

MANAJEMEN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BERBASIS BEKERJA DARI RUMAH (*WORK FROM HOME*)

Oleh :

Tjahyo Rawinarno, Haryo Setyoko, Agus Widiarto, Suhud Alynudin

tjahyo.jakarta@stiabanten.ac.id

Prodi Administrasi Negara/Niaga, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten

ABSTRAK

Sebanyak hampir 50% Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tidak melakukan pekerjaannya pada tiga bulan pertama pandemi karena mulai diterapkannya sistem Bekerja dari rumah (*Work From Home*) di Indonesia pada lembaga pemerintahan. Sehingga, untuk menghadapi situasi pasca Covid-19, pemerintah perlu memperhatikan kembali kinerja para aparat publik tersebut. Salah satunya dengan menggunakan model manajemen kinerja yang terintegrasi yang secara garis besar terdiri dari perencanaan, pelatihan dan evaluasi. Metode penelitian yang digunakan yaitu melalui studi kepustakaan literatur, seperti dokumen lembaga resmi pemerintah maupun sumber lainnya yang relevan. Merujuk Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, yang mana sudah memuat bagian dari model manajemen kinerja yakni Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Kata kunci : Manajemen Kinerja, Aparatur Sipil Negara (ASN), Bekerja dari rumah

ABSTRACT

Nearly 50% of civil servants did not complete their work in the third month of the pandemic because the Work From Home system was implemented in Indonesian government agencies. Facing the Covid-19 crisis, the government needs to pay more attention to apparatus performance management. One of the models used is integrated performance management according to Zainal (2014) which in outline consists of planning, training and evaluation. The research method used is literature study, such as legal institution documents. Referring to Government Regulation Number 30 of 2019 concerning the Assessment of Civil Servant Performance Management, it already contains part of the performance management model, namely the Civil Servants Performance Targets.

Key Words : Performance Management, Public Servants, Work From Home (WFH)

PENDAHULUAN

Perubahan sistem kerja dengan bekerja dari rumah atau yang dikenal dengan istilah *Work From Home* (WFH), merupakan sebuah konsep sistem kerja jarak jauh yang sudah menjadi budaya baru dalam bekerja di Indonesia sejak

maraknya dunia *startup* pada tahun 2010 yang menggerakkan munculnya *coworking space* dan *virtual office*. Adapun kebijakan *Work From Home* bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) mulai pada Maret 2020 setelah adanya penerapan darurat kesehatan masyarakat oleh pemerintah akibat Covid-19. Pengaturan bekerja dari rumah diberlakukan secara

bergiliran kepada pejabat pengawas dan pelaksana serta pejabat fungsional tertentu, sementara pejabat administratif harus bekerja di kantor.

Imbauan tersebut ditindaklanjuti oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) melalui Surat Edaran (SE) Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Salah satunya berisi tentang Aparatur Sipil Negara dapat bekerja di tempat tinggal dengan memastikan dua level pejabat struktural tertinggi bekerja di kantor. Peraturan tersebut menegaskan kepada setiap instansi pemerintahan baik ditingkat nasional maupun daerah, kepada seluruh ASN.

Selanjutnya, dilakukan perubahan SE beberapa kali per 14 hari hingga pada 29 Mei 2020 dikeluarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Tata Normal Baru (cakupan: penyesuaian sistem kerja, dukungan Sumber Daya Manusia Aparatur, dan infrastruktur) yang mana diubah dengan berlakunya SE Nomor 67 Tahun 2020 pada 4 September 2020.

Berdasarkan survei yang dilakukan Google 2022, kurang lebih 30% Aparatur Sipil Negara tidak melakukan pekerjaannya selama pemberlakuan sistem bekerja dari rumah pada tiga bulan pertama pandemi, dengan beban kerja dirasa lebih berat. Sebanyak 40% mengatakan beban kerja masih sama seperti *Work From Office (WFO)*. Kemudian, 30% lainnya memilih tidak menjawab.

Sesuatu hal yang wajar terjadi tetapi harus diupayakan agar pelayanan kepada masyarakat tetap optimal. Beberapa keluhan warga didominasi terkait penundaan pelayanan di sejumlah instansi seperti Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil mengenai pelayanan rekam dan cetak Kartu Tanda Penduduk (KTP) hingga pindah penduduk. Berdasarkan data Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2022, menunjukkan keluhan paling banyak terkait tidak tertanganinya pelayanan administrasi kependudukan, yakni sebanyak 153 dari 348 laporan yang diterima, diikuti pelayanan keimigrasian, serta minyak dan gas.

Dalam memastikan pegawai bekerja hingga mendapatkan penghargaan dalam tatanan baru, diperlukan Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Bekerja dari Rumah (*Work From Home*).

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem kerja adalah suatu sistem yang dikembangkan agar manusia dan peralatan dapat menjalankan proses bisnis untuk menghasilkan suatu produk atau pelayanan (Alter, 2013). Sehingga, bekerja bukan hanya harus dilakukan di kantor.

Semua instansi penyelenggara pelayanan mengeluarkan aturan internal diantaranya seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) hanya bisa bekerja dari rumah dengan sistem piket bergantian yang mengkombinasikan pelayanan tatap muka langsung dan pelayanan dalam jaringan atau *online*. Kedua pelayanan tersebut mengandalkan jaringan internet yang stabil.

Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dibagi menjadi dua, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pegawai Negeri Sipil adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki Tatanan nilai dasar (*core values*) yang diluncurkan pada 27 Juli 2021 dengan tujuan untuk menyeragamkan nilai dasar Aparatur Sipil Negara yang masih bervariasi di setiap instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Nilai dasar yang berisi panduan perilaku tersebut dituangkan dalam akronim "ASN BerAKHLAK" dengan *employer branding* atau semboyan "Bangga Melayani Bangsa", yakni:

- a) Berorientasi Pelayanan
Berorientasi kepada pemenuhan kepuasan pengguna layanan (*customer service*) melalui pelayanan prima berdasarkan prinsip *attitude* (sikap), *attention* (memberikan perhatian), dan *action* (tindakan).
- b) Akuntabel
Melaksanakan tugas secara jujur, bertanggung jawab, cermat,

disiplin dan berintegritas tinggi. Berfungsi mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan; serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

- c) Kompeten
Kecakapan dalam melaksanakan tugas secara profesional.
- d) Harmonis
Sikap saling menghargai dan peduli dengan sesamanya. Sebagai upaya penyelarasan yang membuat kenyamanan bagi anggota organisasi sehingga membuahakan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi dengan maksimal.
- e) Loyal
Setia memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), serta pemerintahan yang sah, menjaga nama baik sesama Aparatur Sipil Negara (ASN), pimpinan, instansi, serta menjaga rahasia jabatan dan negara.
- f) Adaptif
Mengembangkan kreativitas dan terus berinovasi dalam menyikapi perubahan yang terjadi.
- g) Kolaboratif
Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bersinergi untuk menghasilkan nilai tambah, dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.
Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan PP No. 49 Tahun 2018 tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, bahwa Manajemen PNS dan PPPK

merupakan sebuah usaha terstruktur dalam pengelolaan untuk menghasilkan PNS dan PPPK yang profesional, memiliki etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Dalam manajemen tersebut, lingkup pengaturannya yaitu penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan pegawai, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pemberian penghargaan, disiplin (kesadaran dan kesediaan menaati peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak), pemberhentian/pemutusan hubungan perjanjian kerja (sewaktu-waktu dapat diputus hubungan kerja oleh instansi pemberi kerja dengan berbagai pertimbangan, salah satunya terkait kinerja), jaminan pensiun dan jaminan hari tua (hanya PNS) dan perlindungan. Penilaian kinerja merupakan bagian akhir/ refleksi dari target kinerja yang telah direncanakan.

Manajemen Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur (Irawan, 2011: 11), terdiri dari tiga macam kinerja, yakni kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Kinerja menggambarkan satu capaian kerja seseorang atau sekelompok orang pada satu organisasi yang telah menjadi kewenangan dan bebannya dalam upaya untuk mewujudkan target organisasi yang taat hukum serta memenuhi norma-norma dan etika, (Muiz, Jufrizen, & Fahmi, 2018). Sinambela (2018) bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan

bersama. Menurut Afandi (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal tanpa melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan moral dan etika. Selain itu, kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan dalam menghasilkan ataupun menyelesaikan sesuatu (Gunawan dan Fransiska, 2020).

Sedangkan menurut Amir dalam Lestari (2016: 36) kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas pekerjaan yang diberikan. Berikut beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja berdasarkan Narande & Kasmir (2017), antara lain:

- Rancangan kerja
- Pengetahuan
- Keterampilan (skill)
- Gaya kepemimpinan,
- Kepribadian,
- Lingkungan kerja
- Motivasi kerja
- Disiplin kerja
- Budaya Organisasi
- Kompensasi

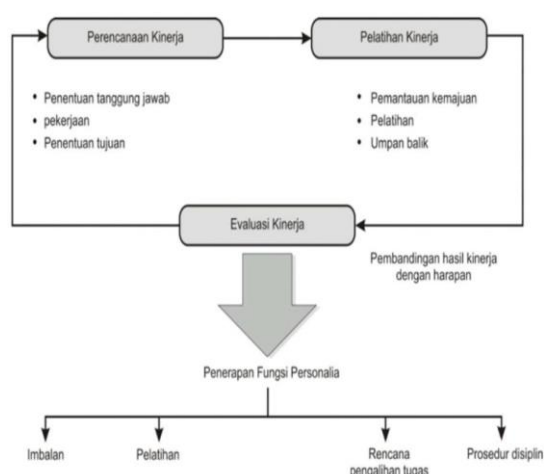
Manajemen kinerja merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja individu dan kelompok. Terdiri atas siklus yang memuat perencanaan (langkah apa yang akan dilakukan), pembinaan dan pengembangan (pemantauan secara berkesinambungan terhadap rencana yang telah dibuat) serta evaluasi (penilaian atas usaha yang telah dicapai). Manajemen kinerja akan melengkapi perbaikan desain jabatan dari aspek penentuan kualitas luaran

(*expected output*), mekanisme pelaporan kerja, pemberian umpan balik/*feedback* hasil kerja, dan penilaian kinerja. Kinerja adalah kunci keberhasilan organisasi, yang mana dipengaruhi secara signifikan oleh kesiapan berubah terhadap inovasi teknologi dan komunikasi.

Teknologi dapat meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan dan merespon pada perubahan yang terjadi (Mikalef, 2017).

Manajemen kinerja memiliki model yang terintegrasi seperti gambar berikut ini:

Gambar 1



Sumber: Zainal, 2014

Berdasarkan gambar, aktivitas utama yakni perencanaan (tujuan kinerja akan dibawa kemana) dan pelatihan kinerja (mempersiapkan pegawai yang akan melaksanakan tujuan tersebut), keduanya saling terhubung dan menyokong satu sama lain. Hal tersebut sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang disebutkan bahwa manajemen kinerja PNS merupakan proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja (penyusunan dan penetapan Sasaran

Kinerja Pegawai (SKP). Pejabat Pimpinan Tinggi menyusun Sasaran Kinerja Pegawai dengan memperhatikan rencana strategis dan rencana kerja tahunan, pelaksanaan pemantauan dan pembinaan kinerja, tindak lanjut dan sistem informasi kinerja. Sehingga peran Pejabat Pimpinan Tinggi lebih banyak memberikan koordinasi.

Hal yang berbeda untuk jabatan fungsional, penyusunan SKP harus didasarkan pada atasan langsung. Namun, selain itu penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai pejabat fungsional juga memperhatikan butir kegiatan masing-masing jabatan yang memiliki variasi beragam dalam penyusunan SKP. Khususnya terkait dasar penyusunan. Namun, secara keseluruhan penyusunan harus memiliki kriteria spesifik, terukur, realistis, memiliki batas waktu dan menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi.

Kriteria tersebut dapat diartikan bahwa penyusunan SKP pegawai tidak berada di ruang kosong, melainkan terdapat target yang jelas. Hal ini dikarenakan, dalam pasal 26 Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 disebutkan bahwa pelaksanaan kinerja harus didokumentasikan secara periodik. Pendokumentasian tersebut diantaranya mulai harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan. Pendokumentasian secara periodik dipahami bahwa pelaksanaan kinerja dari perencanaan kinerja yang telah disusun diatas merupakan akumulasi.

Oleh karena itu, pada akhir tahun akan terbentuk kinerja sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah disusun dalam SKP. Ketika pendokumentasian menuntut adanya target kinerja dari level yang kecil yaitu target kinerja harian. Hal tersebut disebabkan karena pegawai wajib untuk menjabarkan target kinerja

yang termuat dalam SKP menjadi target kinerja yang lebih kecil. Penjabaran target kinerja ke tingkat yang lebih detail, walaupun tidak tercantum secara jelas di SKP, namun hal ini menjadi kebutuhan, khususnya untuk mengukur kinerja harian.

Hal itu sejalan dengan amanat PP Nomor 30 tahun 2019 dalam pelaksanaan kinerja, pendokumentasiannya dilakukan secara periodik. Perhitungan kinerja periodik akan memudahkan dalam perhitungan prosentase kinerja bulanan. Pengukuran capaian kinerja bulanan dilakukan dengan membandingkan target bulanan dengan akumulasi capaian target kinerja bulanan.

Selain itu, kinerja PNS merupakan penggabungan antara kinerja objektif dengan perilaku pegawai yang bersangkutan. Kinerja objektif diperoleh dengan menggunakan teknik *cascading*, yang dimulai dari penentuan tujuan pembangunan pada tingkat nasional (tertinggi), kemudian dipecah menjadi strategi di tingkat Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Selanjutnya diturunkan ke satuan organisasi pelaksana kegiatan, dan berujung pada sasaran kerja pegawai di tingkat individu. Pada tingkat individu, sasaran kerja mencakup:

- I. *Output* kerja yang mendukung pemenuhan target unit organisasi dan secara berjenjang mendukung pencapaian tujuan pembangunan tingkat nasional.
- II. Sasaran kerja individu juga mencakup *output* kerja yang mendukung pengembangan profesi pegawai yang bersangkutan. Adapun

untuk kinerja perilaku disandarkan pada nilai yang diterapkan pegawai pemerintah sebagai organisasi sektor publik, yaitu: komitmen organisasi dan kepemimpinan. Secara keseluruhan penilaian kinerja ini melibatkan:

- Atasan langsung (*direct supervisor*)
- Pegawai yang bersangkutan (*self-assessment*)
- Tim penilai (*board of meeting*) untuk pegawai profesional
- Penilaian perilaku dapat melibatkan rekan kerja (*peer*).

Menurut Kasmir (2016) mengatakan bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Memperbaiki kualitas pekerjaan;
- b. Keputusan penempatan;
- c. Perencanaan dan pengembangan karier;
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
- e. Penyesuaian kompensasi;
- f. Inventori kompetensi pegawai;
- g. Kesempatan kerja adil;
- h. Komunikasi efektif antara atasan bawahan;
- i. Budaya kerja;
- j. Menerapkan sanksi.

Mengenai mekanisme penilaian kinerja ini dikembalikan kepada kemampuan organisasi untuk melakukannya. Adapun metode penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Metode penilaian berorientasi masa lalu

Mengevaluasi kinerja masa lalu dapat memperoleh umpan balik atas upaya mereka yang kemudian dapat mengarah pada peningkatan kinerja, meliputi:

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*)
Penilai dituntut untuk melakukan penilaian terkait pekerjaan dalam skala pekerjaan tertentu, mulai dari yang terendah sampai yang tertinggi.
2. Daftar Pernyataan (*Checklist*)
Terdiri dari sejumlah pernyataan yang menjelaskan berbagai tingkat perilaku untuk suatu pekerjaan tertentu.
3. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Method*)
Meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident*)
Pemilihan didasarkan pada catatan kritis penilai perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat buruk dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode catatan prestasi
Berkaitan erat dengan kejadian kritis yaitu catatan perbaikan.
6. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*)
Mengevaluasi prestasi kerja selama periode waktu tertentu di masa lalu dengan menghubungkan skala penilaian prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review*)

Supervisor turun ke lapangan bersama dengan ahli Sumber Daya Manusia.

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*)
Diprioritaskan untuk membandingkan prestasi kerja pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan serupa.

Metode penilaian berorientasi masa depan

Pegawai tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan bergantung pada atasan melainkan terlibat dalam proses penilaian. Pegawai mengambil peran penting bersama dengan supervisor dalam menetapkan tujuan perusahaan, meliputi:

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)
Organisasi mengungkapkan harapan yang diinginkan dan yang dihadapi pegawai.
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)
Penilaian di mana pegawai dan supervisor bersama-sama menetapkan target.
3. Penilaian secara psikologis
Dilakukan oleh psikolog untuk mengetahui potensi pegawai.
4. Pusat penilaian (*Assessment Center*)
Menentukan potensi seseorang untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Menurut Bangun (2012: 234), indikator kinerja dibagi menjadi 5 macam, yaitu: ketepatan waktu dan kehadiran. Sedangkan menurut Mondy, Noe, Premeaux dalam Donni Juni Priansa (2014: 271) menyatakan bahwa indikator dalam pengukuran kinerja, yakni:

- a. Kuantitas pekerjaan (*Quantity Of Work*)
Berkaitan dengan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas pekerjaan (*Quality Of Work*)
Berkaitan dengan pertimbangan ketelitian, kerapian, dan relevansi kelengkapan dalam menangani tugas organisasi.
- c. Kemandirian (*Dependability*)
Berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan melaksanakan tugas dengan meminimalkan bantuan orang lain.
- d. Inisiatif (*Initiative*)
Berkenaan dengan pertimbangan keluwesan berfikir, dan kemauan untuk menerima tanggung jawab tanpa menunggu perintah.
- e. Adaptabilitas (*Adaptability*)
Mengacu pada kemampuan untuk mempertimbangkan bereaksi terhadap kondisi yang berubah-ubah.
- f. Kerjasama (*Coorporation*)
Berkaitan dengan kesediaan mempertimbangkan kemampuan untuk berpartisipasi dengan orang lain secara vertikal dan horizontal, baik didalam maupun diluar pekerjaan, dan tugas lembur dilakukan sepenuh hati dengan saling menghormati.

Bekerja dari rumah/*Work From Home*

Bekerja dari rumah merupakan salah satu konsep bekerja *teleworking*, sistem kerja jarak jauh yang memiliki istilah lainnya seperti *telecommuting*, yang berarti pekerjaan dilakukan oleh seseorang secara khusus atau hanya waktu tertentu, dilaksanakan sebagian atau seluruhnya diluar kantor konvensional dengan menggunakan media telekomunikasi sebagai alat kerja (Mungkasa, 2020). Disampaikan oleh Parker (2020), bahwa hal ini dilakukan atas tuntutan untuk mengurangi kepadatan kantor, mendesain ulang sistem kerja yang ada, tata kelola kantor serta meningkatkan teknologi dalam situasi krisis. Sejalan dengan hal tersebut, Mallet (Mallett et al., 2020) menjelaskan bahwa disaat pemerintah mulai mempersiapkan faktor resiko dalam sistem kerja *Work From Home*, penting untuk pemerintah dan masyarakat berusaha memahami krisis secara komprehensif. Hal ini dapat diartikan bahwa pemerintah harus memberikan pemahaman kepada masyarakat sebagai pengguna layanan dari instansi pemerintahan bahwa terdapat perubahan pola kerja sebagai akibat dari adanya krisis.

Bekerja dari rumah memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang sama dengan bekerja dari kantor yang dibayar minimal 20 jam tiap pekan. Bloom et al., (2015) menyatakan bahwa memiliki karyawan yang bekerja dari rumah menimbulkan dua masalah utama. Pertama, apakah ini bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas. Masalah kedua terkait dengan kekhawatiran tentang memburuknya keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) dan peran WFH untuk membantu mengatasi

hal ini. Berikut keuntungan dan kerugian penerapan bekerja dari rumah dipersepsikan melalui tiga sudut pandang dimensi, yaitu:

a. Dimensi ekonomi

Bebas dalam penentuan jam kerja, kurangnya waktu perjalanan menuju kantor, berkurang biaya bensin, terhindar dari politik kantor (*office politics*), dan adanya peningkatan terhadap semangat, komitmen kerja, keahlian pegawai, dan pendapatan.

Sedangkan kerugiannya tidak ada proses bertukar wawasan pengetahuan secara langsung, interaksi bergantung pada jaringan data, adanya kesalahpahaman antar pegawai, serta peningkatan biaya operasional di rumah.

b. Dimensi teknologi

Penerimaan informasi dari luar kantor. Mendapatkan informasi pendukung kerja dari berbagai perspektif dengan jangkauan lebih luas.

Sedangkan tantangannya kecepatan kualitas internet sesuai dengan zona wilayah tempat tinggal dan minimnya alat pendukung kerja.

c. Dimensi sosial.

Urusan pribadi dapat cepat teratasi dan dapat aktif kontribusi kegiatan komunitas daerah rumah.

Sedangkan kesulitannya adalah dalam membagi waktu kerja dengan kepentingan pribadi.

Adapun kelebihan dan kekurangan dari bekerja dari rumah, sebagai berikut:

Kelebihan

1. Biaya operasional menurun Kantor tidak menyediakan biaya operasional seperti listrik.
2. Lebih fleksibel Baik waktu maupun tempat.
3. Kepuasan kerja meningkat Terhindar dari stres karena kemacetan akses ke tempat bekerja.
4. Meningkatnya kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan seperti webinar.
5. Lebih dekat dengan keluarga Terutama pekerja yang memiliki anak kecil.

Disisi lain, muncul pula hambatan yang muncul, meliputi:

- Kesulitan dalam menentukan tingkat produktivitas pegawai karena masih terkendala dalam hal pengawasan secara *real-time*;
- Munculnya *cultural shock* terhadap penggunaan teknologi, tanggung jawab mengelola kegiatan rumah tangga yang dapat mempengaruhi tingkat stress pegawai, serta gangguan dari persoalan yang terjadi pada rumah tangga menimbulkan ketidakmampuan pegawai untuk berkonsentrasi;

- Pengaruh negatif WFH terhadap psikologis mental para pegawai.

Kekurangan

1. Kesulitan dalam monitoring pekerjaan
Diperlukan sistem yang tidak kaku agar tidak menjadi masalah.
2. Miskomunikasi
Asmin *et. al* (2017) menjelaskan bahwa komunikasi berkaitan dengan kepedulian terhadap masalah dan kebutuhan, berbagi informasi, manajemen sumber daya, dan resolusi konflik dalam suatu komunitas, termasuk lembaga pemerintahan.
3. Masalah keamanan data
Data-data pekerjaan yang penting tidak disarankan dikirim menggunakan jaringan biasa.
4. Terbatasnya alat kerja yang kompatibel dengan kebutuhan pekerjaan.
5. Hilangnya motivasi kerja
Ketiadaan pengawasan langsung pemimpin menjadikan penundaan pekerjaan sehingga telat dari jadwal.

Beck dan Hensher (2020) menambahkan bahwa penerapan *Work From Home* (WFH) dimungkinkan bertahan dalam jangka panjang dan merupakan investasi yang berharga dalam kebutuhan masa depan yang lebih adaptif. Namun perlu digarisbawahi bahwa menurut O'Neill (dalam Mallett *et al.*, 2020) sistem kerja tersebut dapat menjadi pedang bermata dua, karena mendukung adanya fleksibilitas kerja tetapi secara bersamaan cenderung meningkatkan jam kerja sehingga sulit untuk menentukan dampak pada

keseimbangan kehidupan kerja dan hubungan dengan keluarga. Dengan demikian, hal ini adalah tanda-tanda awal yang positif sebagai bagian yang lebih besar dari investasi masa depan.

Selain itu, Khanna *et al* (2020) juga memberikan prinsip kesuksesan WFH sebagai berikut:

- Memprioritaskan hubungan dengan memastikan komunikasi efektif dan harmonis antar pegawai;
- Menyediakan ruang virtual yang memfasilitasi interaksi santai selama waktu istirahat;
- Menjaga kepercayaan dengan mengutamakan transparansi.

Lebih lengkapnya lagi Jack Altman (dalam Rysavy & Michalak, 2020) menjelaskan bahwa terdapat lima petunjuk keberhasilan WFH, yaitu:

- Menentukan ekspektasi awal sesuai dengan tujuan yang akan dicapai;
- Pertemuan virtual secara teratur untuk membangun hubungan dan kepercayaan;
- Memberikan umpan balik atas adanya pendapat secara singkat dan jelas;
- Manajer harus rutin menanyakan perihal pekerjaan dan keadaan pegawai;
- Manajer tidak boleh berasumsi bahwa pegawai yang bekerja di rumah sedang bermalasan-malasan.

Ada tiga dimensi penerapan terwujudnya *work from home* yang

dikemukakan oleh (Gądecki et al., 2018) yaitu:

- ★ Ruang: transformasi ruang pribadi rumah (sebagai tempat realisasi kesukaan dan mengekspresikan diri) ke dalam ruang publik semu;
- ★ Waktu: penggunaan ruang pribadi oleh ruang kerja yang mengarah kepada tabrakan dua yang berbeda sistem waktu: waktu siklik (pekerjaan rumah tangga) dan waktu linier (tugas profesional) yang tumpang tindih;
- ★ Peran sosial: narasi tentang diri sendiri sebagai pekerja dari rumah, sebuah peran dan posisi *teleworker* yang konstan dilakukan.

Selain itu *Work from home* memiliki tiga tahapan, yakni:

- 1) Proses perencanaan
Memiliki lima konsep perencanaan, yaitu: hubungan keluarga, sikap profesionalitas, keseimbangan kerja, penggunaan aplikasi media online, dan patuh pada aturan pemerintah.
- 2) Proses lapangan
Harus memperhatikan konsep berikut: pangsa pasar berfokus pada segmentasi pasar baru, bekerjasama dengan berbagai relasi mitra, peduli terhadap kebutuhan masa depan konsumen, inovasi jasa, adanya panduan manajemen resiko.
- 3) Pengevaluasian hasil kerja.
Melakukan beberapa konsep berikut: proses kerja dilakukan sendiri, bersikap positif terhadap

masalah yang muncul dalam proses kerja, perusahaan berusaha mencari penyelesaian masalah, adanya semangat yang tinggi, setiap tim atau karyawan memiliki sifat percaya diri (*confidence*) dalam mengutarakan ide atau pendapat, adanya persamaan tujuan dalam mengejar target peluang, dan mengambil tindakan berani terhadap hambatan organisasi.

Indikator

Menurut Tariyah (2020) penyelenggaraan sistem bekerja dari rumah dapat diukur dengan indikator berikut:

- I. Pengawasan: Agar pegawai tetap memiliki target kerja dan memenuhinya.
- II. Penyesuaian kondisi: Kesesuaian kondisi tempat tinggal pegawai.
- III. Penyesuaian rencana kerja: Rencana kerja sesuai kemampuan pegawai.
- IV. Penerimaan tugas: Tanpa adanya paksaan.
- V. Sarana pendukung: Memastikan pegawai yang memiliki sarana dan prasarana yang sesuai dengan tugasnya.
- VI. Pemberian tugas: Memastikan tugas dapat dikerjakan dirumah.
- VII. Meningkatkan keahlian: Pemindahan pengerjaan tugas yang bisa membuat pegawai semakin produktif.

Menurut penelitian Barbara Larson dari Northeastern University, permasalahan yang kerap terjadi adalah pengawasan dan monitoring. Oleh karena itu, diperlukan peran Unit Kepatuhan Internal.

Unit Kepatuhan Internal (unit manajemen risiko/ unit legal)

Sebagai lini pertahanan kedua yang memantau pelaksanaan pengendalian internal pada waktu yang ditentukan, serta memperingatkan lini pertahanan pertama/Manajemen Operasional dalam menjalankan seluruh kebijakan organisasi dengan menjalankan pengendalian internal secara terus menerus dalam tahapan kegiatan (termasuk dari rancangan). Selanjutnya, melakukan pemantauan pengendalian internal dengan cakupan kegiatan yang lebih longgar.

Kebijakan Work From Home (WFH) Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan

Kondisi *Work From Home* (WFH) atau bekerja dari rumah dikaitkan dengan ketentuan Pasal 86 ayat (1) huruf a Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, di mana setiap pekerja berhak memperoleh perlindungan untuk keselamatan dan kesehatan kerja. Pada dasarnya istilah "merumahkan pekerja" atau "bekerja dari rumah" tidak dikenal dan tidak diatur dalam ketentuan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Meski demikian, dalam praktek dan beberapa kasus, terdapat pekerja yang "dirumahkan" (tetapi tidak di-PHK) karena berbagai alasan, seperti karena tidak dapat melakukan produksi, restrukturisasi usaha, hingga sedang dilanda krisis tertentu.

Untuk itu, ada aturan khusus mengenai "pekerja yang diberhentikan", yang diatur dalam Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja, antara lain:

a) Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Nomor: SE tentang Upa05 / M / BW / 1998 h Pekerja Yang Dipulangkan Bukan Dalam Arah Pemutusan Hubungan Kerja;
Mengatur:

- Tetap membayar upah secara penuh, yaitu berupa upah pokok dan tunjangan tetap selama pekerja di PHK, kecuali ditentukan lain dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perjanjian Kerja Bersama.
- Jika pemberi kerja tidak membayar upah pekerja secara penuh, maka perlu dilakukan negosiasi dengan serikat pekerja dan/atau pekerja mengenai besaran upah selamat tinggal.

b) Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Nomor: SE-907 / MEN / PHI-PPHI / X / 2004 tentang Pencegahan;

Mengatur: Apabila suatu perusahaan mengalami kesulitan yang dapat mempengaruhi ketenagakerjaan, pemutusan hubungan kerja harus menjadi upaya terakhir, setelah berbagai upaya dilakukan, yaitu:

- Mengurangi upah dan fasilitas untuk pekerja tingkat atas;
- Mengurangi Jam dan Hari Kerja;
- Merumahkan atau meliburkan pegawai untuk sementara.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah

metode kualitatif deskriptif, dengan studi kepustakaan (*library research*) yaitu penelitian melalui metode pengumpulan data pustaka dan mencatat serta mengolah bahan penelitian. Tahapan yang dilakukan dalam penelitian adalah melalui penelusuran, serta membaca berbagai temuan tentang mengukur bekerja dari rumah sebagai alternatif sistem kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Setiap pembahasan hasil penelitian, artikel, maupun berita yang didapatkan dalam literatur, dan sumber website lembaga resmi pemerintah, serta sumber yang relevan dengan studi ini, dikaji serta dituangkan dalam bentuk narasi.

Selanjutnya, memadukan segala temuan, baik teori, model maupun konsep terkait melalui berbagai bacaan, baik dari sisi kelebihan, kekurangan, maupun keterkaitan tentang tulisan yang dibahas. Tahapan terakhir adalah memberikan ulasan dengan mengelaborasi model maupun pendekatan yang berbeda dari temuan sebelumnya.

PEMBAHASAN

Seperti yang disampaikan oleh Tim Administrator BKD (2020), bahwa *Work From Home* (WFH) bukanlah liburan bagi para Aparatur Sipil Negara (ASN). Walaupun tidak harus pergi ke kantor untuk bekerja dan cukup bekerja dari rumah, namun terdapat batasan yang ditetapkan oleh para pembuat kebijakan yang harus dipatuhi. Sanksi administratif yang sangat berat menanti bagi para ASN yang melanggar batasan yang telah ditetapkan. Terlebih batasan tersebut menyinggung budaya dan perilaku para ASN.

Berdasarkan pedoman pelaksanaan tugas kedinasan dengan

bekerja di tempat tinggal bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), diantaranya pengaturan pembagian kehadiran pegawai oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan mempertimbangkan:

- Jenis pekerjaan
- Domisili pegawai
- Efektivitas pelaksanaan tugas dan pelayanan unit organisasi

Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik, Kementerian/Lembaga/Daerah agar melakukan penyederhanaan proses dan Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan memanfaatkan media publikasi, serta melakukan perhitungan kembali Analisis Beban Kerja tanpa mengurangi sasaran kinerja. Dalam pelaporan kinerja, Badan Kepegawaian Negara (BKN) memiliki aplikasi e-kinerja yang mendukung pelaksanaan bekerja dari rumah, seperti penambahan fitur cek status online/offline pegawai yang dapat melihat progres pekerjaan, serta upload data pendukung. Selain itu, dengan dikeluarkannya Surat Edaran Nomor 15/SE/VI/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai dalam Tatanan Normal Baru di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara, yang menyebutkan bahwa keterwakilan pegawai yang hadir di kantor adalah 10% dan maksimal 50% dari jumlah pegawai pada unit kerja dengan penjadwalan yang dilaporkan ke biro Sumber Daya Manusia (SDM) setiap bulan, yakni berdurasi 5 jam kerja dan 7,5 jam bagi yang bekerja dari rumah.

Menurut Pahala (2012) pengendalian internal memiliki komponen berikut ini:

- a. Penetapan kebijakan dalam semua aspek organisasi.
- b. Penetapan prosedur untuk menjamin pelaksanaan dan

dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan.

Dalam memenuhi komponen tersebut, dibutuhkan unsur utama berikut ini:

- Lingkungan pengendalian
Sebagai penunjang praktek keuangan yang sehat.
- Sistem akuntansi
Merupakan formulir yang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan yang berasal dari proses transaksi. Disusun dengan memperhatikan kaidah standar akuntansi dengan tujuan akhir memproduksi laporan keuangan dan lainnya.
- Prosedur pengendalian
Sebagai panduan bagi setiap pelaksana di lapangan dan telah disesuaikan dengan kondisi yang ada. Biasanya meliputi pemisahan tugas, otorisasi, perancangan dan penggunaan dokumen, pengendalian aset organisasi hingga kontrol pada pihak independen.

Penelitian terkait dengan WFH sebelumnya, dilakukan saat pandemi Covid 19 berlangsung, artinya WFH sebagai alternatif bekerja dikarenakan faktor keadaan. Padahal WFH atau dikenal dengan istilah lain bekerja jarak jauh sudah lama dikenalkan.

Perkembangan teknologi membuat pergeseran pola kerja dikalangan milenial khususnya. Berkembangnya layanan online disetiap lini berpengaruh pula pada pola hidup masyarakat yang cenderung ingin mendapatkan layanan secara cepat dan sederhana. Perkembangan yang terjadi ini, perlu diantisipasi dalam kinerja pegawai pemerintah. WFH perlu dikaji sebagai

terobosan dalam situasi perkembangan teknologi dan layanan online.

Pelaksanaan *Work From Home (WFH)* yang dilakukan saat pandemi Covid 19 berlangsung, dapat dijadikan pengalaman untuk dapat dilihat hasilnya untuk mengukur efektivitas WFH sebagai alternatif bekerja bagi ASN baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah pasca pandemi Covid 19. WFH atau bekerja jarak jauh memiliki kelebihan diantaranya tidak ada beban transportasi bagi ASN. Artinya *Work From Home* dapat dijadikan bagian dari efisiensi anggaran, khususnya anggaran daerah. Dikarenakan sebagian besar anggaran daerah terpakai untuk belanja rutin, sehingga banyak daerah kesulitan melakukan pembangunan dikarenakan ketiadaan anggaran.

Tidak semua pekerjaan ASN khususnya terkait dengan pelayanan publik dapat dilakukan secara maksimal selama WFH berlangsung dalam kurun waktu 2021-2022, ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan administratif sangat tinggi, sehingga perlu adanya pemilahan pekerjaan atau agenda kerja yang dapat dilakukan dengan menggunakan metode WFH. Pelayanan administrasi yang membutuhkan kontak layanan secara langsung antara pegawai dengan masyarakat sulit dilakukan dengan mekanisme WFH.

Pengalaman penerapan WFH dikalangan ASN selama pandemi Covid 19 memperlihatkan kendala terbesar pelaksanaan WFH terkait dengan lemahnya sistem pengawasan, keadaan lingkungan atau rumah serta jaringan telekomunikasi. Penerapan WFH perlu perbaikan bila ingin diterapkan kembali, keadaan lingkungan atau rumah serta permasalahan jaringan komunikasi perlu adanya intervensi pemerintah, artinya

tidak menjadi tanggung jawab pribadi ASN untuk memperbaikinya.

Mekanisme kontrol dalam pelaksanaan WFH perlu dilakukan dengan dengan kombinasi absensi online dan pemantauan lokasi, untuk memastikan pegawai bekerja dengan baik. Dengan pemberian sanksi yang tegas sebagai pelengkap sistem kontrol. Pelaksanaan WFH membutuhkan mekanisme kontrol yang lebih ketat dibandingkan dengan bekerja dari kantor atau WFO.

Penerapan WFH yang memiliki potensi efisiensi anggaran dan lebih sesuai dengan perkembangan zaman tidak boleh menurunkan kualitas pelayanan publik, oleh karenanya butuh persiapan dan *supporting system* yang jelas dalam pelaksanaannya.

Manajemen kinerja ASN perlu perubahan mengikuti perkembangan masyarakat dan perkembangan teknologi. Selain itu dibutuhkan manajemen kinerja yang efisien dan menunjang kinerja paratur sipil negara dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayanan masyarakat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Bekerja dari rumah akan memberi kenyamanan yang berbeda tergantung pada jenis pekerjaan, ketersediaan teknologi, kondisi psikologis dan preferensi individual. Untuk mendukung pergeseran paradigma budaya kerja, Meskipun kedepan tidak semua jenis pekerjaan dan jabatan dapat menerapkan *Work From Home* (WFH), namun konsep ini tetap diterapkan dalam rangka paradigma kerja baru dan efisiensi anggaran. Pengaturan dan monitoring juga perlu diterapkan sebagai bentuk pengendalian terhadap pegawai yang WFH. Dengan demikian, kontrol dari

pejabat terhadap pegawainya tetap terpantau.

Saran

1. Mandi dan berpakaian sopan sesuai baju dinas sebagaimana bekerja di kantor.
2. Membuat ruang khusus bekerja dalam rumah.
3. Kesepakatan pengaturan jadwal kerja yang teratur dan adil, baik dirumah maupun dikantor.
4. Menciptakan iklim kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.
5. Pengadaan absensi *online* kombinasi dengan GPS yang dapat memantau lokasi pegawai.
6. Meningkatkan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) terkait sistem bekerja dari rumah (*Work From Home*).
7. Fasilitas yang memadai bagi Aparatur Sipil Negara yang bekerja dari rumah.
8. Untuk proteksi data, dapat menggunakan VPN yang mana hanya dapat diakses oleh pengirim dan penerima.
9. Pengoptimalan penggunaan aplikasi *online* untuk mempermudah penggalan data penelitian, penyelenggaraan pemetaan kompetensi, dan bentuk koordinasi lainnya.
10. Peningkatan kompetensi pegawai dalam bentuk pelatihan mengatasi *troubleshooting* pada peralatan kerja berbasis teknologi informasi.
11. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menuangkan isi hati (katarsis).

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Syafaruddin, 2006, *Ittihadiyah (Menjalin Kebersamaan Membangun Bangsa)*, Jakarta.

Krismiati, dkk, 2020, *Studi Evaluasi Produktivitas Kerja ASN Selama Penerapan Kebijakan Flexible Working Arrangement Pandemi Covid-19*, Sumedang.

Penelitian

Asmin, Ferdinal, 2020, *Evaluasi Sistem Bekerja dari Rumah (Work From Home) di Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Barat*, Padang.

Fadhila, Aulia, 2020, *Sistematik Review: Flexible Working Arrangement sebagai Paradigma Baru ASN di Tengah Pandemi Covid-19*, Surabaya.

Helena, Maria, 2020, *Pengaruh Work From Home Terhadap Work-life Balance*, Sulawesi.

Irawati, Erni, 2020, *Aparatur Sipil Negara di Masa Pandemi: Tinjauan Kebijakan Normal Baru di Provinsi Jawa Tengah*, Jawa Tengah.

Kusumawati, Iko, 2022, *Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja dan Disiplin dalam meningkatkan kinerja karyawan di Era New Normal Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sumbawa)*, Mataram.

Mahdiana, Eka Hayatun, 2022, *Pengaruh Kebijakan Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel Syariah*, Banjarmasin.

Marifah, Diana, 2020, *Implementasi*

Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif dan Produktivitas Pegawai, Jakarta.

Marina, 2021, *Strategi*

Penerapan Flexible Working Arrangements di Masa Pandemi Covid-19 Pada Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan, Jakarta.

Muttaqin, Tatang, 2020, *Penilaian Kinerja Berbasis Kombinasi Work From Home dan Work From Office*, Jakarta.

Samsara, Ladiatno, 2021, *Manajemen Kinerja dalam Kerangka Flexible Working Arrangement: Pengalaman dari Pelaksanaan WFH, Cascading Target Kinerja Harian*, Jakarta.

Setiawan, Nadya, 2021, *Pengaruh Work From Terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19*, Surabaya.

Wahidan, Firmansyah, 2022, *Pengaruh Implementasi Kebijakan Bekerja dari Rumah (Working From Home) terhadap Kinerja Pegawai KPP Penanaman Modal Asing 5: Peran Mediasi Technology Acceptance Model (TAM)*, Jakarta.

Yusrizal, dkk, 2022, *Analisis Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Bappeda Kota Bima pada Masa Pandemi Covid-19*, Bima.

Peraturan

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003

tentang Ketenagakerjaan
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014
tentang Aparatur Sipil Negara.
Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun
2017 tentang Manajemen
Pegawai Negeri Sipil.
Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun
2018 tentang Pegawai
Pemerintah dengan Perjanjian
Kerja.
Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun
2019 tentang Penilaian Kinerja
Pegawai Negeri Sipil.
Surat Edaran Menteri Pendayagunaan
Aparatur Negara dan Reformasi
Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020
tentang Penyesuaian Sistem Kerja
Aparatur Sipil Negara dalam
Upaya Pencegahan Covid-19 di
Lingkungan Instansi Pemerintah.
Surat Edaran Menteri Pendayagunaan
Aparatur Negara dan Reformasi
Birokrasi Nomor 67 Tahun 2020
tentang Perubahan atas Surat
Edaran Menteri Pendayagunaan
Aparatur Negara dan Reformasi
Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020
tentang Sistem Kerja Aparatur
Sipil Negara dalam Tatanan
Normal Baru.
Surat Edaran Nomor 15/SE/VI/2020
tentang Sistem Kerja Pegawai
dalam Tatanan Normal Baru di
Lingkungan Badan Kepegawaian
Negara.
Surat Edaran Menteri Pendayagunaan
Aparatur Negara dan Reformasi
Birokrasi Nomor 14 Tahun 2021
tentang Penyesuaian Sistem Kerja
Pegawai ASN Pada Masa
Pemberlakuan Pembatasan
Kegiatan Masyarakat Darurat
Covid-19 di Wilayah Jawa dan Bali.

Strategi Pembangunan Perkotaan
Berkelanjutan UNDP Indonesia
(2021).
Majalah Pengawasan Kementerian
Perindustrian Jalan Menuju ASN
BerAKHLAK (2021).

Website

www.djkn.kemenkeu.go.id (diakses 22
Oktober 2022)

<https://ombudsman.go.id> (diakses 22
Oktober 2022)

<http://bkd.jabarprov.go.id/> (diakses 22
November 2022)