

KENDALA PELAKSANAAN DAN UPAYA PENANGANAN WORK FROM HOME /WFH DI BAPPEDA KABUPATEN GUNUNGGKIDUL

Implementation Constraints and Attempt to Resolve Work From Home /WFH in Planning and Development Board of the Gunungkidul Regency

¹ Muhammad Fajar Nugroho, ² Suswanta

^{1,2}, Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), Yogyakarta,
e-mail: fjrgroho@gmail.com, soes_ummy@yahoo.com

INFORMASI ARTIKEL

Article history :

Dikirim :
01 Juli 2020
Revisi Pertama :
29 Oktober 2020
Diterima :
10 Desember 2020

Kata Kunci :

COVID-19, Gunung Kidul, manajemen SDM, work from home (WFH)

Keywords :

COVID-19, Gunung Kidul, HR Management, work from home (WFH)

ABSTRAK

Adanya pandemic Covid-19 mendorong Pemerintah mengeluarkan instruksi untuk melakukan *social distancing* dalam rangka memutus infeksi virus Corona. Kebijakan *social distancing* bagi ASN dilakukan melalui pembatasan jam kerja serta bekerja dari rumah (*Work from home*/WFH) dengan tetap memperhatikan keberlangsungan pelayanan publik pemerintah. Ini menjadi solusi untuk memutus rantai penyebaran wabah Covid-19 yang semakin meluas. Akan tetapi, guna mewujudkan pelayanan publik tetap terjaga dan dapat berlangsung dengan baik maka dalam pelaksanaan WFH perlu dilakukan manajemen SDM dengan memperhatikan berbagai kendala yang dihadapi. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk menemukenali kendala-kendala dan upaya penanganannya dalam pelaksanaan WFH selama terjadinya darurat Covid-19. Penelitian dilakukan terhadap seluruh pegawai/ASN Bappeda Kabupaten Gunungkidul yang berjumlah 50 orang. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat 5 aspek yang menjadi kendala utama pelaksanaan WFH yaitu aspek ketersediaan komputer dan jaringan internet, aspek kemampuan penguasaan teknologi informasi, aspek regulasi tata kelola SDM, aspek budaya organisasi, serta aspek penilaian kinerja. Sedangkan upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki pelaksanaan WFH dapat dilakukan dengan penerapan *one man one computer*, melakukan diklat TI dan pendampingan pegawai, melakukan penyusunan tata kelola SDM berbasis buku kerja, kontrak kerja, serta SPIP (Sistem Pengawasan Intern Pemerintah), peningkatan budaya organisasi progresif serta peningkatan penilaian kinerja pegawai berbasis prestasi kerja.

Abstract

The Covid-19 pandemic prompted the Government to issue instructions for social distancing to cut Coronavirus infection. The social distancing policy for ASN is carried out by limiting working hours and working from home (WFH) while still paying attention to government public services' sustainability. This is a solution to break the chain of the spread of the increasingly widespread Covid-19 outbreak. However, to realize available services are maintained and can run well, it is necessary to carry out HR management in implementing WFH by considering the various obstacles faced. Furthermore, this study aims to identify the barriers and efforts to overcome them in implementing WFH during the Covid-19 emergency. The research was conducted on all 50 employees / ASN Bappeda Gunungkidul Regency. The results of this study indicate that five aspects become the main obstacles in implementing WFH, namely elements of the availability of computers and internet networks, details of the ability to master information

technology, factors of HR governance regulations, parts of organizational culture, and aspects of performance appraisal. Meanwhile, efforts that can be made to improve the implementation of WFH can be carried out by implementing one man one computer, conducting IT training and employee mentoring, compiling workbook-based HR governance, work contracts, and SPIP (Government Internal Supervision System), improving culture. Progressive organizations, as well as improving work performance-based employee performance appraisals.

A. PENDAHULUAN

Coronavirus Disaase 2019 (Covid-19) sudah dipublikasikan oleh WHO sebagai pandemic global (WHO, 2020). Penyebarannya hampir meliputi semua negara di dunia. Indonesia telah menyatakan Covid-19 sebagai bencana non alam sesuai dengan Keputusan Presiden RI Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Nonalam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) Sebagai Bencana Nasional (Kementerian Sekretaris Negara RI, 2020). Guna menanggulangi penyebaran virus Covid-19, Pemerintah telah menerbitkan protokol penanganan dan penanggulangan Covid-19. Secara nasional ditandai dengan terbitnya Keputusan Kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) Nomor 13A Tahun 2020 tentang Perpanjangan Status Keadaan Tertentu Darurat Bencana Penyakit Akibat Virus Covid-19 di Indonesia. Kemudian diikuti Keputusan Gubernur DIY Nomor 65/KEP/2020 tentang Penetapan Status Tanggap Darurat Bencana Covid-19 di Daerah Istimewa Yogyakarta. Selanjutnya secara operasional di tingkat kabupaten diterbitkannya Keputusan Bupati Gunungkidul Nomor: 126/KPTS/2020 tentang Penetapan Status Tanggap Darurat Bencana Covid-19 di Kabupaten Gunungkidul. Pada masa tersebut, maka Pemerintah Kabupaten Gunungkidul mengambil langkah dan tindakan yang diperlukan untuk mencegah dan menangani dampak buruk yang ditimbulkan, antara lain: penyelamatan, evakuasi, penyembuhan pasien, isolasi mandiri, perlindungan, pengurusan, dan pemulihan korban Covid-19.

Menurut Harian Kompas (2020) solusi untuk meminimalisasi penyebaran penyakit Covid-19 salah satunya melalui sistem bekerja dari rumah. Akan tetapi, dalam prakteknya tidak seluruh sektor pekerjaan bisa dilakukan di rumah. Inilah tantangan WFH pada masa pandemi Covid-19 Selain hal tersebut, yang bisa menghambat produktivitas bekerja dari rumah antara lain ketiadaan peralatan kerja, besaran rumah serta berkurangnya koordinasi dan komunikasi. (KOMPAS, 2020). Sebelumnya, sejumlah perusahaan swasta di Jakarta juga telah mengeluarkan kebijakan bekerja dari rumah (*work from home*/WFH). Perusahaan tersebut misalnya Unilever, Nestle, Prudential, Coca Cola, HSBC, Indofood, dan Frissian Flag (KOMPAS, 2020).

Bekerja dari rumah dalam beberapa penelitian dapat disebut sebagai bekerja jarak jauh. Bekerja jarak jauh juga dapat memberikan kebebasan bagi aparatur dalam menyelesaikan tanggungjawab pekerjaannya tanpa terbatas waktu dan tempat melalui pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi yang semakin maju dan modern seperti saat ini, Bagi instansi pemerintah, WFH akan memberikan keleluasaan kerja (*flexible work*) sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi operasional kerja secara leluasa. Akan tetapi hal ini harus ada dukungan perilaku kerja positif seperti komitmen, motivasi dan kepuasan kerja, dan berkinerja baik (Budhiekusuma, 2017). Untuk menunjang pelaksanaan WFH salah satunya dapat menggunakan bekerja jarak jauh *telecommuting*. Penerapan bekerja jarak jauh telah dilakukan di beberapa negara, termasuk India (Raghuram, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Al Wahab (2007) di Mesir bahwa keuntungan bekerja jarak jauh dapat menghemat waktu dan biaya, mengurangi stress akibat macet dan waktu untuk keluarga lebih banyak. Pada saat terjadi darurat kesehatan akibat pandemi Covid-19, maka peluang mengimplemantasikan bekerja dari jarak jauh dan WFH menjadi semakin besar. Hal ini menjadi respon atas kebijakan jaga jarak sosial (*social distancing*) demi menekan laju perkembangan Covid-19. WFH dan *telecommuting* memberi manfaat sekaligus tantangan dalam implementasinya termasuk di Indonesia.

Saat Covid-19 meluas berdampak signifikan pada kegiatan belajar mengajar (Zaharah, Kirilova, & Windarti, 2020). Sebelum Covid-19 meluas KBM berlangsung di sekolah atau kelas tetapi dengan

adanya pandemi Covid-19, KBM dialihkan di rumah secara E-Learning dengan menggunakan berbagai alat teknologi, seperti *smartphone*, komputer dan *notebook*. Hambatan untuk menerapkan *E-Learning* ini tentu ada, misalnya jaringan internet tidak terpenuhi, siswa tidak terbiasa, guru, dan bahkan orang tua sebagai pendamping belajar di rumah untuk melakukan pembelajaran online. Ini tentu hal yang normal karena belum menjadi kebiasaan bagi siswa dan guru untuk mengimplementasikan KBM di masa depan, sebuah proses yang membutuhkan hasil pembelajaran yang lebih baik (Zaharah et al., 2020). Selain berdampak pada sektor pendidikan, terjadinya pandemic Covid-19 ini juga berdampak meluas pada berbagai aspek baik ekomi, sosial dan budaya. Pada penelitian yang dilakukan Zaharah et.al (2020) menunjukkan bahwa pentingnya pemerintah mengeluarkan kebijakan pembatasan sosial dengan mendorong masyarakat untuk membatasi aktivitas apapun di luar rumah, dan melaksanakan pekerjaan dari rumah, termasuk kegiatan belajar dan mengajar (KBM) (Zaharah et al., 2020). Upaya pemberlakuan kebijakan karantina wilayah dalam menekan laju perkembangan Covid-19 perlu didukung oleh semua kalangan dengan mengedepankan kerjasama antara pemerintah, masyarakat dan kalangan swasta guna mewujudkan keselamatan sosial dan kesehatan masyarakat tanpa membedakan agama, kalangan, dan profesi (Yunus & Rezki, 2020).

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arum (2020) menunjukkan bahwa tindakan pemerintah memilih jalur *social distancing* diakibatkan faktor ekonomi karena jika memilih jalur *lockdown*, akan dapat berimbas pada aspek berkurangnya atau tidak adanya pendapatan negara di bidang pariwisata, berkurangnya atau tidak adanya pendapatan negara dari sisi pajak perusahaan, berkurangnya atau tidak adanya pendapatan negara di bidang ekspor barang ke negara lain, dan bertambahnya pembiayaan kehidupan rakyat (Arum, 2020). Di sisi lain perlu dilakukan kegiatan *lockdown* dalam suatu wilayah yang terdampak wabah virus corona sebagai upaya meminimalisir penyebaran wabah Covid-19, walaupun hal tersebut menimbulkan dampak negatif yang beresiko pada tatanan perekonomian negara. Mata rantai penyebaran virus Covid-19 di Indonesia perlu segera diputus. Hal ini dikuatkan seperti hasil penelitian yang menyatakan bahwa Indonesia sudah mengalami kondisi dimana kekhawatiran masyarakat terhadap Covid-19 cukup besar, sehingga diperlukan kebijakan pemerintah untuk melakukan *lockdown*, sebagai upaya memutus mata rantai penyebaran virus corona Covid-19 (Yunus & Rezki, 2020). Akan tetapi kesalahan langkah yang diambil oleh pemerintah Indonesia dalam menangani pandemi global Covid-19 cukup banyak (Almuttaqi, 2020). Kebijakan karantina dapat terwujud jika didukung dengan berbagai peraturan yang melandasi kedaruratan Kesehatan. Pada akhirnya menjurus pada kekarantinaan kesehatan masyarakat Indonesia. Hal ini untuk memberikan kepastian hukum dalam mencegah menularnya Covid-19 secara meluas (Telaumbanua, 2020). Lebih lanjut menurut Darmalaksana (2020) yang mendasarkan pada hadis Rosul menyatakan untuk menjadi solusi pencegahan dan tanggap terhadap berjangkitnya virus Corona di suatu wilayah dilakukan isolasi, dan *social distancing* (Darmalaksana, 2020). Pelaksanaan isolasi dan *social distancing* dapat dilaksanakan dengan baik pada saat ini, jika didukung peraturan dan kepastian hukum sebagaimana penelitian Telaumbanua (2020) yang menyatakan bahwa peraturan dan kepastian hukum sangat berguna dalam hal mengantisipasi kedaruratan kesehatan guna mencegah penularan Covid-19 secara luas yang menuju kekarantinaan kesehatan masyarakat Indonesia (Telaumbanua, 2020).

Seperti halnya pemerintah daerah lainnya di Indonesia, Pemerintah Kabupaten Gunungkidul juga memberlakukan *social distancing* guna membatasi penyebaran Covid-19. Kebijakan ini juga diberlakukan kepada ASN di Kabupaten Gunungkidul. Sebagaimana tertuang dengan Surat Edaran Bupati Gunungkidul Nomor 443/1597 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai dalam Status Tanggap Darurat Bencana Covid-19 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Gunungkidul bahwa seluruh ASN di Kabupaten Gunungkidul diharapkan melakukan *social distancing* dengan bekerja dari rumah (WFH). Hal ini untuk memutus mata rantai penyebaran Covid-19. Istilah *Work from home* (WFH) didefinisikan sebagai suatu aktivitas kerja yang dilakukan dari rumah. Jadi pekerja tidak melakukan tatap muka langsung dengan para pekerja dan tidak datang ke kantor. Bagi pekerja *freelancer* melaksanakan WFH bukan hal yang asing lagi. Istilah lain penyebutan WFH adalah kerja *remote* atau *remote working* (Eril, 2020).

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Gunungkidul dilandasi oleh pertimbangan bahwa pada tanggal 22 Maret 2020 Kabupaten Gunungkidul dinyatakan sebagai salah satu zona merah Covid-19 di DIY, karena telah ditemukan kasus positif Covid-19. Selain itu, banyaknya ASN Gunungkidul yang

menjadi pengalihan berasal dari daerah lain berpotensi menciptakan cluster Covid-19 di lingkungan kantor pemerintah. Adanya sifat penyebaran virus melalui kontak langsung penderita. Untuk itu agar tidak semakin meluas dan muncul kluster baru di lingkungan kerja, maka Pemerintah Kabupaten Gunungkidul menetapkan kebijakan bekerja dari rumah. Bappeda Kabupaten Gunungkidul sebagai salah satu instansi perencana di daerah sangat penting untuk menjaga para pegawainya terbebas dari Covid-19 karena peran instansi ini yang sangat vital bagi terwujudnya perencanaan dan pembangunan di daerah. Pertimbangan yang lainnya adalah Bappeda merupakan salah satu representatif dari kantor pemerintah yang memiliki tingkat kontak dengan pihak lain cukup tinggi karena merupakan salah satu institusi yang memiliki fungsi koordinasi, perencanaan dan pengendalian program kegiatan di tingkat kabupaten. Sehingga melalui penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dalam mewujudkan tujuan penelitian yaitu menemukan kendala-kendala yang dihadapi para pegawai Bappeda selama melaksanakan WFH, serta solusi penanganannya agar dalam pelaksanaan WFH dapat berlangsung dengan baik dengan tetap mengedepankan profesionalisme dan pelayanan publik yang prima.

Merujuk pada beberapa penelitian sebelumnya tentang WFH, telah dilakukan studi melalui analisis konten twitter guna mengetahui sentiment masyarakat terhadap WFH dengan meneliti terhadap 100.000 tweet menunjukkan bahwa WFH berdampak positif serta disambut baik oleh orang-orang (Dubey & Tripathi, 2020). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mustajab et.al (2020) terhadap 50 orang yang diinterview mendalam dengan menggunakan snowball sampling, menemukan bahwa WFH telah memberikan keuntungan dan kerugian bagi karyawan dan organisasi atas penurunan produktifitas karyawan. Selain itu, WFH tidak dapat diterima secara umum, banyak bidang pekerjaan yang tidak dapat dilakukan dari rumah (Mustajab et al., 2020). Beberapa penelitian tersebut hanya membahas dampak penerapan kebijakan WFH. Untuk itu menjadi hal yang sangat menarik untuk diteliti lebih mendalam terkait dengan kendala dan upaya penanganan WFH agar dalam melaksanakan tugas WFH para aparatur tetap memberikan pelayanan publik yang terbaik, meskipun pandemi Covid-19 semakin meluas. Tidak menutup kemungkinan dalam melaksanakan WFH ini banyak terjadi kendala teknis maupun non teknis. Untuk itu, kendala-kendala yang dihadapi selama pelaksanaan WFH akan menjadi penting untuk terus digali lebih mendalam. Sehingga nantinya mampu berkontribusi secara akademik dalam mewujudkan tata kelola sumber daya manusia pada waktu WFH dilaksanakan.

Penelitian yang dilakukan Lisanti (2014) membahas tentang keuntungan dalam melaksanakan bekerja dari rumah ini. Diantara keuntungannya tersebut adalah adanya fleksibilitas sehingga terjadi keseimbangan kehidupan pegawai, adanya penghematan biaya, mendukung kebijakan *clean desk policy*, mengurangi kemacetan, membantu pendapatan income ibu rumah tangga untuk bekerja (Lisanti, 2014). Dalam pelaksanaan kerja dari rumah perlu ada persetujuan yang meningkatkan kehidupan kerja pegawai, penghematan biaya operasional di kantor guna mendukung Kebijakan Kantor Bersih, juga dapat mendorong pemasukan uang ibu rumah tangga, dan membantu menyelesaikan masalah sosial di kota besar, seperti kemacetan (Bloom, 2014). Opsi untuk bekerja di rumah lebih mungkin tersedia di sektor publik, perusahaan besar dan lingkungan kerja di mana individu bertanggung jawab atas kualitas hasil mereka sendiri. Tempat kerja ini biasanya kurang terorganisir tetapi tidak terlalu feminis (Felstead, Jewson, Phizacklea, & Walters, 2002).

Pada penelitian lain, menunjukkan bahwa faktor-faktor yang terkait dengan organisasi dan pekerjaan lebih cenderung mempengaruhi kepuasan karyawan WFH dan produktivitas yang dirasakan daripada gaya kerja dan karakteristik rumah tangga. (Baker, Avery, & Crawford, 2007). Penelitian lain menunjukkan bagaimana orang mengelola batas untuk menegosiasikan tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan rumah. Kami menemukan dan mengklasifikasikan empat jenis taktik batas kerja (perilaku, temporal, fisik, dan komunikatif) yang digunakan individu untuk membantu menciptakan tingkat ideal dan gaya segmentasi atau integrasi pekerjaan-rumah mereka. Kami juga menemukan perbedaan penting antara keadaan umum konflik kerja-rumah dan "pelanggaran batas," yang kami definisikan sebagai perilaku, peristiwa, atau episode yang melanggar atau mengabaikan batas pekerjaan-rumah yang diinginkan. Kami menyajikan model berdasarkan dua studi kualitatif yang menunjukkan bagaimana taktik kerja batas mengurangi efek negatif dari tantangan rumah-kerja (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009).

Semakin banyak karyawan yang sekarang secara teratur terlibat dalam bekerja dari rumah (WFH), tetapi ada kekhawatiran bahwa hal ini dapat menyebabkan 'lalai dari rumah.' Berdasarkan penelitian percobaan WFH di Ctrip, terhadap 16.000 karyawan, NASDAQ- biro perjalanan terdaftar Cina. Karyawan call center yang mengajukan diri ke WFH secara acak ditugaskan untuk bekerja dari rumah atau di kantor selama sembilan bulan. Pekerjaan rumahan menyebabkan peningkatan kinerja 13%, di mana 9% dari bekerja lebih banyak menit per shift (lebih sedikit istirahat dan hari sakit) dan 4% dari lebih banyak panggilan per menit (dikaitkan dengan lingkungan kerja yang lebih tenang dan lebih nyaman). Pekerja rumahan juga melaporkan peningkatan kepuasan kerja, dan tingkat pengurangan mereka berkurang setengahnya, tetapi tingkat promosi mereka tergantung pada kinerja yang turun. Karena keberhasilan percobaan, Ctrip meluncurkan opsi untuk WFH ke seluruh perusahaan dan memungkinkan karyawan eksperimental untuk memilih kembali antara rumah dan kantor. Menariknya, lebih dari setengahnya beralih, yang menyebabkan keuntungan dari WFH hampir dua kali lipat menjadi 22%. Ini menyoroti manfaat pembelajaran dan efek seleksi ketika mengadopsi praktik manajemen modern seperti WFH (Bloom, 2014).

Bekerja dari rumah (WFH) tidak sepenuhnya dapat dilakukan terus menerus. Perlu dilakukan rotasi. Tetapi dalam penjadwalan rotasi juga perlu memperhatikan fleksibilitas. Sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan Demerouti et al., (2004) Hasilnya menunjukkan bahwa shift tetap non-hari termasuk akhir pekan (mis., Selama waktu yang sangat berharga) harus dihindari untuk meminimalkan konflik antara pekerjaan dan rumah dan daftar nama rotasi harus dirancang dengan tingkat individualisasi dan fleksibilitas yang tinggi. Ini tampaknya menjadi cara yang paling menjanjikan untuk mengurangi konsekuensi negatif dari shiftwork bagi karyawan, keluarga dan organisasi mereka (Demerouti et al., 2004). Cone (202) menyatakan bahwa dalam masa-masa sulit ini, berikut adalah enam kiat dari karyawan kami untuk menjaga kesehatan, kepuasan, dan produktivitas saat bekerja dari rumah antara lain: 1) Memiliki pengaturan ruang kerja yang nyaman dan sehat 2) meluangkan waktu untuk diri sendiri sebelum waktu mulai kerja dimulai, 3) Menciptakan ruang kerja khusus di rumah, 4) Berpakaian nyaman tetapi untuk bekerja, 5) Beristirahat sejenak secara teratur, 6) melakukan komunikasi saat isolasi diri dengan teman dan keluarga (Conne, 2020). Mereka yang berpikir untuk bekerja dari rumah harus mempertimbangkan kepribadian, keterampilan, dan aspirasi mereka dengan cermat. Misalnya, mereka yang memiliki kecenderungan untuk bekerja berjam-jam di luar rumah, mungkin menemukan bahwa kehidupan di rumah bahkan semakin terpinggirkan oleh kehidupan kerja. (Crosbie & Moore, 2015). Pada penelitian analisis diskriminan digunakan untuk menguji hubungan antara rotasi dan waktu pergeseran di satu sisi, dan ukuran hasil di sisi lain, hasil menunjukkan bahwa berbagai indikator sikap kerja, kesehatan dan konflik antara pekerjaan dan rumah tidak cukup dalam membedakan karyawan dengan sistem shift bergilir tanpa akhir pekan dari kelompok kerja shift lain yang mungkin. (Demerouti et al., 2004).

Menurut Avellino (2005) bekerja jarak jauh mempunyai keuntungan ekonomi, lingkungan hidup dan sosial (Avellino, 2005). Seperti tersebut pada tabel 1.

Tabel 1
Keuntungan Pelaksanaan Teleworking

EKONOMI	LINGKUNGAN HIDUP	SOSIAL
Meningkatkan nilai tambah	Mengurangi perjalanan	Inklusi sosial yang lebih besar
Meningkatkan sumber daya manusia	Meminimalkan penggunaan sumber daya	Kesehatan yang lebih baik
Meningkatkan kekayaan pribadi	Meningkatkan kualitas udara	Peningkatan kualitas hidup
Menciptakan lapangan kerja	Bekerja lebih aman	Lebih banyak keterlibatan masyarakat

Sumber: (Avellino, 2005)

Bekerja jarak jauh berpotensi menawarkan penghematan yang signifikan pada bahan bakar, ruang kantor, dan emisi karbon, meningkatkan produktivitas dan moral, dan bahkan mengurangi arus pekerjaan AS di luar negeri (Ruth & Chaudhry, 2008). Pada penelitian yang dilakukan Abdul Wahab (2007), dengan lokasi studi di Dakahlia. Yang merupakan pusat industri seperti industri pupuk, kimia, pengolahan kayu, industri susu dan sebagainya serta pusat pertanian.. Penelitian ini mengkaji tentang implementasi *telecommuting* di Mesir yang lebih dipengaruhi oleh (1) kemacetan lalu lintas, (2) Meluasnya perkembangan teknologi informasi, (3) Tekanan kepentingan keluarga, (4) lokasi kerja (5) pekerja (6) kebutuhan tenaga ahli, (7) adanya penyandang disabilitas (Abdel-Wahab, 2007).

Lebih lanjut, Al-Wahab dalam penelitiannya di Mesir membagi jenis resistensi menjadi tiga hal: (1) keraguan bagi pekerja untuk melakukan *telecommuting* disebabkan adanya kekhawatiran yang berdampak pada karier. Mereka merasa kurang mendapatkan pantauan dan perhatian serta kurang didukung oleh perusahaan, terbatasnya interaksi bekerja dalam tim, terbatasnya interaksi sosial, keluarga terganggu dengan pekerjaan yang dikerjakan di rumah, terbatasnya saluran komunikasi berupa jaringan telepon dan lingkungan tempat tinggal yang sempit. (2) Manajemen, kontrol terhadap pekerja dirasa berkurang dan proses penilaian pegawai lebih rumit (3) Keamanan rahasia perusahaan dalam *telecommuting*. Al-Wahab (2007) merekomendasikan untuk memaksimalkan pemanfaatan *telecommuting* melalui: (1) penetapan tujuan (2) penentuan jenis pekerjaan yang sesuai, (3) pemilihan tipe pekerja, (4) memberikan pemahaman terkait *telecommuting*, (5) uji coba pada skala kecil terlebih dahulu, (6) melakukan analisis awal, (7) menentukan standar kesuksesan implementasi (Abdel-Wahab, 2007).

Bekerja jarak jauh atau bekerja tidak harus di kantor menjadi solusi ketika suatu pekerjaan tidak memungkinkan untuk dilakukan di tempat kerja. Bekerja jarak jauh juga dimaksudkan untuk memberikan keleluasaan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dimana saja dan kapan saja, dengan pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi modern. Bagi instansi/perusahaan produktifitas dan efisiensi operasional menjadi pendorong untuk menerapkan keleluasaan kerja (*flexible work*). Kerja leluasa mempunyai peluang menguntungkan bagi pegawai dan juga organisasi melalui dukungan perilaku kerja positif seperti komitmen, motivasi dan kepuasan kerja, dan berkinerja baik. Namun demikian, kerja jarak jauh atau kerja leluasa belum sepenuhnya dapat diterima. Kebutuhan pegawai untuk bersosialisasi, bertukar data menjadi kendala sehingga dapat mengurangi produktifitasnya. WFH sebagai pelaksanaan bekerja jarak jauh dan tidak harus di kantor sebaiknya hanya pada waktu tertentu saja, tidak dilakukan dalam jangka waktu lama atau bahkan menjadi regular, yaitu ketika membutuhkan perubahan suasana, kondisi darurat atau adanya kebutuhan tertentu yang mengharuskan berada di rumah. Selain itu, dibutuhkan persyaratan minimum yang sebaiknya terpenuhi sebagai pendukung agar WFH menjadi berkualitas (Mungksa, 2020).

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tata Kelola SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah hal penting untuk mewujudkan arah visi, misi dan tujuan organisasi, yang dapat mendorong organisasi bergerak lebih efektif. Pengelolaan sumber daya manusia dengan baik akan menjadi rangkaian penentu aktivitas organisasi sesuai yang direncanakan demi kemajuan organisasi. Hal inilah yang kemudian menjadi penting dan strategis pengelolaan sumberdaya manusia. Perencanaan SDM harus melalui rangkaian analisa yang mendalam dan berpedoman pada regulasi. Selanjutnya dukungan kapasitas SDM yang baik akan dapat membawa kemajuan organisasi secara umum. Usaha peningkatan kualitas SDM ini dapat ditempuh melalui sinergitas antar pihak dengan memfasilitasi pendidikan dan pelatihan yang memadai (Wuryandani, 2014). Selain itu manajemen SDM aparatur dan kinerjanya perlu mendapat pembenahan secara utuh dengan mendasarkan pada kompetensi masing-masing aparatur (Ashari, 2010).

Secara umum upaya pengelolaan SDM pemerintahan melalui sejumlah tahapan-tahapan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi (Zaenuri, 2015). Sejumlah tahapan tersebut dipengaruhi berbagai faktor dalam proses tata kelola SDM. Adapun faktor yang mempengaruhi tata kelola SDM pemerintahan dapat dikategorikan menjadi dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari misi dan tujuan organisasi, Strategi pencapaian tujuan, dan jenis teknologi yang digunakan sedangkan faktor eksternal yaitu kebijaksanaan pemerintah, sosial budaya, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Handoko, 2005).

Berdasarkan berbagai kajian literatur diatas maka beberapa kendala pelaksanaan WFH dapat dirangkum dalam kerangka teoritik sebagai berikut:

Gambar 1.
Kerangka Teoritik



Sumber: Kajian Literatur, 2020

Uraian faktor-faktor yang mempengaruhi tata kelola SDM pemerintahan dapat menjadi rujukan gagasan atau ide yang dapat dikembangkan dalam bentuk karya ilmiah antara lain : (1) Strategi Pengelolaan SDM dalam meningkatkan kompetensi ASN; (2) Optimalisasi website atau portal dalam meningkatkan pelayanan publik; (3) Evaluasi Kebijakan Rekrutmen Aparatur Sipil Negara; (4) Budaya Organisasi yang berkembang pada instansi Pelayanan Publik; (5) Penguasaan Informasi dan Teknologi ASN. Ini berarti baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja (Hasmarini & Yuniawan, 2008). Hasilnya, sejauh ini, pengelolaan SDM di pemerintah daerah masih bersifat administratif dan belum mencapai manajemen strategis SDM (Suderadjat, 2011).

B. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan teknik survei. Data dikumpulkan dan diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner secara online kepada seluruh pegawai Bappeda Kabupaten Gunungkidul sebanyak 50 orang. Pelaksanaan kuisioner dilakukan selama 2 minggu pada Bulan Mei 2020 secara online melalui aplikasi *google form* untuk mengetahui persepsi masing-masing pegawai Bappeda Kabupaten Gunungkidul tentang kendala yang dihadapi dalam *Work From Home* (WFH) selama masa darurat Pandemi Covid-19. Jumlah 50 orang merupakan jumlah seluruh pegawai Bappeda Kabupaten Gunungkidul dengan status Aparatur Sipil Negara (ASN). Dengan usia berkisar antara 24 tahun hingga 57 tahun. Dengan semua pegawai di Bappeda dilibatkan dalam jajak pendapat diharapkan dapat menggambarkan pekerja usia muda (25-35 tahun), pekerja usia matang (36-55 tahun), hingga usia memasuki masa pensiun (56-58 tahun).

Tahapan pengumpulan dan analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penyebaran kuisioner

Pertanyaan dalam kuisioner online diberikan 5 jawaban pertanyaan dalam skala linkert, yaitu: Sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, Ragu-ragu (R) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1.

2. Tabulasi data

Memberi nilai pada kuesioner yang dibuat dengan memberi tanda interval nilai guna memudahkan responden dalam memberikan penilaian terhadap kendala pelaksanaan WFH dan upaya penanganannya.

3. Rekapitulasi dan analisis data

Setelah data-data hasil kuisisioner dikumpulkan, dan diklasifikasikan sehingga memudahkan dalam menganalisisnya nanti. Selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan menggunakan *Software MS Excell*. langkah selanjutnya adalah analisis atas data tersebut. Analisis data dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dikembangkan yaitu kendala apa saja yang dihadapi pegawai selama pelaksanaan WFH. Berdasarkan rekap isian kuisisioner maka masing-masing aspek yang dapat mempengaruhi pelaksanaan WFH dapat dilihat persentasenya. Persentase yang semakin besar menunjukkan factor pengaruhnya besar, begitu sebaliknya jika persentasenya kecil maka factor pengaruhnya juga semakin kecil. Setelah itu, juga akan dilihat kuisisioner terbuka yang berisi upaya-upaya penanganan WFH dari beberapa aspek yang mempengaruhinya.

4. Penerapan Data.

Berdasarkan hasil analisa data , selanjutnya data disajikan dalam bentuk gambar, tabel maupun narasi deskriptif yang menggambarkan faktor-faktor kendala dan upaya penanganan WFH.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bappeda sebagai institusi perencana pembangunan di daerah

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Gunungkidul merupakan Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Gunungkidul yang dibentuk dengan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 5 Tahun 2019. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan unsur pelaksana penunjang pemerintahan daerah di bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Menurut Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, yang mempunyai tugas melaksanakan fungsi penunjang di bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian, dan pengembangan. Kedudukan Bappeda dalam pencapaian misi RPJMD 2016-2021 adalah secara langsung mendukung misi Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government*).

Sebagai institusi yang sangat penting dalam perencanaan pembangunan daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah didukung sumberdaya manusia yang berjumlah 50 pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Secara umum komposisi pegawai Bappeda Kabupaten Gunungkidul dilihat dari jenis kelamin adalah 60% laki-laki dan 40% perempuan. Dengan tingkat Pendidikan Sebagian besar sarjana bahkan pegawai yang memiliki gelar S2 jumlahnya paling banyak mencapai 40%, diikuti S1 dan D3 masing-masing sebanyak 20%, SMU sebanyak 16% sedangkan yang lulus SD ada 4%. Sementara itu dilihat dari masa kerja rata-rata telah bekerja sebagai ASN selama lebih dari 10 tahun, sehingga terkait dengan pengetahuan dan pemahaman tentang pekerjaan dalam lingkungan birokrasi sebagai ASN sudah cukup memahami. Adapun dari jumlah tersebut yang menduduki jabatan struktural sebanyak 25 orang dari 25 jabatan struktural yang tersedia. Jabatan struktural yang terisi di BAPPEDA terdiri dari eselon II sejumlah 1 orang, eselon III sejumlah 6 orang, dan eselon IV sejumlah 18 orang. Sedangkan jumlah Aparatur Sipil Negara non eselon sebanyak 26 orang. Dengan demikian, para pegawai Bappeda tersebut berpendidikan tinggi dan golongan kepangkatan juga tinggi, kuisisioner. Komposisi pegawai BAPPEDA berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, lama kerja dan golongan ruang sebagaimana tertuang dalam tabel 2 berikut:

Tabel. 2
Distribusi ASN Bappeda Kabupaten Gunungkidul berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan, Lama Kerja dan Golongan Tahun 2019

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
A Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	30	40,00
2	Perempuan	20	60,00
B Pendidikan			
1	SD	2	4,00
2	SMP	0	0,00
3	SMU	8	16,00
4	D3	10	20,00
5	S1	10	20,00
6	S2	20	40,00
C Lama Kerja			
1	0-5 Tahun	0	0,00
2	6-10 Tahun	2	4,00
3	>10 Tahun	48	96,00
D Golongan/Ruang			
1	I/a - I/d	2	4,00
2	II/a - II/d	3	6,00
3	III/a - III/d	35	70,00
4	IV/a - IV/e	10	20,00

Sumber: LAKIP BAPPEDA, 2019

Pelaksanaan *Work From Home* (WFH) di Bappeda Kabupaten Gunungkidul

Pelaksanaan WFH sebagai dampak terjadinya pandemic Covid-19 di Kabupaten Gunungkidul didasari oleh Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Selain itu juga didasari Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 440/2436/SJ tentang Pencegahan Peyebaran Corona Virus Disesease 2019 (Covid-19) di Lingkungan Pemerintah Daerah. Di lingkup pemerintahan DIY telah dikeluarkan Surat Edaran Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 800/5316 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai Dalam Status Tanggap Darurat Bencana Covid-19 di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Selanjutnya Pemerintah Kabupaten Gunungkidul menindaklanjuti dengan menerbitkan Surat Edaran Nomor 443/1597 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai dalam status tanggap darurat Bencana Covid-19 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Gunungkidul pada tanggal 24 Maret 2020. Penyesuaian sistem kerja ini di perpanjang sampai akhir masa tanggap darurat Covid-19 dengan terbitnya Surat Edaran Nomor 443/2339 pada tanggal 29 Mei 2020. Pada surat edaran tersebut mengatur jumlah pegawai yang masuk kerja di kantor paling sedikit 50%, dan paling banyak 50% bekerja di rumah dengan tetap mempertimbangkan jumlah pegawai yang ada. Pengaturan pegawai yang bekerja dai rumah termasuk didalamnya pegawai dengan kondisi:

1. Memiliki masalah Kesehatan yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter.
2. Terdapat anggota keluarga satu rumah yang termasuk dalam Orang Tanpa Gejala (OTG), Orang dalam Pemantauan (ODP), Pasien Dalam Pengawasan (PDP) atau Positif Covid 19.
3. Kronologi hubungan pegawai dengan penderita terkonfirmasi positif Covid-19 dalam kurun waktu 14 hari kalender terakhir.
4. Ibu hamil dan/atau
5. Ibu yang baru melahirkan atau sedang menyusui.

Pengaturan sistem kerja ini tetap memperhatikan dan tidak mengganggu kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat sesuai kebutuhan masing-masing perangkat daerah. Pengaturan pegawai yang bekerja di kantor dan bekerja di rumah diatur sedemikian rupa dengan masing-masing pegawai bekerja di kantor dan bekerja dari rumah jeda satu hari. Pengaturan pelaksanaan tugas bagi pegawai yang melaksanakan WFH Dalam hal terdapat pertemuan yang harus dihadiri maka melaksanakan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggalnya, WFH dengan memanfaatkan video conference, sistem informasi dan komunikasi maupun media elektronik yang tersedia. Para pegawai yang melaksanakan bekerja di rumah/WFH harus on call dan dapat melaksanakan tugas di kantor jika sewaktu-waktu dibutuhkan. Sebagaimana pegawai yang bekerja di kantor, pegawai yang melaksanakan bekerja di rumah juga harus mengisi presensi dengan menggunakan Mobile Presensi Gunungkidul.

Kendala Pelaksanaan Work From Home

Secara umum pelaksanaan WFH dipengaruhi oleh ketersediaan komputer dan jaringan internet, kemampuan pegawai dalam penguasaan teknologi, ketersediaan regulasi tentang tata Kelola SDM, ketersediaan budaya organisasi progresif, ketersediaan instrumen penilaian WFH. Hasil survei dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3
Hasil Survei Terkait dengan Kendala Pelaksanaan WFH

NO	ASPEK KENDALA	PERSENTASE (%)				
		SANGAT SETUJU	SETUJU	RAGU-RAGU	TIDAK SETUJU	SANGAT TIDAK SETUJU
1	Ketersediaan Komputer dan Jaringan Internet	60,7	39,3	0	0	0
2	Kemampuan penguasaan teknologi dan informasi	39,3	60,7	0	0	0
3	Tidak adanya Regulasi tata Kelola SDM	10,7	78,6	7,1	3,6	0
4	Tidak adanya budaya organisasi progresif	10,7	71,4	17,9	0	0
5	Tidak adanya instrumen penilaian WFH berbasis kinerja	10,7	71,4	10,7	3,6	3,6

Sumber: Survei, 2020

Ketersediaan Komputer dan Jaringan Internet

Berdasarkan hasil survei diperoleh hasil sebagian besar berpendapat bahwa keberadaan jaringan komputer dan jaringan internet sangat mempengaruhi pelaksanaan WFH, sebanyak 60,7% menyatakan setuju, 39,3% menyatakan sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa peranan komputer dalam pelaksanaan WFH sangat penting. Kendala WFH dari aspek ketersediaan komputer dan jaringan internet disebabkan oleh adanya kenyataan belum semua pegawai memiliki perangkat komputer, kemampuan pegawai dalam menggunakan komputer dan android yang tidak sama, adanya jaringan internet yang tidak stabil serta kuota internet yang habis.

Dengan adanya teknologi, bekerja dari rumah menjadi lebih fleksibel yang meningkatkan keseimbangan kehidupan dengan pekerjaan seorang pegawai (Lisanti, 2014). Fleksibilitas kerja di dukung oleh peralatan yang ada. Beberapa peralatan yang menjadi pendukung terlaksananya WFH antara lain: HP, komputer/laptop, jaringan wifi, serta peralatan alat tulis kantor. Peranan komputer menjadi peralatan penunjang utama keberlangsungan proses bekerja di rumah (Purwanto, 2020). Beragam aplikasi program komputer dapat membantu penyelesaian pekerjaan administrasi

perkantoran. Berdasarkan survei diperoleh informasi bahwa beberapa aplikasi yang mendukung pelaksanaan WFH antara lain: whatsapp, zoom cloud meeting, google teams, telegram, SMS, geogle meeting, g-mail, internet explorer, e-planning, SIPKD.

Beberapa manfaat adanya komputer antara lain sebagai sarana komunikasi, dengan menggunakan komputer dapat mengakses internet untuk berkomunikasi dengan pihak lain seperti pesan instan, video call, jejaring sosial, dan lain sebagainya. Internet sekarang bisa dikategorikan sebagai salah satu media komunikasi. sehingga memberikan dampak positif, maupun negatif kepada masyarakat, baik dalam bidang sosial, budaya, ekonomi, pendidikan dan berbagai bidang lain (Effendi, 2010).

Salah satu bentuk komunikasi yang sering dilakukan oleh bappeda adalah rapat koordinasi. Terutama rapat koordinasi terkait dengan perencanaan, pengendalian, monitoring dan evaluasi. Bekerja secara virtual dan jarak jauh ini dapat menciptakan kelonggaran bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya kapan saja dan dimana saja, dengan pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi modern (Mungkasa, 2020). Selama pandemic Covid-19, rapat koordinasi dilaksanakan secara teleconference. Seperti halnya, pelaksanaan Musrenbang RKPD 2021 yang telah dilaksanakan pada tanggal 8 April 2020 secara online dengan memanfaatkan aplikasi menggunakan aplikasi Zoom Cloud Meeting. Selama pelaksanaan rapat secara virtual ditemukan beberapa kendala diantaranya ketersediaan komputer dan jaringan. Selama rapat jarak jauh tersebut kadang ditemui suara yang putus-putus dan tidak jelas, terputusnya jaringan akibat sinyal yang tidak stabil.

Gambar 2 **Pelaksanaan Musrenbang RKPD dengan Zoom Meeting**



Sumber: Musrenbang, 2020

Seiring perkembangan dunia yang semakin maju, segala aktivitas manusia semakin dipermudah setelah diciptakannya komputer. Komputer bahkan tidak bisa dilepaskan dari pekerjaan perkantoran. Komputer dianggap sebagai alat dengan berbagai fungsi (multifungsi) yang dapat membantu manusia bekerja. Saat ini komputer dan piranti pendukungnya telah masuk dalam setiap aspek kehidupan dan pekerjaan (Wahyudi, 2016). Sebagaimana penelitian yang dilakukan Nur Indriantoro (2000), bahwa teknologi komputer akan memberikan manfaat dan akan menyebabkan timbulnya afeksi yang mempunyai konotasi suka untuk menerima kehadiran teknologi komputer. Keyakinan dan afeksi yang menunjukkan sikap optimistik bahwa komputer dapat membantu mengatasi masalah dalam pekerjaannya, menyebabkan seseorang merasa senang bekerja dengan komputer. Sikap suka terhadap teknologi komputer timbul oleh perasaan pemakai yang tidak: terintimidasi, khawatir, susah, atau ketakutan oleh kehadiran teknologi komputer, karena menurut keyakinannya teknologi komputer tidak mendominasi atau mengendallkan kehidupan manusia (Indriantoro, 2000). Interaksi antara perangkat keras, perangkat lunak dan pengguna, artinya aspek perilaku itu memang penting untuk diperhatikan. Kemudahan penggunaan berpengaruh pada manfaat yang dirasakan, sebaliknya kemudahan penggunaan dan manfaat yang dirasakan tidak berpengaruh pada penerimaan TI (Rahadi, 2007).

Menurut hasil kuisisioner, upaya penanganan kendala WFH dari kersediaan komputer dan jaringan interner dapat dilakukan dengan:

1. Penyediaan PC/laptop dengan pola *one man one computer*.
2. Mewajibkan setiap pegawai menguasai komputer.
3. Pemasangan wifi di rumah.
4. Pendanaan belanja pulsa internet bagi setiap pegawai.

Kemampuan Penguasaan teknologi dan informasi

Berdasarkan hasil survei diperoleh hasil sebagian besar berpendapat bahwa kemampuan penguasaan teknologi dan informasi dapat mempengaruhi pelaksanaan WFH, sebanyak 60,7% menyatakan setuju, 39,3% menyatakan sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa ketidakmampuan penguasaan teknologi dan informasi dapat menjadi kendala pelaksanaan WFH. Kendala penguasaan teknologi disebabkan oleh: kemampuan pegawai terhadap TI yang tidak sama, dan tidak semua pegawai bekerja dengan komputer.

Semakin pegawai memiliki kemampuan mengoperasikan komputer dan teknologi informasi maka akan semakin lancar melaksanakan WFH. Tetapi bagi pegawai yang terbatas penguasaan teknologi dan informasi akan terkendala dalam melaksanakan WFH. Pekerjaan administrasi perkantoran sangat menuntut kemampuan pegawai terhadap penguasaan teknologi dan informasi. Hal ini karena penguasaan teknologi informasi dan pengalaman organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan kerja (Sihotang & Santosa, 2019).

Menurut Nahrudin (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi tata kelola SDM pemerintahan dapat menjadi rujukan gagasan atau ide yang dapat dikembangkan dalam bentuk karya ilmiah antara lain : (1) Strategi Pengelolaan SDM dalam meningkatkan kompetensi ASN; (2) Optimalisasi website atau portal dalam meningkatkan pelayanan publik; (3) Evaluasi Kebijakan Rekrutmen Aparatur Sipil Negara; (4) Budaya Organisasi yang berkembang pada instansi Pelayanan Publik; (5) Penguasaan Informasi dan Teknologi ASN (Nahrudin, 2018). Upaya penanganan kendala dari aspek kemampuan penguasaan TI dapat dilakukan dengan pelaksanaan diklat TI secara berkala dan pendampingan antar pegawai.

Regulasi Tata Kelola SDM

Berdasarkan hasil survei diperoleh hasil sebagian besar berpendapat bahwa ketersediaan regulasi tata Kelola SDM dapat mempengaruhi pelaksanaan WFH, sebanyak 78,6% menyatakan setuju, 10,7% menyatakan sangat setuju, 7,1% menyatakan ragu-ragu, dan 3,6% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai berpendapat bahwa belum adanya regulasi terkait dengan tata Kelola SDM menjadi kendala pelaksanaan WFH. Ini sejalan penelitian yang dilakukan Nahrudin (2018).

Kendala WFH dari aspek regulasi tata Kelola SDM meliputi belum ada kriteria kehadiran, kontrak kerja, SP dan SOP pengukuran IKM dan tidak semua pekerjaan kantor dapat dilaksanakan di rumah. Keberhasilan reformasi birokrasi dapat dicapai jika landasan dasarnya, yaitu sumber daya manusia aparatur telah mampu dikelola dengan optimal dan berkelanjutan. Agar reformasi manajemen aparatur dapat diwujudkan, dapat digunakan 2 (dua) pendekatan; menggunakan pendekatan eksternal, yang mencakup pendekatan dan sistem kebijakan; dan pendekatan internal, meliputi pendekatan untuk pengembangan budaya dan nilai-nilai penanaman organisasi. Pendekatan-pendekatan ini perlu dipahami dan menjadi titik utama dalam menetapkan arah kebijakan manajemen aparatur yang lebih produktif, efisien, dan efektif (Ashari, E., 2000).

Terkait dengan pelaksanaan WFH maka seorang pegawai harus memiliki disiplin dan kinerja yang baik untuk mewujudkan tujuan organisasi. Apalagi dengan pengawasan yang lebih longgar dibandingkan dengan bekerja di kantor. Kedisiplinan dapat diukur dari kehadiran dan keaktifan pegawai dalam kegiatan yang merupakan ukuran pemberian insentif. Penting pula menguatkan

komitmen dan konsistensi untuk menjalankan norma, standar dan prosedur selama melaksanakan WFH. Dalam membangun disiplin pegawai selama WFH perlu penerapan *reward and punishment*. Guna menilai kinerja pegawai dilakukan dengan menggabungkan antara penilaian perilaku kerja dan sasaran kinerja individu (SKI), juga peningkatan kapasitas dan kemampuan teknis pengelola, serta penegakan kode etik pegawai. Sementara itu untuk memperkuat pengawasan pegawai yang sedang melaksanakan WFH maka diperlukan Sistem Informasi Kepegawaian yang mampu menjangkau kebutuhan pelayanan kepegawaian dengan pengembangan sistem informasi kepegawaian berbasis IT melalui upaya penguatan *online system* pelayanan kepegawaian (Ashari, E., 2000).

Upaya penanganan kendala WFH dari aspek regulasi tata Kelola SDM dapat dilakukan melalui: pemberlakuan buku kerja online, penetapan sasaran kinerja pegawai, perubahan kontrak kerja sesudah dan sebelum WFH, serta pemberlakuan IKM selama WFH. Dari sisi pengawasan dan pengendalian dapat dilakukan upaya monitoring, penyusunan SPIP dan penguatan peran atasan dalam mengelola SDM selama WFH..

Budaya organisasi

Berdasarkan hasil survei diperoleh hasil sebagian besar berpendapat bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi pelaksanaan WFH, sebanyak 71,4% menyatakan setuju, 17,9% menyatakan kadang-kadang, 10,7% menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai berpendapat bahwa budaya organisasi dapat menjadi kendala pelaksanaan WFH.

Budaya Organisasi yang berkembang pada instansi Pelayanan Publik merupakan salah satu faktor tata kelola SDM (Nahrudin, 2018). Ketersediaan budaya organisasi yang terdiri dari ketekunan, keuletan dan kewirausahaan menjadi sangat penting dalam mendorong kinerja organisasi. Lebih-lebih selama pelaksanaan WFH, ketiga aspek budaya organisasi tersebut akan mendorong tercapainya kinerja pelayanan publik yang prima. Keuletan mempunyai pengertian sebagaimana yang tersebut dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan tekun adalah keras hari dalam bekerja, atau bisa juga diartikan bersungguh-sungguh dalam bekerja (Pusat Bahasa, 2012).

Ketekunan merupakan kemampuan seseorang agar dapat bertahan dalam tekanan dan kesulitan yang dialami. ASN yang memiliki sikap ketekunan akan melaksanakan WFH dengan baik seperti halnya bekerja di Kantor, bahkan bisa lebih produktif. Sedangkan ASN yang kurang memiliki ketekunan merasa dengan adanya WFH akan dimaknai sebagai libur dan berhenti bekerja sehingga tidak menghasilkan produk pekerjaan. Sifat ketekunan ini diwujudkan dalam semangat yang terus berkesinambungan dan tidak mengalami kemunduran walaupun banyak rintangan yang menghadang. Salah satu kendala mewujudkan ketekunan dalam bekerja selama WFH adalah adanya gangguan berupa kegiatan rumah tangga, yang terkadang menyita waktu para pegawai. Terkadang muncul kesulitan membedakan waktu untuk bekerja menyelesaikan pekerjaan kantor dengan kegiatan menyelesaikan pekerjaan rumah. Manfaat paling utama adalah keleluasaan bercengkerama dengan keluarga, mengurus kepentingan keluarga dan berkehidupan dengan lebih nyaman. Bekerja leluasa memungkinkan memilih waktu yang tepat untuk bekerja semisal ketika sedang merasa nyaman, dan segar

Aspek budaya organisasi yang lain adalah ketulusan yang diartikan kesungguhan dan kebersihan (Pusat Bahasa, 2012). Menggambarkan tentang ketulusan sebagaimana perilaku yang ditunjukkan abdi dalem di Keraton Ngayogyakarta Hadiningrat yang bekerja berdasarkan hati nurani dan kemauan sendiri karena adanya kepuasan dari sikap yang tulus dan tidak ada kebohongan sehingga membawa nilai kebahagiaan (Sibagariang, 2011). Perilaku tulus dapat ditunjukkan dari senyum, rela berkorban, tanpa pamrih, berempati dan melakukan pertolongan tanpa ada paksaan dari pihak manapun (Tanjung, 2015).

Ketulusan akan mendorong seorang ASN bekerja dengan sungguh-sungguh penuh kesadaran dan keikhlasan, sehingga produk pekerjaan yang dihasilkan menjadi optimal, tidak ada sikap mengeluh dan merasa terbebani. Bekerja tidak disertai dengan ketulusan merupakan tindakan tanpa hasil yang melelahkan. Banyak ASN yang bisa bekerja, tetapi tidak banyak yang mendasarkan

pekerjaannya dengan sikap ketulusan untuk memberikan manfaat bagi masyarakat sebagai bentuk pelayanan publik yang prima. ASN yang bekerja dengan tulus merupakan unsur yang sangat penting bagi kemajuan instansinya karena akan menjadi motor penggerak untuk memberikan pelayanan publik menjadi lebih baik. ASN yang memiliki sikap ketulusan juga memiliki sikap kerelaan mengakui kemampuan orang lain, kebesaran jiwa mengakui keberhasilan rekan kerja. Sementara itu adanya sanjungan dan penghargaan pada diri ASN bersangkutan tidak merubah sikapnya bekerja. Sikap ketulusan ASN dalam melaksanakan WFH ditunjukkan dengan ketulusan hati dengan membuat komitmen terhadap diri ASN sendiri dengan melaksanakan semua pekerjaan yang sudah direncanakan selama WFH dan target waktu yang ditetapkan untuk menyelesaikannya. ASN yang mampu melaksanakan WFH dengan sikap ketulusan ini akan memunculkan sikap konsisten yang dijalankan secara berkesinambungan sehingga dapat menunjukkan sikap profesionalisme tinggi dalam bekerja walaupun menghadapi masalah dan berbagai kendala selama WFH.

Budaya organisasi yang lainnya adalah kewirausahaan, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (F. Drucker, 1985). Penelitian yang dilakukan oleh Devia Lestari (2018) yang menyebutkan bahwa kewirausahaan pegawai negeri dipengaruhi oleh lokus pengendalian internal, percaya diri, tingkat energi tinggi, kebutuhan terhadap prestasi, toleransi pada ketidakjelasan, dan berorientasi pada aksi (Lestari, 2018).

Kendala pelaksanaan WFH dari aspek budaya yang ketiga adalah tidak semua pegawai memiliki jiwa kewirausahaan. Selama berlangsungnya WFH, pegawai yang memiliki jiwa kewirausahaan akan cenderung kreatif dan inovatif. Sehingga mampu mengatasi berbagai masalah dan kendala saat WFH.. Hal ini Dengan jiwa kewirausahaan maka seorang pegawai yang melaksanakan WFH dituntut dapat memunculkan kreativitas dan inovasi guna memecahkan permasalahan dan menyelesaikan pekerjaan kantor setiap hari dengan target-target tertentu. Kreativitas dan inovasi pegawai dapat membantu untuk memprediksi dan menyikapi perubahan keadaan yang tidak pasti dan berlangsung dengan cepat selama pandemic Covid-19 melanda. Adanya sifat kewirausahaan pada diri pegawai akan mendorong fungsi-fungsi manajemen seperti mengatur, menjalankan dan menanggung resiko pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Selama pegawai memiliki kreativitas dan inovasi beragam beban tugas selama WFH dengan berbagai permasalahannya dapat diselesaikan dengan baik. Jika setiap pegawai mampu menerapkan kewirausahaan, maka akan menciptakan budaya pemerintahan wirausaha yang akan cenderung bersifat katalistik, kompetitif, fokus mewujudkan misi, berorientasi pada hasil.

Penilaian Kinerja

Berdasarkan hasil survei diperoleh hasil sebagian besar berpendapat bahwa dapat tidak adanya instrument penilaian kinerja mempengaruhi pelaksanaan WFH, sebanyak 71,4% menyatakan setuju, 10,7% menyatakan sangat setuju, 10,7% menyatakan ragu-ragu, 3,6% menyatakan tidak setuju dan 3,6% menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai berpendapat bahwa ketidakadaan instrument penilaian kinerja dapat menjadi kendala pelaksanaan WFH.

Berdasarkan hasil tersebut, maka penilaian kinerja selama WFH perlu dilakukan. Hal ini untuk mengukur keseriusan pegawai dalam melaksanakan kerja di rumah, agar target-target pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan arahan pimpinan serta batas waktu yang ditetapkan. Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi dan perilaku kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya (Priyono & Marnis, 2008). Penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk menilai kinerja pegawai sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan, dan dapat pula untuk membantu pegawai dalam mengelola kinerja mereka. Kendala yang dihadapi saat WFH berlangsung adalah belum adanya instrumen penilaian yang spesifik mengatur pelaksanaan WFH berikut pengawasannya. Penilaian prestasi kerja pegawai lebih dominan dipengaruhi subyektifitas atasan terhadap kinerja bawahan. Dengan adanya keterbatasan tersebut, agar pelaksanaan WFH dapat berlangsung dengan tertib dan baik serta tidak mengalami penurunan layanan kepada masyarakat maka antara atasan dan bawahan harus memiliki kepercayaan yang kuat

agar dapat saling memberikan kontribusi yang baik selama WFH. Hal ini sejalan dengan pernyataan Van Ryzin (2011) bahwa proses bekerja memiliki efek besar secara konsisten pada kepercayaan pegawai negeri, dalam beberapa model beberapa kali lebih besar dari efek hasil pada kepercayaan (Van Ryzin, 2011). Selama WFH berlangsung, instrumen yang bersifat spesifik dan dapat berlaku universal untuk diberlakukan di masing-masing OPD belum tersedia. Sehingga kepercayaan yang dapat menjaga ritme dan kualitas pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan.

Penilaian prestasi kerja saat ini masih terbatas pada pengisian buku kerja melalui aplikasi www.apik.gunungkidul.go.id. Pada aplikasi tersebut menu-menu penilaian belum lengkap. Penilaian prestasi kerja masih terbatas pada menilai kegiatan / tugas yang dijalankan para pegawai sesuai dengan target poin yang ditetapkan. Sementara substansi dan kualitas pekerjaan belum dapat diukur melalui aplikasi tersebut. Keterbatasan instrument penilaian pada aplikasi tersebut, mendorong para atasan untuk memberikan penilaian secara subyektif. Pada saat melakukan WFH, monitoring pegawai menjadi lebih susah dan sukar dibandingkan dengan bekerja secara langsung di kantor, akan tetapi jika sistem sudah disiapkan sebelumnya akan menjadi mudah pelaksanaannya. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Eril (2020) bahwa jika perusahaan memiliki sistem tata kerja yang baik sehingga dapat memonitor setiap pekerja dan tidak terlalu kaku dalam peraturan maka hal tersebut bukan merupakan masalah yang besar (Eril, 2020).

Selama pelaksanaan WFH maka instrument penilaian kinerja harus dibuat menyesuaikan dengan pola kerja selama WFH. Agar WFH kedepan berjalan dengan baik maka penilaian prestasi kerja perlu dilakukan yang secara prinsip telah disampaikan oleh Priyono dan Marnis (2008) terkait manajemen sumberdaya manusia bahwa penilaian prestasi kerja setidaknya ada 5 indikator yaitu 1). sebagai evaluasi perilaku, prestasi dan pengembangan pegawai 2). sebagai proses estimasi penentuan nilai keberhasilan kerja pegawai, 3). Sebagai perbandingan realisasi nyata dengan standar yang dicapai pegawai 4) dilaksanakan oleh pimpinan kepada bawahan, 5). Hasilnya untuk menentukan kebijakan selanjutnya.

Selanjutnya, kapabilitas APIP perlu dijadikan pedoman dalam melakukan audit kinerja. Sehingga para pemeriksa diharapkan tidak hanya dapat mengukur ketaatan tetapi juga dapat mengukur kinerja dari masing-masing pegawai. Untuk itu, di dalam pelaksanaan WFH perlu diatur mekanisme proses bekerja sesuai dengan kaidah-kaidah kepegawaian. Tidak hanya mengandalkan output pekerjaan saja. Kriteria atau aspek yang digunakan pada sistem pendukung keputusan penghargaan pegawai berprestasi adalah disiplin, integritas, komitmen organisasi, kepemimpinan, kerjasama, prestasi kerja dan berorientasi pada pelayanan (Kristiana, 2015).

Penilaian kinerja WFH dapat dilihat dari etos kerja, disiplin dan komitmen yang tinggi dari pegawai. Etos kerja lebih banyak didukung oleh sikap keikhlasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan penuh ketulusan. Kompetensi moral yang dimiliki pegawai yang memiliki budaya kerja adalah nilai keikhlasan. Adanya sikap ikhlas merupakan bentuk dari cinta dan kasih sayang serta pemberian layanan tanpa ikatan. Ritme kerja pegawai selama WFH akan sangat didorong oleh keikhlasan melaksanakan pekerjaan dengan penuh kesadaran, tanpa paksaan dan melaksanakan pekerjaan secara baik sesuai dengan target yang dibebankannya. Sikap ikhlas ini akan mendorong tumbuhnya sikap kejujuran yang datang dari hati dan pemikiran yang baik. Kejujuran ini bukanlah sebuah keterpaksaan dan merupakan sebuah panggilan nurani dalam sebuah keterikatan.

Kedisiplinan pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai ASN selama WFH, kedisiplinan ASN lebih sulit diukur. Pengaturan disiplin ASN berpedoman pada Peraturan-Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Akan tetapi, selama WFH masih banyak perilaku yang dilakukan oleh ASN dalam bentuk sikap dan perilaku tidak patuh dan kurang tertib terhadap aturan yang telah ada seperti mentaati ketentuan hari kerja dan jam kerja. Hal ini menjadi sebab tidak maksimalnya hasil kerja selama pelaksanaan WFH. Masih ada ASN yang mempunyai jadwal WFH kurang respon jika diminta masuk kerja di kantor, padahal ketentuannya sewaktu-waktu diminta masuk kantor harus siap. Selain itu, masih ada ASN yang enggan hadir pada rapat-rapat yang dilakukan melalui zoom meeting. Alasan

yang disampaikan adalah jaringan yang tidak stabil dan tidak adanya kuota internet. Untuk memastikan disiplin ASN atas terlaksannya penyelenggaraan pemerintahan melalui teleworking maka perlu dilakukan sosialisasi lebih luas PP No.53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan PP No. 65 Tahun 2008 tentang perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Selain itu, peran Kepala Bappeda sebagai Pimpinan di organisasi perangkat daerah sangat penting dalam melakukan pembinaan bagi para ASN dengan menerapkan Sistem Pengendalian Internal Pegawai (SPIP) secara baik.

Selain aspek diatas, aspek komitmen dan konsisten juga sangat mempengaruhi kinerja ASN saat berlangsungnya WFH. Komitmen dan konsisten mampu menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya. Komitmen merupakan tekad kuat untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya. Sementara itu siskap konsisten menunjukkan sikap taat asas, pantang menyerah dan mampu mempertahankan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Pada prakteknya konsistensi kerja sangat dipengaruhi oleh sikap pribadi ASN terutama saat pelaksanaan WFH di rumah. Adanya gangguan urusan rumah tangga jika tidak disikapi dengan baik dan bijak oleh masing-masing ASN yang melaksanakan WFH akan sangat mempengaruhi hasil kerja para ASN.

Secara umum kendala-kendala pelaksanaan WFH selama terjadinya pandemi Covid-19 pada instansi Bappeda Kabupaten Gunungkidul dapat dirangkum sebagaimana tersebut pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Aspek-Aspek Kendala Pelaksanaan WFH

ASPEK YANG MEMPENGARUHI WFH	KENDALA	UPAYA PENANGANAN
1. Aspek Ketersediaan Komputer Dan Jaringan Internet		
a. Perangkat keras komputer	- Tidak semua pegawai mempunyai perangkat komputer	- Penyediaan PC/laptop dengan pola <i>one man one computer</i>
b. Perangkat lunak komputer	- Kemampuan pegawai menggunakan program komputer dan aplikasi android tidak sama	- Mewajibkan setiap pegawai menguasai komputer - Pendampingan antar pegawai
c. Jaringan internet	- Jaringan internet tidak stabil - Kuota internet habis	- Perlunya memasang Wifi di rumah - Perlunya dukungan pendanaan belanja pulsa internet
2. Aspek Kemampuan Penguasaan TI		
a. Pendidikan dan Pelatihan	- Belum semua pegawai mengikuti diklat IT	- Secara berkala melaksanakan diklat IT
b. Skill Pegawai	- Kemampuan pegawai menggunakan komputer tidak sama - Tidak semua pegawai memiliki ketugasan yang berhubungan dengan pekerjaan menggunakan komputer	- Mewajibkan setiap pegawai menguasai komputer - Pendampingan antar pegawai

ASPEK YANG MEMPENGARUHI WFH	KENDALA	UPAYA PENANGANAN
3. Aspek Regulasi Tata Kelola SDM		
a. Aturan Pelaksanaan WFH	<ul style="list-style-type: none"> - Belum ada kriteria keaktifan dalam kegiatan dan kehadiran kerja sebagai ukuran pemberian tunjangan/insentif selama WFH sehingga menjadi lebih sulit diukur. - Tidak ada kontrak kerja yang jelas selama WFH. - Belum ada SP, SOP yang mengatur kerja selama WFH berlangsung. - Belum ada pengukuran IKM dalam Pelayanan public selama WFH. - Tidak semua pekerjaan kantor dapat dilaksanakan di rumah 	<ul style="list-style-type: none"> - Mewajibkan pegawai mengisi buku kerja secara teratur selama WFH - Memastikan perubahan kontrak kerja sebelum WFH dan sesudah WFH - Penentuan Sasaran Kinerja Individu (SKI) selama WFH - Menetapkan Sistem Pengawasan Intern Pemerintah (SPIP) selama pelaksanaan WFH - Diinisiasi pengukuran IKM selama WFH
b. Aturan Pengawasan dan pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> - Belum adanya aturan pelaksanaan monitoring WFH - Terjadinya mis komunikasi saat WFH - Prosedur penerapan SPIP (Sistem Pengawasan Intern Pemerintah) selama WFH belum disusun dan diimplementasikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat instrument monitoring setiap pegawai. - Mewajibkan hp selalu aktif dan bersiap diri on call jika sewaktu-waktu dibutuhkan saat WFH. - Penyusunan dan internalisasi SPIP kepada setiap pegawai. - Pengembangan sistem informasi kepegawaian online sistem berbasis IT - Penguatan peran atasan dalam pengendalian kerja bawahan.
4. Aspek Budaya Organisasi		
a. Ketekunan	<ul style="list-style-type: none"> - Ketekunan dalam bekerja seringkali terganggu dengan kegiatan rumah tangga selama WFH 	<ul style="list-style-type: none"> - Menempatkan ruang kerja tersendiri yang jauh dari jangkauan anak-anak selama WFH
b. Ketulusan	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi bekerja berkurang, karena suasana kurang formal 	<ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan ruang kerja yang nyaman dan santai tetapi tetap bisa bekerja secara serius.
c. Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak semua pegawai memiliki jiwa kewirausahaan yang mampu memunculkan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mendorong pegawai focus pada visi misi, dan berorientasi hasil

ASPEK YANG MEMPENGARUHI WFH	KENDALA	UPAYA PENANGANAN
	kreativitas dan inovasi selama pelaksanaan WFH	
5. Aspek Penilaian Kinerja		
a. Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> - Jam kerja selama WFH menjadi fleksibel dan tidak pasti, sehingga menyulitkan pengawasan kerja. - Berkurangnya jiwa disiplin akibat kerja non formal - Kesulitan memisahkan waktu kerja dengan waktu dengan keluarga 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaturan jadwal shift pegawai terhadap pelayanan public - Penyelesaian target pekerjaan tepat waktu dan memastikan output pekerjaan tercapai secara terukur. - Penjadwalan waktu kerja di rumah dengan waktu kegiatan keluarga selama WFH.
b. Integritas	<ul style="list-style-type: none"> - Pengukuran loyalitas dan etos kerja dalam melaksanakan tugas kewajiban - Terkungkung pekerjaan kantor 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kapasitas dan kode etik ASN selama melaksanakan WFH - Menentukan jadwal kerja secara konsisten
c. Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya penurunan motivasi kerja. - Pelaksanaan WFH dalam jangka waktu lama kurang dapat membangun komitmen organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyamaan persepsi dan komitmen selama pelaksanaan WFH. - Penetapan waktu kerja WFH sebaiknya hanya pada waktu tertentu saja, tidak dilakukan dalam jangka waktu lama atau bahkan menjadi regular.
d. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak semua atasan mampu membagi pekerjaan kepada bawahan - Kehilangan kekuasaan pemimpin 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan hubungan antar pegawai melalui medsos dan vi-call
e. Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> - Berkurangnya aktivitas tatap muka dengan ASN lain dan hilangnya suasana interaksi berkelompok 	<ul style="list-style-type: none"> - Secara berkala melakukan <i>teleconference</i>
f. Prestasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Sulit mengukur prestasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun instrument penilaian prestasi kerja
g. Berorientasi layanan	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak semua pekerjaan pelayanan masyarakat dapat dilaksanakan melalui WFH 	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu dilakukan audit kinerja sebagai alat kontrol manajemen publik guna meningkatkan kinerja ASN.

Sumber: Hasil Analisis, 2020

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Kebijakan *social distancing* bagi ASN dilakukan melalui pembatasan jam kerja serta arahan bekerja dari rumah (*Work from home/WFH*) sebagai respon pemerintah dalam upaya mengatasi pandemic covid-19. Hal ini menjadi solusi untuk memutus rantai penyebaran wabah Covid-19 yang semakin meluas.

Penelitian yang dilakukan di Bappeda Kabupaten Gunungkidul menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat responden bahwa dalam prakteknya, pelaksanaan WFH belum berjalan dengan baik dan ada kecenderungan menurunnya pelayanan publik. Beberapa kendala-kendala pelaksanaan WFH meliputi 5 aspek yaitu (a). aspek ketersediaan komputer dan jaringan internet bahwa sebanyak 60,7% menyatakan setuju, 39,3% menyatakan sangat setuju (b) aspek kemampuan penguasaan teknologi informasi menunjukkan sebanyak sebanyak 60,7% menyatakan setuju, 39,3% menyatakan sangat setuju, (c) aspek regulasi tata kelola SDM menunjukkan bahwa sebanyak 78,6% menyatakan setuju, 10,7% menyatakan sangat setuju, 7,1% menyatakan ragu-ragu, dan 3,6% menyatakan tidak setuju, (d) aspek budaya organisasi sebanyak 60,7% menyatakan setuju, 39,3% menyatakan sangat setuju, serta (e) aspek penilaian kinerja menunjukkan sebanyak 71,4% menyatakan setuju, 10,7% menyatakan sangat setuju, 10,7% menyatakan ragu-ragu, 3,6% menyatakan tidak setuju dan 3,6%.

Rekomendasi

Sementara itu, berdasarkan kuisioner terbuka diperoleh solusi upaya penanganan untuk memperbaiki pelaksanaan WFH antara lain :

1. Pada aspek ketersediaan komputer dan jaringan internet perlu dilakukan penerapan *one man one komputer/laptop*, peemasang wifi di rumah serta dukungan pendanaan belanja pulsa internet.
2. Aspek Kemampuan Penguasaan TI dapat dilakukan melalui diklat TI dan mewajibkan setiap pegawai menguasai komputer, pendampingan antar pegawai.
3. Aspek Regulasi Tata Kelola SDM dapat dilakukan melalui penyusunan tata Kelola SDM berbasis buku kerja dan kontrak kerja, penentuan sasaran kinerja individu (SKI), penerapan SPIP (Sistem Pengawasan Intern Pemerintah), serta pengukuran IKM selama WFH.
4. Aspek budaya organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi progresif terhadap perubahan perubahan dengan menciptakan ruang kerja di rumah yang nyaman, dan santai tetapi tetap bisa bekerja serius, fokus pada visi, misi, serta berorientasi hasil, menyusun instrument penilaian prestasi kerja serta audit kinerja selama WFH.

Penelitian ini hanya fokus pada upaya menemukenali kendala-kendala yang dihadapi para pegawai Bappeda selama melaksanakan WFH, serta solusi penanganannya agar dalam pelaksanaan WFH dapat berlangsung dengan baik berdasarkan pendapat pegawai. Adanya keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini maka kedepan perlu dilakukan penelitian-penelitian lanjutan dengan melakukan penilaian terhadap keterkaitan antar aspek kendala WFH menggunakan berbagai metode analisis.

REFERENSI

- Abdel-Wahab, A. G. (2007). Employees' attitudes towards telecommuting. An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia. *Behaviour and Information Technology*, 26(5), 367-375. <https://doi.org/10.1080/01449290500535426>
- Almuttaqi, A. I. (2020). *Kekacauan Respons terhadap COVID-19 di Indonesia*. (13). Retrieved from <https://www.habibiecenter.or.id>
- Arum, R. (2020). *Pembatasan Sosial Di Indonesia Akibat Virus Corona Ditinjau Dari Sudut Pandang Politik*. Retrieved from <https://osf.io/preprints/lawarxiv/g8ny3/>
- Ashari, E., T. (2000). *Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik*. 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v6i2.60>
- Avellino, M. (2005). *An Enabling Framework for Telework Research Project for The Employment and Training Corporation, Hal Far*. Retrieved from [http://etc.gov.mt/docs/An Enabling Framework for Telework.pdf](http://etc.gov.mt/docs/An%20Enabling%20Framework%20for%20Telework.pdf)

- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2007). *Research And Practice Professionals Work From Home*. 15. Retrieved from <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/6434/1/2007000202.pdf>
- Bloom, N. (2014). *To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home*. (February). Retrieved from <https://stayinthegame.net/wp-content/uploads/2019/07/HBR-To-Raise-Productivity-Let-More-Employees-Work-from-Home.pdf>
- Budhiekusuma, N. P. (2017). Telecommuting Application Opportunity in Indonesian Government (Peluang Pemanfaatan Telecommuting dalam Pemerintahan di Indonesia). *Journal Pekommas*, 2(2), 151. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2017.2020205>
- Conne. (2020). *Community Working from home during coronavirus ? Tips to make it work*. Retrieved from <https://www.elsevier.com/en-xs>
- Crosbie, T., & Moore, J. (2015). *Policy and Society : Work – life Balance and Working from Home Work – life Balance and Working from Home*. (June 2004), 223–233. <https://doi.org/10.1017/S1474746404001733>
- Darmalaksana, W. (2020). *Corona Hadis*. 2020, 1–5. Retrieved from <http://digilib.uinsgd.ac.id/30335/>
- Demerouti, E., Euwema, M., Bakker, A. B., Psychology, O., Psychology, O., & Psychology, O. (2004). *The impact of shiftwork on work – home conflict , job attitudes and health*. (November 2014), 37–41. <https://doi.org/10.1080/00140130410001670408>
- Dubey, A. D., & Tripathi, S. (2020). Analysing the Sentiments towards Work-From-Home Experience during COVID-19 Pandemic. *Journal of Innovation Management*, 8(1), 13–19. https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.001_0003
- Effendi, M. (2010). Peranan Internet Sebagai Media Komunikasi. *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 4(1), 130–142. <https://doi.org/10.24090/komunika.v3i2.143>
- Eiril. (2020). *Apa Itu Work From Home ? Serta Kelebihan dan Kekurangannya*. Retrieved from <https://qwords.com/blog/apa-itu-work-from-home/>
- F. Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Retrieved from <https://books.google.co.id/>
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). *O p p ortunit ies to w ork at home in the context of w ork-lif e balance*. 12(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x>
- Hasmarini, D. P., & Yuniawan, A. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif. *Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif*, 17(1), 99–118. <https://doi.org/10.14710/jbs.17.1.99-118>
- Indriyantoro, N. (2000). *Pengaruh Coamputer Anxiety Keahlian Dosen dalam Penggunaan Komputer*. 4(2). Retrieved from <https://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/11302/8592>
- Kementerian Sekretaris Negara RI. *Keputusan Presiden RI Nomor 12 TAhun 2020 tentang Penetapan Bencana Nonalam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid 19) Sebagai Bencana Nasional*. , (2020).
- KOMPAS. (2020). *Tantangan Bekerja dari Rumah*. Retrieved from <https://kompas.id/baca/riset/2020/03/20/tantangan-bekerja-dari-rumah/>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). *Balancing Borders And Bridges: Negotiating The Work-Home Interface Via Boundary Work Tactics*. 52(4), 704–730. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>
- Kristiana, T. (2015). *Penerapan Profile Matching untuk Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)*. XI(2), 161–170. Retrieved from <http://ejournal.nusamandiri.ac.id/index.php/pilar/article/view/425/375>
- Lestari, D. (2018). *Gambaran Enterpreneurship pada Pegawai Negeri Sipil*. Retrieved from <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/psi/article/view/3879/0>
- Lisanti, Y. (2014). *ICT Memungkinkan Orang Bekerja dari Rumah: Studi Kasus Pada Bank dan Kursus Online*. 5(9), 14–25. Retrieved from <https://journal.binus.ac.id/index.php/comtech/article/view/2575>
- Mungkasa, O. (2020). *Bekerja Jarak Jauh (Telecommuting) : Konsep , Penerapan dan Pembelajaran*. III(1), 1–32.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13. <https://doi.org/10.20473/tijab.v4.i1.2020.13-21>
- Nahrudin, Z. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi tata kelola SDM pemerintahan. *Open Science Framework*, (1), 5–6. Retrieved from <https://osf.io/preprints/inarxiv/stw6q/>

- Priyono, & Marnis. (2008). *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Chandra, Ed.). Retrieved from <http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/204/>
- Purwanto, A. (2020). *Studi Eksplorasi Dampak Work From Home (WFH) Terhadap Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19*. 2, 92-100. Retrieved from <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/418/236>
- Pusat Bahasa. (2012). *KBBI Online*. Retrieved from <https://kbbi.web.id/tekun>
- Raghuram, S. (2014). Telecommuting in India: Pitfalls and Possibilities. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(2), 207-220. <https://doi.org/10.1177/2322093714549108>
- Rahadi, D. D. R. (2007). Peranan teknologi informasi dalam peningkatan pelayanan di sektor publik. *Seminar Nasional Teknologi 2007 (SNT 2007)*, 2007(November), 1-13. Retrieved from <http://www.academia.edu/download/50558830>
- Ruth, S., & Chaudhry, I. (2008). *Telework: A Productivity Paradox?* 87-90. Retrieved from https://icasit.gmu.edu/wp-content/uploads/2015/05/Telework_Article_IEEE_Internet_Computing_Nov_Dec08.pdf
- Sibagariang, E. (2011). Nilai Kerja Abdi Dalem Keraton Ngayogyakarta Hadiningrat. *Digilib Unnes*. Retrieved from <https://lib.unnes.ac.id/11834/>
- Sihotang, F. H., & Santosa, D. S. S. (2019). *Pengaruh Prestasi Belajar, Penguasaan Teknologi Informasi dan Pengalaman Organisasi Terhadap Kesiapan Kerja*. 2(1). Retrieved from <https://ejournal.uksw.edu/ecodunamika/article/view/2024/1117>
- Suderadjat, H. (2011). Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. *Ilmu Dan Budaya*, 2377-2410. Retrieved from <http://journal.unas.ac.id/index.php/ilmubudaya/article/download/42/31>
- Tanjung, R. D. S. (2015). Model ketulusan (altruistic) bidan dalam memberikan pelayanan. *Jurnal Pendidikan Dan Kepengawasan*, 2(1).
- Telaumbanua, D. (2020). *Urgensi Pembentukan Aturan Terkait Pencegahan Covid-19 di Indonesia*. 12(1), 59-70.
- Van Ryzin, G. G. (2011). Outcomes, process, and trust of civil servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 745-760. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq092>
- Wahyudi, D. (2016). *Pengantar Teknologi Informasi*. Retrieved from <https://repository.unej.ac.id/handle/123456789/77390>
- WHO. (2020). Q&A on coronaviruses (COVID-19). *Who*, pp. 1-15. Retrieved from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses>
- Yunus, N. R., & Rezki, A. (2020). *Kebijakan Pemberlakuan Lockdown Sebagai Antisipasi Penyebaran Corona Virus Covid-19*. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i3.15083>
- Zaharah, Kirilova, G. I., & Windarti, A. (2020). *Impact of Corona Virus Outbreak Towards Teaching and Learning Activities in Indonesia*.