



Towards an Adaptive Bureaucracy: An Analysis of the Implementation of Flexible Working Arrangements (FWA) in the Surabaya City Government in 2025

(Menuju Birokrasi Adaptif: Analisis Implementasi Flexible Working Arrangement (FWA) di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2025)

Helena Fatma Saragih Sitio ^{1✉}, Arief Rachmat Fauzi ¹, Haji Munawwarah ¹, Eko Purwanto ¹ dan Nanik Wulandari Sudiastuti ¹

¹ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Indonesia.

Email: helena.fatma@menpan.go.id; arief.fauzi@menpan.go.id; h.munawwarah@menpan.go.id; oke.pur28@gmail.com; nanik.wulandari@menpan.go.id

✉ Email: helena.fatma@menpan.go.id

Info Artikel :	<input checked="" type="checkbox"/> Artikel Penelitian	<input type="checkbox"/> Artikel Pengabdian	<input type="checkbox"/> Riview Artikel		
Diterima :	5 Mei 2026,	Disetujui :	18 Mei 2026,	Publikasi On-Line :	4 Juni 2026

Abstract

This study analyzes the implementation of FWA in Surabaya City, using a qualitative approach. The results indicate that FWA has been implemented systematically, adaptively, and digitally, supported by local regulations, structured work mechanisms, and the utilization of the Kantorku application for attendance tracking, reporting, and performance monitoring of the ASN. The implementation of this policy is considered quite effective in maintaining the quality of public services, increasing operational budget efficiency, and driving a shift in the ASN work culture to a results oriented approach. However, several obstacles were identified, such as supervision limitations for roles requiring physical presence, variations in leadership managerial capacity to manage flexible work, the risk of reduced discipline and work coordination, and a high dependence on digital infrastructure and the digital literacy of the ASN. The study recommends strengthening leadership managerial capacity through digital leadership training and performance based supervision, developing continuous data driven monitoring and evaluation systems, enhancing ASN digital literacy, and implementing a hybrid working model tailored to job characteristics and organizational needs. Furthermore, this research emphasizes that FWA has the potential to serve as a strategic instrument to support a more adaptive, efficient, and public service oriented bureaucratic reform in the digital transformation era. Nevertheless, this study has limitations as it focuses on a single local government with a limited informants; thus, the findings cannot be fully generalized to the broader context of government bureaucracy in Indonesia.

📖 **Keyword :** Flexible Working; Work Performance; Digital Government; Public Service; Implementation Policy; Local Government.

I. PENDAHULUAN

Digital government telah menjadi sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari dalam penyelenggaraan pemerintahan modern, dan urgensinya semakin menguat terutama pasca pandemi Covid-19 yang mendorong percepatan

transformasi digital di berbagai sektor (Syahri & Tambuh, 2022). Dalam konteks globalisasi dan pesatnya perkembangan teknologi informasi, pola kerja tradisional yang sebelumnya mengandalkan kehadiran fisik dan prosedur manual mulai mengalami pergeseran signifikan menuju sistem kerja yang lebih adaptif, fleksibel, dan berbasis

digital. Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek fundamental dalam tata kelola pemerintahan, khususnya dalam upaya menjaga keberlangsungan dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, berbagai instansi pemerintah dituntut untuk mampu beradaptasi dengan memanfaatkan teknologi informasi sebagai instrumen utama dalam memastikan layanan publik tetap berjalan secara efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan Masyarakat (Fauzi et al., 2023). Salah satu permasalahan yang muncul dalam *digital government* adalah pemanfaatan Sistem Penghubung Layanan Pemerintah (SPLP) belum terintegrasi secara optimal (Sofianto et al., 2023). Lebih lanjut, pengembangan *digital government* tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan akan transformasi birokrasi yang menyeluruh, mencakup dimensi struktural, kultural, maupun teknis, sehingga mampu menciptakan ekosistem pemerintahan yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja (Syahri & Tambuh, 2022).

Sejalan dengan transformasi tersebut, penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) menjadi salah satu strategi yang relevan dalam mendukung perubahan pola kerja di era digital. Meskipun konsep FWA bukan merupakan hal baru dalam praktik *Human Resource Management* (HRM) dan telah mulai diperkenalkan sejak tahun 2005, implementasinya terus mengalami perkembangan seiring dengan kemajuan teknologi dan meningkatnya tuntutan akan fleksibilitas kerja (Egasmara et al., 2025). Melalui pengaturan waktu dan lokasi kerja yang lebih fleksibel, FWA memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara lebih optimal. Meskipun demikian, penerapan FWA juga menghadapi berbagai tantangan, seperti perubahan budaya dan struktur organisasi, pengelolaan kinerja dan pengawasan, kesetaraan akses terhadap teknologi, serta pengelolaan komunikasi dan konflik di lingkungan kerja (Ritawaty et al., 2024).

Tidak hanya memberikan manfaat bagi individu pegawai, penerapan FWA juga memberikan dampak positif bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Salah satu keuntungan yang paling nyata adalah berkurangnya waktu perjalanan menuju tempat kerja, yang selama ini kerap menjadi faktor penghambat produktivitas dan menimbulkan kelelahan bagi pegawai (Egasmara et al., 2025). Dengan demikian, FWA dapat dipandang sebagai bagian integral dari upaya

modernisasi manajemen sumber daya manusia yang selaras dengan agenda besar transformasi digital pemerintahan.

Salah satu kebijakan yang saat ini mulai diadopsi di Indonesia sebagai upaya meningkatkan kenyamanan sekaligus produktivitas kerja pegawai adalah penerapan FWA (Novanka Prasasti et al., 2024). Kebijakan ini mencerminkan pergeseran paradigma dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak lagi semata-mata berfokus pada kehadiran fisik di tempat kerja, tetapi lebih menekankan pada hasil kerja yang dicapai. Secara konseptual, Novanka et al. (2024) menjelaskan bahwa FWA merupakan prinsip kerja yang memberikan keleluasaan bagi pegawai atau karyawan dalam menentukan waktu, lokasi, dan metode kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan individu maupun tuntutan organisasi. Implementasi FWA didukung oleh pemanfaatan platform digital dan sistem kerja berbasis daring, yang memungkinkan proses koordinasi, kolaborasi, serta pelaporan kinerja tetap berjalan secara efektif dan terukur.

Dalam konteks sektor publik, pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmennya dalam mengadopsi pola kerja fleksibel melalui penerbitan sejumlah regulasi strategis. Di antaranya adalah Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai ASN secara Fleksibel pada Instansi Pemerintah. Kehadiran regulasi-regulasi tersebut menjadi bukti konkret respons pemerintah terhadap dinamika global, perkembangan teknologi, serta tuntutan reformasi birokrasi yang mengarah pada digitalisasi sistem kerja ASN. Lebih dari sekadar kebijakan administratif, penerapan FWA dalam lingkungan ASN merupakan bagian integral dari transformasi manajemen kinerja yang berorientasi pada output based performance, di mana penilaian kinerja pegawai tidak lagi didasarkan pada aspek kehadiran semata, melainkan pada capaian hasil kerja, produktivitas, dan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, FWA tidak hanya berfungsi sebagai instrumen peningkatan kesejahteraan pegawai, tetapi juga sebagai katalis dalam mewujudkan birokrasi yang lebih adaptif, profesional, dan berdaya saing.

Penelitian yang dilakukan oleh Farha et al. (2022) mengenai pengaruh FWA terhadap kinerja pegawai di Direktorat TIK Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, ditemukan bahwa penerapan FWA

memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui hasil analisis statistik, yang memperkuat adanya hubungan yang signifikan antara FWA dan peningkatan kinerja. Lebih lanjut, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa FWA memberikan kontribusi sebesar 36,6% terhadap variabel kinerja pegawai, dengan aspek kedisiplinan absensi menjadi faktor yang paling dominan dalam mendukung peningkatan kinerja tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, apabila dikelola dengan baik, tidak mengurangi kedisiplinan pegawai, melainkan justru dapat meningkatkan tanggung jawab dan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Sejalan dengan temuan empiris tersebut, Pemerintah Kota Surabaya menjadi salah satu pemerintah daerah yang mulai mengimplementasikan kebijakan FWA sebagai bagian dari upaya adaptasi terhadap dinamika kerja modern dan efisiensi birokrasi. Kebijakan ini diatur melalui Surat Edaran Sekretaris Daerah Kota Surabaya Nomor 000.8.3/3415/436.3.2/2025 tentang Implementasi Efisiensi Anggaran dalam Pelaksanaan Fleksibilitas Kerja yang ditetapkan pada 17 Februari 2025. Dalam penerapannya, meskipun memberikan fleksibilitas dalam pengaturan kerja, pemerintah tetap menetapkan batasan yang jelas untuk menjaga akuntabilitas dan kinerja pegawai, yakni kewajiban memenuhi total jam kerja efektif minimal 37,5 jam per minggu (surabaya.go.id, 2025). Selain itu, ASN dituntut untuk tetap menjaga komunikasi yang intensif dengan atasan dan rekan kerja terhadap berbagai macam bentuk komunikasi dalam penerapan FWA (Londong, 2025).

Selain itu, ASN di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya juga dituntut untuk tetap menjaga komunikasi yang intensif dengan atasan maupun rekan kerja, serta responsif terhadap berbagai bentuk komunikasi, baik melalui pesan singkat maupun panggilan telepon. Mekanisme pengawasan dan pelaporan kinerja juga diperkuat melalui kewajiban penyampaian laporan pekerjaan secara berkala, serta pencatatan kehadiran berbasis digital menggunakan aplikasi Kantorku pada saat memulai dan mengakhiri jam kerja (surabaya.go.id, 2025). Dengan demikian, penerapan FWA di Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tetap dapat berjalan beriringan dengan prinsip akuntabilitas, disiplin, dan pengukuran kinerja yang terstruktur.

Sehubungan dengan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

implementasi FWA di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dalam mendukung peningkatan kinerja ASN. Fokus kajian tidak hanya terbatas pada aspek administratif dalam penerapan kebijakan, tetapi juga mencakup mekanisme kerja fleksibel tersebut dijalankan dalam praktik sehari-hari, seperti pengaturan waktu dan lokasi kerja, pola komunikasi antarpegawai, serta sistem pelaporan kinerja yang digunakan.

Lebih lanjut, upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam merespons dinamika global, khususnya perubahan pola sistem kerja menuju FWA, pada dasarnya merupakan bagian dari kebijakan publik. Dye menjelaskan bahwa kebijakan publik mencakup segala sesuatu yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan oleh pemerintah (Dye, 2011). Dalam konteks ini, berbagai upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam merespons dinamika perubahan, termasuk penerapan FWA, dapat dipahami sebagai wujud konkret dari kebijakan publik. Untuk menilai sejauh mana kebijakan tersebut mampu mencapai tujuan yang diharapkan, diperlukan analisis terhadap aspek implementasinya, karena implementasi merupakan tahapan krusial yang menentukan keberhasilan suatu kebijakan (Kendi, 2024).

Merujuk pada Lester dan Steward keberhasilan implementasi kebijakan dapat dikaji melalui dua perspektif utama, yaitu perspektif proses dan perspektif hasil (Mas'ud et al., 2022). Perspektif proses menitikberatkan pada bagaimana kebijakan dilaksanakan, termasuk mekanisme, hingga kendala yang dihadapi selama pelaksanaan. Sementara itu, perspektif hasil berfokus pada capaian atau dampak yang dihasilkan dari implementasi kebijakan tersebut, khususnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Akib, 2010; Mas'ud et al., 2022). Berdasarkan hal tersebut, dalam menganalisa implementasi kebijakan FWA di lingkungan pemerintah kota Surabaya didasarkan pada perspektif proses yang menitikberatkan pada pelaksanaan kebijakan FWA, mekanisme pelaksanaan FWA, dan kendala yang dihadapi selama pelaksanaan FWA di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Sedangkan hasil berdasarkan pada ketercapaian tujuan dalam pelaksanaan FWA di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis implementasi kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA)

di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Pendekatan kualitatif dipilih karena dinilai mampu memahami fenomena kebijakan secara mendalam (Creswell, 2013), khususnya terkait proses implementasi, dinamika organisasi, pola interaksi antarpegawai, serta berbagai kendala yang muncul dalam praktik di lapangan. Karakteristik kebijakan FWA yang kompleks dan kontekstual menjadikan pendekatan ini relevan untuk menggali realitas empiris secara lebih komprehensif. Penelitian ini tidak hanya berupaya mendeskripsikan kebijakan, tetapi juga memahami makna, pengalaman, serta respons para pelaksana kebijakan terhadap penerapan FWA di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Dalam proses analisis, penelitian ini menggunakan teknik induksi analitis dan ekstrapolasi. Induksi analitis digunakan untuk mengolah data melalui proses identifikasi pola, tema, dan hubungan antarfenomena yang ditemukan selama penelitian, kemudian dikembangkan menjadi konsep dan kategori analitis, bukan berdasarkan frekuensi kemunculan data (Murdiyanto, 2020). Proses analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data, kategorisasi, interpretasi, serta penarikan kesimpulan secara bertahap dan berulang untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi kebijakan FWA. Sementara itu, teknik ekstrapolasi digunakan untuk memperluas makna dan implikasi temuan penelitian, sehingga hasil analisis tidak hanya berlaku pada konteks Pemerintah Kota Surabaya, tetapi juga dapat memberikan gambaran mengenai penerapan kebijakan serupa pada instansi pemerintahan lainnya.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan, dalam hal ini Bagian Organisasi, Sekretariat Daerah, Pemerintah Kota Surabaya. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta pemahaman informan terhadap implementasi kebijakan tersebut. Adapun data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti artikel/jurnal ilmiah, dokumen kebijakan, serta media elektronik yang relevan dengan topik penelitian (Fauzi & Witjaksono, 2024). Kombinasi kedua jenis data tersebut diharapkan dapat meningkatkan validitas dan keandalan data agar kesimpulan dari penelitian dapat menggambarkan kondisi yang terjadi dilapangan (Hakim et al., 2025).

Untuk mengurangi bias, peneliti melakukan pengecekan ulang menggunakan triangulasi data (Ramadhan, 2025). Membandingkan berbagai

sumber data, serta melakukan diskusi dengan rekan sejawat guna meningkatkan keandalan hasil penelitian. Peneliti juga menyadari adanya keterbatasan penelitian, terutama terkait keterbatasan jumlah informan dan konteks penelitian yang berfokus pada satu pemerintah daerah. Namun demikian, upaya mitigasi dilakukan melalui penguatan triangulasi data dan pendalaman analisis agar hasil penelitian tetap memiliki tingkat kredibilitas dan relevansi yang baik.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan FWA di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya tidak dapat semata-mata dipahami sebagai perubahan teknis dalam pola kerja ASN. Lebih dari itu, implementasi tersebut merupakan suatu proses kebijakan yang melibatkan serangkaian tahapan operasional, interaksi antaraktor, serta mekanisme pengendalian yang terstruktur. Dalam perspektif proses yang merujuk pada Lester dan Steward, fokus analisis tidak hanya berhenti pada substansi kebijakan, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut dijalankan dalam praktik. Hal ini mencakup proses penerjemahan aturan ke dalam tindakan administratif, peran ASN sebagai pelaksana kebijakan, serta dinamika implementasi yang kerap memunculkan berbagai tantangan di lapangan.

Pendekatan tersebut menjadi penting karena keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas perumusannya, tetapi juga sangat bergantung pada efektivitas proses implementasinya. Dengan kata lain, kebijakan yang dirancang dengan baik belum tentu menghasilkan output optimal apabila tidak didukung oleh proses pelaksanaan yang efektif. Dalam konteks FWA di Pemerintah Kota Surabaya, proses implementasi menjadi menarik untuk dikaji karena melibatkan transformasi mendasar dari pola kerja konvensional menuju sistem kerja fleksibel yang berbasis kinerja. Transformasi ini tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada budaya kerja, sistem pengawasan, serta pola koordinasi antarunit kerja. Oleh karena itu, analisis dalam penelitian ini difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu pelaksanaan kebijakan FWA, mekanisme pelaksanaan, dan kendala yang dihadapi selama implementasi kebijakan FWA di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

Pelaksanaan Kebijakan FWA

Pelaksanaan kebijakan FWA di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan bahwa

kebijakan ini telah diimplementasikan secara sistematis dan terarah. Hal ini tercermin dari adanya pengaturan yang jelas mengenai fleksibilitas waktu dan lokasi kerja, tanpa mengesampingkan standar kinerja serta disiplin ASN. Dengan demikian, FWA tidak hanya memberikan ruang fleksibilitas, tetapi tetap menjaga prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas.

Secara substantif, pelaksanaan FWA di Pemerintah Kota Surabaya tidak hanya didukung oleh mekanisme operasional yang sistematis, tetapi juga memiliki landasan regulasi yang kuat di tingkat daerah. Hal ini tercermin dalam Peraturan Wali Kota (Perwali) Surabaya Nomor 73 Tahun 2024 yang mengatur hari dan jam kerja ASN, serta Surat Edaran Sekretaris Daerah Kota Surabaya Nomor 000.8.3/3415/436.3.2/2025 tentang Implementasi Efisiensi Anggaran dalam Pelaksanaan Fleksibilitas Kerja. Kedua regulasi tersebut menjadi dasar normatif sekaligus pedoman teknis bagi perangkat daerah dalam menerapkan sistem kerja fleksibel yang selaras dengan kebijakan pemerintah pusat serta responsif terhadap kebutuhan birokrasi daerah. Kebijakan ini diarahkan untuk meningkatkan efisiensi anggaran dan efektivitas kerja tanpa mengurangi kualitas pelayanan maupun produktivitas aparatur.

Dalam implementasinya, fleksibilitas kerja diatur dalam dua bentuk utama, yaitu fleksibilitas waktu kerja melalui mekanisme shift dengan tetap memenuhi ketentuan minimal 37,5 jam kerja efektif per minggu, serta fleksibilitas lokasi kerja (*remote working*) bagi jenis pekerjaan yang memungkinkan dilakukan di luar kantor. Pengaturan tersebut menunjukkan bahwa penerapan FWA dilakukan secara selektif, terukur, dan berbasis karakteristik pekerjaan. Pemerintah Kota Surabaya tetap menekankan pentingnya efektivitas pelaksanaan tugas, kelancaran pelayanan publik, serta keberlangsungan komunikasi, koordinasi, dan pelaporan kinerja antarpegawai dan pimpinan.

Dari perspektif proses, pelaksanaan FWA mencerminkan adanya upaya untuk menyeimbangkan antara fleksibilitas dan kontrol. Di satu sisi, fleksibilitas diberikan guna meningkatkan efisiensi kerja serta mendukung *work life balance* bagi pegawai. Namun di sisi lain, pemerintah tetap menerapkan berbagai mekanisme pengendalian administratif untuk memastikan kinerja tetap optimal. Mekanisme tersebut antara lain berupa presensi digital melalui aplikasi Kantorku, pelaporan kinerja harian yang mencakup output dan outcome, serta

kewajiban menjaga responsivitas dalam komunikasi kerja.

Lebih lanjut, pelaksanaan FWA juga menandai adanya pergeseran paradigma dalam manajemen kinerja ASN, dari yang semula berbasis waktu menjadi berbasis hasil. Pergeseran ini diperkuat dengan penggunaan indikator kinerja, yaitu Indeks Kinerja Individu (IKI) dan Indeks Kinerja Organisasi (IKO) (kompas.id, 2025). Kedua instrumen tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak dimaknai sebagai pelanggaran disiplin, melainkan sebagai transformasi pola kerja yang lebih adaptif, terukur, dan berorientasi pada hasil kerja nyata. Dengan demikian, implementasi FWA di Pemerintah Kota Surabaya telah mengarah pada model tata kelola kerja yang lebih modern melalui integrasi sistem pengukuran kinerja, pengawasan digital, dan budaya kerja berbasis hasil.

Meskipun demikian, implementasi FWA masih menghadapi sejumlah tantangan, khususnya terkait pengawasan kerja dan variasi kapasitas manajerial antarunit kerja. Tidak semua pimpinan atau pejabat pengawas memiliki kemampuan yang sama dalam mengelola tim secara fleksibel dan berbasis digital. Perbedaan kapasitas tersebut berpotensi menimbulkan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan pengawasan, penilaian kinerja, maupun koordinasi kerja di masing-masing perangkat daerah. Selain itu, pola kerja jarak jauh juga dapat memunculkan kendala dalam pengendalian disiplin, monitoring progres pekerjaan, serta menjaga efektivitas komunikasi dan kolaborasi tim apabila tidak didukung oleh kompetensi manajerial yang memadai.

Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan implementasi FWA secara lebih komprehensif dan berkelanjutan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah menyusun program pelatihan manajerial berbasis kinerja dan digital secara terstruktur bagi pimpinan dan pejabat pengawas. Pelatihan tersebut dapat difokuskan pada pengelolaan tim virtual, pengawasan berbasis output, penggunaan teknologi kerja digital, manajemen komunikasi organisasi, serta penguatan kepemimpinan adaptif dalam sistem kerja fleksibel. Selain itu, pemerintah juga perlu melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap penerapan sistem pengawasan FWA di seluruh perangkat daerah. Evaluasi ini penting untuk mengidentifikasi kendala implementasi, mengukur efektivitas kebijakan, serta memastikan adanya konsistensi pelaksanaan antarunit kerja. Dengan adanya penguatan

kapasitas manajerial dan sistem evaluasi yang berkelanjutan, implementasi FWA di Pemerintah Kota Surabaya berpotensi menjadi model transformasi kerja birokrasi yang lebih adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja di era digital.

Mekanisme FWA

Mekanisme pelaksanaan FWA di Pemerintah Kota Surabaya dirancang secara sistematis untuk memastikan bahwa fleksibilitas kerja tetap selaras dengan efektivitas organisasi, akuntabilitas kinerja, dan kualitas pelayanan publik. Mekanisme ini tidak hanya berfungsi sebagai prosedur administratif, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian organisasi agar pelaksanaan kerja fleksibel tetap terukur, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Secara umum, mekanisme pelaksanaan FWA terdiri atas empat tahapan utama, yaitu identifikasi tugas, penugasan oleh atasan, penerbitan surat penugasan, serta pemantauan dan evaluasi hasil kerja. Dalam praktiknya, setiap tahapan dilengkapi dengan indikator keberhasilan, sistem pengawasan, dan mekanisme umpan balik untuk memastikan implementasi kebijakan berjalan efektif dan berkelanjutan.

1. Identifikasi tugas yang dilakukan oleh kepala perangkat daerah (OPD) untuk menentukan jenis pekerjaan yang dapat dilaksanakan secara fleksibel, baik melalui skema kerja daring maupun bekerja di luar kantor. Proses identifikasi ini mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, urgensi pelayanan publik, kebutuhan koordinasi antarunit, tingkat kerahasiaan data, serta kesiapan infrastruktur digital pendukung. Dengan demikian, tidak seluruh jenis pekerjaan dapat diterapkan dalam skema FWA, terutama pekerjaan yang bersifat pelayanan langsung kepada masyarakat atau membutuhkan kehadiran fisik secara penuh. Pada tahap ini, indikator keberhasilan dapat dilihat dari tingkat ketepatan pemilihan jenis pekerjaan yang tetap mampu menjaga kelancaran layanan publik dan produktivitas organisasi. Selain itu, proses identifikasi juga perlu dilakukan secara dinamis dan berkala, karena kebutuhan organisasi dan pola kerja dapat berubah sesuai kondisi lapangan.
2. Penugasan oleh atasan langsung kepada pegawai yang melaksanakan FWA. Penugasan dilakukan secara formal dengan menetapkan target kerja yang jelas, terukur, realistis, dan berbasis output maupun outcome. Dalam tahap ini, atasan memiliki peran strategis sebagai

pengendali kinerja, fasilitator koordinasi, sekaligus pengawas pelaksanaan kerja fleksibel. Penugasan juga harus memuat indikator capaian kerja, tenggat waktu penyelesaian, pola komunikasi kerja, serta mekanisme pelaporan yang harus dipenuhi pegawai selama menjalankan FWA. Indikator keberhasilan tahap ini dapat diukur melalui ketepatan waktu penyelesaian tugas, tingkat pencapaian target kinerja individu, serta efektivitas koordinasi antara pegawai dan atasan. Untuk mendukung efektivitas pelaksanaan, diperlukan penguatan kapasitas manajerial pimpinan, khususnya dalam pengelolaan tim virtual, komunikasi digital, dan pengawasan berbasis hasil kerja.

3. Penerbitan surat penugasan resmi bagi pegawai yang melaksanakan FWA. Surat penugasan ini berfungsi sebagai dasar legal pelaksanaan tugas sekaligus instrumen penguatan akuntabilitas organisasi. Dokumen tersebut memuat informasi mengenai jenis pekerjaan, durasi pelaksanaan FWA, target kerja, mekanisme pelaporan, serta kewajiban pegawai dalam menjaga responsivitas komunikasi selama bekerja di luar kantor. Keberadaan surat penugasan penting untuk mencegah ambiguitas dalam pelaksanaan tugas serta memastikan adanya kejelasan tanggung jawab antara pegawai dan organisasi. Selain itu, mekanisme administrasi ini juga menjadi bagian dari sistem pengawasan internal agar pelaksanaan FWA tetap terdokumentasi dan dapat dievaluasi secara berkala.
4. Pemantauan dan evaluasi hasil kerja yang dilakukan secara berkala oleh atasan langsung dengan dukungan sistem digital, seperti aplikasi Kantorku. Pemantauan dilakukan terhadap capaian output pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kualitas hasil kerja, serta tingkat responsivitas pegawai dalam komunikasi dan koordinasi kerja. Sistem monitoring digital memungkinkan pengawasan dilakukan secara lebih transparan, real-time, dan terintegrasi, sehingga mempermudah proses pelaporan dan evaluasi kinerja. Pada tahap ini, indikator keberhasilan dapat diukur melalui tingkat produktivitas pegawai, konsistensi pencapaian target kerja, efektivitas komunikasi kerja, serta tingkat kepuasan atasan maupun pegawai terhadap pelaksanaan FWA. Selain evaluasi formal, diperlukan pula mekanisme feedback yang berkelanjutan melalui rapat evaluasi rutin, survei internal, maupun diskusi antara

pimpinan dan pegawai untuk mengidentifikasi kendala implementasi dan merumuskan langkah perbaikan secara berkelanjutan.

Dalam praktiknya pelaksanaan FWA juga menghadapi berbagai tantangan, seperti kendala koordinasi kerja, keterbatasan literasi digital, serta perbedaan kapasitas manajerial antarunit kerja. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Surabaya perlu menerapkan prosedur penanganan kendala secara lebih adaptif dan responsif. Misalnya, apabila terjadi hambatan komunikasi atau keterlambatan penyelesaian pekerjaan, atasan dapat melakukan penyesuaian target kerja, penjadwalan ulang pelaporan, atau penguatan supervisi secara langsung. Selain itu, diperlukan mekanisme eskalasi permasalahan yang jelas agar kendala teknis maupun administratif dapat segera ditangani tanpa mengganggu pelayanan publik.

Untuk memperkuat keberhasilan implementasi FWA, diperlukan pula program pelatihan dan penguatan literasi digital bagi pegawai maupun atasan. Pelatihan ini penting untuk meningkatkan kemampuan penggunaan aplikasi monitoring kerja, pengelolaan komunikasi virtual, keamanan data digital, serta pengawasan berbasis kinerja. Dengan dukungan kompetensi digital yang memadai, proses monitoring dan evaluasi dapat berjalan lebih efektif, objektif, dan efisien. Selain itu, pengembangan budaya kerja berbasis hasil dan kepercayaan juga menjadi faktor penting dalam memastikan keberlanjutan implementasi FWA di lingkungan birokrasi.

Secara keseluruhan, mekanisme pelaksanaan FWA di Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan adanya upaya untuk membangun sistem kerja fleksibel yang tetap terukur, akuntabel, dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi. Implementasi FWA tidak hanya berfokus pada pemberian fleksibilitas kerja bagi ASN, tetapi juga menekankan penguatan sistem pengendalian, pengawasan berbasis digital, evaluasi berkelanjutan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Dengan pendekatan tersebut, FWA berpotensi menjadi model transformasi kerja birokrasi yang lebih modern, efektif, dan responsif terhadap tuntutan pelayanan publik di era digital.

Kendala Pelaksanaan FWA

Meskipun implementasi FWA di Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan capaian yang relatif baik, dari perspektif proses masih terdapat sejumlah kendala yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan secara keseluruhan. Kendala tersebut tidak hanya bersifat teknis dan

administratif, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan organisasi, kapasitas SDM, serta karakteristik pekerjaan di lingkungan birokrasi pemerintahan. Beberapa kendala atau permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan FWA di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya adalah:

1. Pengawasan terhadap pekerjaan yang bersifat operasional dan lapangan. Jenis pekerjaan tertentu, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan langsung kepada masyarakat, pengawasan lapangan, layanan kesehatan, pemadam kebakaran, dan pekerjaan teknis lainnya, masih memerlukan kehadiran fisik serta supervisi langsung secara intensif. Kondisi ini menyebabkan penerapan FWA tidak dapat dilakukan secara penuh pada seluruh jenis pekerjaan. Dampaknya, efektivitas implementasi FWA menjadi bersifat parsial karena terdapat perbedaan pola kerja antarunit yang berpotensi menimbulkan ketimpangan beban kerja maupun persepsi keadilan di kalangan ASN. Selain itu, keterbatasan pengawasan pada pekerjaan lapangan juga berisiko menurunkan ketepatan monitoring kinerja apabila indikator pekerjaan belum terukur secara jelas. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan klasifikasi jenis pekerjaan secara lebih rinci berbasis karakteristik tugas dan tingkat urgensi layanan publik, sehingga penerapan FWA dapat dilakukan secara proporsional dan sesuai kebutuhan organisasi. Pemerintah juga perlu mengembangkan model hybrid working yang lebih adaptif, terutama bagi unit kerja yang memerlukan kombinasi antara kehadiran fisik dan fleksibilitas kerja.
2. Tingginya ketergantungan implementasi FWA terhadap kapasitas manajerial atasan langsung. Dalam sistem kerja fleksibel, pimpinan memiliki peran sentral dalam menetapkan target kerja, melakukan pengawasan, menjaga koordinasi, serta memastikan tercapainya kinerja pegawai. Namun, variasi kapasitas kepemimpinan dan kemampuan manajerial antarunit kerja menyebabkan kualitas implementasi FWA belum sepenuhnya seragam. Pada unit kerja dengan pimpinan yang adaptif dan memiliki kemampuan digital yang baik, implementasi FWA cenderung berjalan lebih efektif. Sebaliknya, pada unit yang masih menggunakan pola pengawasan konvensional berbasis kehadiran fisik, fleksibilitas kerja berpotensi menimbulkan lemahnya kontrol dan ketidakjelasan penilaian kinerja. Dampak

dari kondisi ini dapat mempengaruhi produktivitas pegawai, efektivitas koordinasi, serta konsistensi capaian kinerja antarperangkat daerah. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas manajerial melalui program pelatihan kepemimpinan digital, pengawasan berbasis hasil (result based management), pengelolaan tim virtual, serta penguatan kemampuan komunikasi dan evaluasi kinerja berbasis data.

3. Disiplin dan responsivitas ASN juga menjadi tantangan penting dalam pelaksanaan FWA. Fleksibilitas kerja pada dasarnya memberikan keleluasaan dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja, namun kondisi tersebut berpotensi menimbulkan penurunan disiplin apabila tidak diimbangi dengan sistem kontrol yang kuat. Dalam praktiknya, terdapat risiko keterlambatan respons komunikasi, penurunan intensitas koordinasi, maupun kesulitan dalam memastikan ketercapaian pekerjaan secara real-time. Dampak jangka panjang dari kondisi ini dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik, khususnya apabila keterlambatan komunikasi terjadi pada layanan yang bersifat strategis atau membutuhkan respons cepat. Untuk meminimalisasi risiko tersebut, diperlukan penguatan budaya kerja berbasis hasil dan profesionalisme ASN, disertai penerapan standar operasional komunikasi kerja yang jelas, seperti kewajiban respons dalam rentang waktu tertentu, pelaporan berkala, serta pemanfaatan platform kolaborasi digital yang terintegrasi.
4. Keterbatasan adaptasi FWA terhadap seluruh jenis pekerjaan. Tidak semua fungsi organisasi dapat dijalankan secara fleksibel karena adanya pekerjaan yang membutuhkan interaksi langsung, penggunaan fasilitas khusus, atau pengawasan lapangan secara intensif. Hal ini menunjukkan bahwa FWA pada dasarnya merupakan kebijakan yang bersifat selektif dan kontekstual. Apabila tidak dikelola secara tepat, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketimpangan dalam implementasi kebijakan antarpegawai maupun antarunit kerja. Pegawai yang tidak dapat mengakses skema FWA dapat memunculkan persepsi ketidakadilan organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi kebijakan yang transparan terkait kriteria pekerjaan yang dapat menerapkan FWA, sehingga pegawai memahami bahwa fleksibilitas kerja didasarkan pada kebutuhan

organisasi dan karakteristik pekerjaan, bukan pada perlakuan yang berbeda antarpegawai.

5. FWA sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur teknologi digital, khususnya melalui penggunaan aplikasi Kantorku sebagai sarana presensi, pelaporan, dan monitoring kinerja. Ketergantungan yang tinggi terhadap sistem digital menimbulkan risiko apabila terjadi gangguan teknis, seperti error sistem, keterbatasan jaringan, maupun kendala akses aplikasi yang dapat menghambat proses monitoring dan pelaporan kerja. Selain itu, masih terdapat kesenjangan literasi digital di kalangan ASN, terutama dalam penggunaan aplikasi monitoring berbasis teknologi. Kondisi ini dapat mempengaruhi akurasi pelaporan, efektivitas pengawasan, serta kualitas koordinasi kerja secara keseluruhan. Dampaknya tidak hanya pada aspek internal organisasi, tetapi juga berpotensi mempengaruhi kualitas pelayanan publik apabila proses kerja terganggu. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan penguatan infrastruktur digital, peningkatan keamanan dan stabilitas sistem aplikasi, serta pelaksanaan pelatihan literasi digital secara berkala bagi ASN dan pimpinan unit kerja.

Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi FWA tidak semata ditentukan oleh keberadaan regulasi dan sistem digital, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan pola kerja secara adaptif dan berkelanjutan. Meskipun menghadapi berbagai kendala tersebut, implementasi FWA di Pemerintah Kota Surabaya secara umum dapat dinilai cukup efektif apabila mengacu pada tujuan utama kebijakan, yaitu meningkatkan efisiensi anggaran, menjaga produktivitas ASN, dan mempertahankan kualitas pelayanan publik. Hal ini tercermin dari tetap terjaganya layanan publik secara berkelanjutan, baik melalui layanan digital maupun sistem kerja shift pada layanan strategis seperti kesehatan dan pemadam kebakaran. Selain itu, penggunaan IKI dan IKO yang terintegrasi dalam aplikasi Kantorku menunjukkan adanya pergeseran budaya kerja ASN dari orientasi kehadiran menuju orientasi hasil kerja. Efisiensi anggaran juga terlihat dari pengurangan biaya operasional, seperti listrik, air, dan alat tulis kantor, sehingga anggaran dapat dialihkan untuk mendukung program prioritas pemerintah daerah (Koloway, 2026; kompas.id, 2025).

Namun demikian, efektivitas implementasi FWA masih memerlukan penguatan secara berkelanjutan, khususnya pada aspek

pengawasan, standarisasi manajerial, kesiapan teknologi, dan pengelolaan budaya kerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan monitoring dan evaluasi berkala berbasis data untuk mengukur dampak implementasi FWA terhadap produktivitas, kualitas pelayanan, kepuasan ASN, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Evaluasi tersebut penting agar kebijakan FWA tidak hanya menjadi respons jangka pendek terhadap dinamika kerja modern, tetapi juga berkembang menjadi model transformasi birokrasi yang adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan di era digital.

IV. PENUTUP

Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi FWA di Pemerintah Kota Surabaya secara umum telah berjalan efektif dalam mendukung transformasi birokrasi yang lebih adaptif, efisien, dan berbasis kinerja. Keberhasilan tersebut tercermin dari tetap terjaganya kualitas pelayanan publik, meningkatnya efisiensi anggaran operasional, serta terjadinya pergeseran budaya kerja ASN dari orientasi kehadiran menuju orientasi hasil kerja yang terukur melalui sistem digital. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat diterapkan di lingkungan birokrasi pemerintahan tanpa mengurangi akuntabilitas dan efektivitas organisasi. Dari perspektif proses, implementasi FWA didukung oleh regulasi yang jelas, mekanisme pelaksanaan yang sistematis, serta pemanfaatan teknologi digital melalui aplikasi Kantorku dalam proses presensi, monitoring, dan pelaporan kinerja ASN secara real time. Dari perspektif hasil, kebijakan ini mampu menjaga keberlangsungan dan kualitas pelayanan publik, meningkatkan efisiensi anggaran operasional, serta mendorong perubahan budaya kerja ASN dari orientasi kehadiran menuju orientasi berbasis kinerja dan hasil kerja.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi FWA di sektor pemerintahan dapat menjadi alternatif strategi reformasi birokrasi yang relevan di era digital, khususnya dalam meningkatkan efisiensi kerja tanpa mengurangi kualitas pelayanan publik. Model implementasi FWA di Pemerintah Kota Surabaya dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain dalam mengembangkan sistem kerja fleksibel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan FWA di sektor publik memerlukan dukungan regulasi yang jelas, sistem monitoring berbasis digital, serta penguatan kapasitas manajerial pimpinan dalam

menelola kinerja berbasis hasil. Oleh karena itu, pemerintah daerah lain yang ingin mengadopsi kebijakan serupa perlu terlebih dahulu melakukan pemetaan jenis pekerjaan, menyiapkan infrastruktur digital yang memadai, menyusun indikator kinerja yang terukur, serta memperkuat pelatihan kepemimpinan dan literasi digital bagi ASN.

Selain memberikan kontribusi praktis, penelitian ini juga memiliki implikasi akademik dalam memperkuat kajian implementasi kebijakan publik, khususnya terkait transformasi manajemen kinerja ASN di era *digital government*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa FWA tidak lagi sekadar dipahami sebagai fleksibilitas kerja, melainkan sebagai bagian dari transformasi tata kelola birokrasi menuju sistem kerja yang lebih adaptif, terukur, dan berbasis hasil. Dalam konteks yang lebih luas, keberhasilan maupun tantangan implementasi FWA di Pemerintah Kota Surabaya dapat menjadi pembelajaran penting bagi pengembangan birokrasi modern, baik di tingkat nasional maupun internasional, terutama dalam menghadapi dinamika digitalisasi pemerintahan dan perubahan pola kerja pascapandemi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penggunaan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas pada satu lingkungan pemerintah daerah, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya merepresentasikan implementasi FWA pada konteks birokrasi yang lebih luas. Selain itu, penelitian ini lebih berfokus pada analisis proses implementasi dan belum didukung oleh data kuantitatif yang komprehensif untuk mengukur dampak FWA terhadap produktivitas, kepuasan kerja ASN, maupun kualitas pelayanan publik secara lebih objektif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif guna mengukur secara lebih objektif pengaruh FWA terhadap produktivitas ASN, kualitas pelayanan publik, efisiensi organisasi, dan tingkat kepuasan pegawai. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat diarahkan pada studi komparatif antar pemerintah daerah untuk melihat perbedaan efektivitas implementasi FWA berdasarkan karakteristik organisasi, kapasitas digital, dan budaya kerja birokrasi dengan cakupan yang lebih luas.

Secara lebih luas, keberhasilan dan tantangan implementasi FWA di Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja memiliki signifikansi strategis dalam mendukung transformasi birokrasi di era

digital. FWA tidak lagi sekadar dipahami sebagai pola kerja alternatif, melainkan sebagai bagian dari reformasi tata kelola pemerintahan yang menekankan efisiensi, adaptabilitas, dan pelayanan publik berbasis kinerja. Dalam konteks nasional, implementasi FWA dapat menjadi model pengembangan birokrasi modern yang lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan dinamika sosial masyarakat. Bahkan dalam konteks internasional, pengalaman Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan bahwa sektor publik di negara berkembang juga memiliki kapasitas untuk mengadopsi sistem kerja fleksibel secara akuntabel dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1-11.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design*. In 3 (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Number 1). SAGE Publications.
http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Dye, T. R. (2011). *Understanding Public Policy (Thirteenth)*. Pearson Education, Inc.
- Egasmara, F., Sobandi, A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Sofia, A. (2025). Analisis Kebijakan Flexible Working Arrangement terhadap Produktifitas Karyawan untuk Peningkatan Kinerja Perusahaan (PT. Telekomunikasi Indonesia Internasional). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(4).
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i4>
- Farha, Y. A., Setiadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis VISIONIDA*, 8(1).
<https://ojs.unida.ac.id/jvs>,
- Fauzi, A. R., Istanisa, R., & Giyanto, B. (2023). Adaptasi Sistem Kerja Baru Pada Masa Pandemi Dalam Pelayanan Publik. *PUBLIKAUMA: Jurnal Administrasi Publik UMA*, 11(2), 89-99.
<https://ojs.uma.ac.id/index.php/publikau>
[ma/article/view/10277%0Ahttps://ojs.uma.ac.id/index.php/publikau/article/download/10277/5355](https://ojs.uma.ac.id/index.php/publikau/article/view/10277%0Ahttps://ojs.uma.ac.id/index.php/publikau/article/download/10277/5355)
- Fauzi, A. R., & Witjaksono, H. (2024). Implementasi Digitalisasi di DPMPTSP Kabupaten Rembang. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(10), 3767-3773.
<https://doi.org/10.56338/jks.v7i10.6207>
- Hakim, A., Fauzi, A. R., & Paramawati, Y. S. (2025). Local Government Strategies in Maintaining the Quality of Public Services Following Budget Efficiency Policies (A Study of the Mojokerto Regency Government, Bekasi City Government, and Blora Regency Government). *Jurnal Sains, Sosial dan Humaniora*.
<https://doi.org/10.52046/jssh.v5i1.147-159>
- Kendi, I. K. (2024). Implementasi Kebijakan Publik: Aktor, Perangkat, Manajemen, dan Isu-Isu Otonomi Khusus Papua. *Manggu Makmur Tanjung Lestari*.
www.penerbitmanggu.co.id
- Koloway, B. C. (2026, March 31). Pemkot Surabaya Pilih WFA Ketimbang WFH, Pelayanan Didekatkan ke Warga.
surabaya.tribunnews.com.
<https://surabaya.tribunnews.com/surabaya-a-metro/1935174/pemkot-surabaya-pilih-wfa-ketimbang-wfh-pelayanan-didekatkan-ke-warga>
- kompas.id. (2025, June 24). Pemkot Surabaya Terapkan WFA ASN Berbasis Teknologi sejak Februari 2025. https://www.kompas.id/baca/adv_post/pemkot-surabaya-terapkan-wfa-asn-berbasis-teknologi-sejak-februari-2025
- Londong, Y. P. (2025). *Soal ASN Boleh WFA, Pemkot Surabaya Sudah Terapkan Sejak Awal Tahun*.
<https://news.detik.com/berita/d-7978532/soal-asn-boleh-wfa-pemkot-surabaya-sudah-terapkan-sejak-awal-tahun>
- Mas'ud, M., Bahtiar, & Rahman, Abd. (2022). Implementasi Kebijakan Pemerintah. *Citra Multi Persada*.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Pertama)*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Press.
- Novanka Prasasti, A., Ramadhan, D., & Surbakti, M. B. (2024). Analisis Penerapan Praktik Flexibility Working Arrangement (FWA) dalam Peningkatan Minat Generasi Z Menjadi Aparatur Sipil Negara Kata. *JIIIP*

- (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan), 7(7).
<http://jiip.stkipyapisdompou.ac.id>
- Ramdhan, T. W. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori, Teknik, dan Aplikasi)* (Junaidi, Ed.). Press STAI Darul Hikmah Bangkalan.
- surabaya.go.id. (2025, June 19). ASN Boleh WFA dan Kerja Fleksibel Sesuai PermenPANRB, Pemkot Surabaya Sudah Jalankan Sejak Februari 2025. <https://www.surabaya.go.id/id/berita/23880/asn-boleh-wfa-dan-kerja-fleksibel-sesuai-permen-panrb-pemkot-surabaya-sudah-jalankan-sejak-februari-2025>
- Sofianto, A., Febriana, L., Ambarwati, O. C., Leocesio, F., Manar, D. G., Romdon, A. S., & Maknun, M. L. (2023). *Menata Digitalisasi Layanan Publik di Jawa Tengah: Bukan Sekedar Aplikasi*. www.eastasiaforum.org
- Syahri, & Tambuh, B. (2022). Transformasi Birokrasi dan Digital Government di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Wiyata Praja*, 2(1).



Copyright© 2026. Helena Fatma Saragih Sitio, Arief Rachmat Fauzi, Haji Munawwarah, Eko Purwanto, Nanik Wulandari Sudiastuti.

