), 121–130. <https://doi.org/10.25041/plr.v3i2.2769>
- Marques, I. C. P., Rocha, R. G., Ramos, R., Gonçalves, S. P., & Nogueira, F. (2025). Stakeholder-driven telework performance: A systematic review across COVID-19 eras. *Personnel Review*, 54(8), 2133–2166. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2025-0024>
- Matli, W., & Wamba, S. F. (2023). Work from anywhere: Inequalities in technology infrastructure distribution for digital workers. *Digital Transformation and Society*, 2(2), 149–162. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2022-0042>
- Munandar, A. G. (2025). Tantangan pelaksanaan work from anywhere (WFA) bagi aparatur sipil negara di tahun 2025. *Al Khalifah: Jurnal Kajian Sosiopolitik dan Hukum*.
- Naufal, A. (2025). Pengaruh work from anywhere dan mental health terhadap kinerja karyawan pada Puskobankum BKN. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 472–478. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i2.355>
- Pillai, S. V., & Prasad, J. (2023). Investigating the key success metrics for WFH/remote work models. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2021-0053>
- Purnama, I. R., Azzahrah, A. N. A. F., Akmal, M., & Salsabila, N. A. (2025). Dinamika remote job di Indonesia: Tinjauan literatur tentang implikasi terhadap manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Ecosystem*, 25(3), 785–794. <https://doi.org/10.35965/eco.v25i3.7986>
- Ramadhan, A., Patricia, A., Sari, N. P., Puti, R. A., & Hanoselina, Y. (2025). PNS dan work from anywhere: Implikasi kebijakan fleksibilitas kerja di sektor publik. *Orasi: Jurnal Ilmu Politik dan Sosial*. <https://doi.org/10.62379/jishs.v4i3.3912>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Saridakis, G., Georgellis, Y., Benson, V., Garcia, S., Johnstone, S., & Lai, Y. (2023). Guest editorial: Work from home (WFH), employee productivity and wellbeing: Lessons from COVID-19 and future implications. *Information Technology & People*, 36(5), 1757–1765. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2023-993>
- Senja, P. Y., Silviani, W. D., & Puspita, R. E. (2025). Revolutionizing civil servant's work behavior through flexible working spaces: Digital transformation and green practices at the Ministry of Finance. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 40(1), 108–139. <https://doi.org/10.22146/jieb.v40i1.5821>
- Stray, V., Stol, K.-J., Paasivaara, M., & Kruchten, P. (Eds.). (2022). *Agile processes in software engineering and extreme programming* (Vol. 445). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9>
- Sugiarto, B., Dewanto, R., Susilo, T., Arismunandar, S., & Wahyudi, E. (2025). Kepemimpinan di era kerja hybrid-tantangan, peluang, dan strategi efektif. *Jurnal Humaniora, Sosial dan Bisnis*.

- Tran, N. Q., Carden, L. L., & Zhang, J. Z. (2022). Work from anywhere: Remote stakeholder management and engagement. *Personnel Review*, 51(8), 2021–2038. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0808>
- Utama, Z. M., Eveline, S., Laksana, I. G. A. P. S. C., & Putri, I. A. (2025). Analisis dampak sistem kerja fleksibel terhadap kinerja pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan. *Jurnal Pijar Studi Manajemen & Bisnis*.
- Williamson, S., Jogulu, U., Lundy, J., & Taylor, H. (2024). Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home? *Australian Journal of Public Administration*, 83(4), 717–722. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12634>
- Yazid, I. D., Tesalonika, K., & Dynanty, P. A. (2023). Meninjau implementasi work from home sebagai strategi motivasi kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*.