



MENAKAR *WORK FROM EVERYWHERE* DI ERA *NEW NORMAL*

Rudi Hartanto¹ I Gede Sanica²

Article history:

Submitted: 4 April 2021

Revised: 27 April 2021

Accepted: 3 Mei 2021

Keywords:

Telework;

Work From Home;

Telecommuting;

New Normal.

Kata Kunci:

Telework;

Work From Home;

Telecommuting;

New Normal;

Koresponding:

Universitas Pendidikan

Nasional, Bali, Indonesia

Email: rudi40000@gmail.com

Abstract

This study aims to add literature by studying the implementation of Work from everywhere in government offices and their impact on civil servants. The study was conducted with interviews with resource persons who run Work from everywhere (data collection), data reduction (data reduction), presentation of data (display data), and drawing/presentation of conclusions (conclusion drawing/verification). The results of the study showed that First, the function of the organization continues to run well. Second, civil servants have no difficulty carrying out Work from everywhere and can fully work at home or elsewhere. Third, the importance of integrity and professionalism supervision on the implementation of Work from everywhere where the impact caused by lack of integrity and professionalism on public servants is harmful to the organization. Surveillance can be input monitoring and behavioral monitoring. Fourth, civil servants do not fully agree that Work from everywhere is done as a new normal after the pandemic ends. Public servants want to work from the office rather than work from everywhere. Fifth, leadership does not experience significant obstacles in the implementation of work from everywhere.

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk menambah literatur dengan mempelajari pelaksanaan *Work from everywhere* pada kantor pemerintahan serta dampaknya bagi pegawai negeri. Studi dilakukan dengan wawancara kepada narasumber yang menjalankan *Work from everywhere* (data collection), reduksi data (data reduction), penyajian data (data display) dan penarikan/penyajian kesimpulan (conclusion drawing/verification). Hasil studi menunjukkan bahwa Pertama, fungsi organisasi tetap berjalan dengan baik. Kedua, pegawai negeri tidak ada kesulitan dalam melaksanakan *Work from everywhere* dan mampu sepenuhnya bekerja di rumah atau tempat lain. Ketiga, pentingnya pengawasan integritas dan profesionalisme pada pelaksanaan *Work from everywhere* dimana dampak yang ditimbulkan akibat kurangnya integritas dan profesionalisme pada pegawai negeri berbahaya bagi organisasi. Pengawasan dapat berupa pengawasan input dan pengawasan perilaku. Keempat, pegawai negeri tidak sepenuhnya setuju apabila *Work from everywhere* dilakukan sebagai *new normal* setelah pandemi berakhir. Para pegawai negeri lebih menginginkan bekerja di kantor (*work from office*) dari pada *work from everywhere*. Kelima, kepemimpinan tidak mengalami kendala berarti dalam pelaksanaan *work from everywhere*.

PENDAHULUAN

Sejak dimulai era industri orang bekerja di bidang industri dan perkantoran (*employee*) tidak lagi bekerja di rumahnya melainkan mereka bekerja di tempat yang telah ditentukan oleh pemberi kerja, yaitu di kantor maupun di pabrik. Hanya mereka yang bekerja untuk dirinya sendiri (*self employee*) yang bekerja di rumahnya. Gagasan melakukan pekerjaan dengan Teknologi Informasi secara jarak jauh berasal dari negara bagian California di AS pada pertengahan 1970-an dan dipromosikan oleh perusahaan-perusahaan yang berbasis di California seperti Yahoo di tahun 1980-an dengan istilah *telecommuting*, yang kemudian lebih dikenal sebagai *telework* (J. C. Messenger, 2019). Gagasan *telework* ini pertama kali digunakan dengan tujuan untuk menekan biaya perjalanan dari rumah ke kantor dan untuk menekan waktu yang terbuang. Sehingga waktu perjalanan yang ke kantor diefektifkan untuk bekerja dari rumah sehingga tidak ada waktu yang terbuang percuma.

Namun seiring perkembangan waktu, sistem kerja *telework* semakin populer di kalangan industri dan sistem *telework* menjadi berkembang dengan tujuannya yaitu untuk mencapai keseimbangan hidup (*work life balance*) bagi karyawannya (Clark, 2000). Messenger (2019) dalam tulisannya bahwa penerapan *telework* telah banyak diadopsi di berbagai belahan dunia meliputi Eropa, Amerika, Asia. bahkan penerapan *telework* juga didukung oleh pemerintah pada negara-negara tertentu. Di negara-negara maju, *telework* sudah menjadi sebuah gaya hidup tersendiri. Ada banyak istilah dalam penggunaan kata yang maksudnya adalah bekerja dari jarak jauh. ada yang mengistilahkan *telework*, *work from home*, *telecommuting*. Namun saat ini peneliti ingin membuat istilah yaitu *Work from everywhere* yang maksudnya adalah bekerja dari mana saja tidak terbatas bekerja dari rumah namun juga bisa bekerja dari kantor satelit ataupun di kafe dan tempat-tempat lain. Sehingga tidak ada batasan tempat dalam berkerja.

Sistem kerja *Work from everywhere* ini tidak diketahui kapan masuk di Indonesia, namun sejak lama banyak perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang seperti *content provider*, *Sales (telemarketing)*, *Bahasa Indonesia Audio Transcriptionist*, *Content Writer*, dan *Penerjemah* yang menerapkan sistem kerja *telework*. Pola kerja di Indonesia pada umumnya masih menerapkan sistem kerja tradisional dengan mengunjungi dan bekerja di suatu tempat (Kantor, Pabrik). Di bidang pemerintahan sistem kerja *Work from everywhere* telah diterapkan sejak diberlakukannya jabatan fungsional sesuai Peraturan Pemerintah No 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Presiden RI, 1994). Melalui jabatan fungsional ini cara kerja seorang pegawai negeri sipil memungkinkan untuk bekerja secara mandiri dari mana saja.

Penerapan sistem bekerja di rumah (*work from home*) secara masal di Indonesia merupakan tindak lanjut dari pidato Presiden Joko Widodo pada konferensi pers tanggal 15 Maret 2020 di Istana Kepresidenan Bogor supaya rakyat Indonesia, untuk bekerja, belajar, dan beribadah di rumah (Humas Sekretaris Kabinet, 2020). Momentum inilah yang kemudian ditindaklanjuti oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Menpan RB) untuk merancang sistem kerja dari rumah bagi seluruh pegawai pemerintah (Pegawai Negeri Sipil/PNS) dengan menerbitkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor SE-19 Tahun 2020 tanggal 16 Maret 2020 tentang Penyesuaian sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Melalui Surat Edaran ini dijelaskan mengenai pedoman pelaksanaan tugas kedinasan dengan bekerja di rumah/tempat tinggalnya (*work from home*) bagi Aparatur Sipil Negara sebagai upaya pencegahan penyebaran Covid-19 di lingkungan Instansi Pemerintah. (Menpan RB, 2020a).

Kemudian Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Menpan RB) juga menerbitkan Surat Edaran Nomor SE-45 Tahun 2020 tanggal 9 April 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Bagi Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah Yang

Berada Di Wilayah Dengan Penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sebagai tindak lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan sosial Berskala Besar dalam rangka percepatan penanganan corona virus disease 2019 (covid-19) yang mana pada surat edaran menpan RB ini menerapkan secara penuh *Work from everywhere* bagi ASN di wilayah yang ditetapkan PSBB (Menpan RB, 2020b).

Kondisi Covid-19 membutuhkan anggaran untuk penanganan medis maupun penanganan terdampak ekonomi dan stabilitas negara sehingga membutuhkan anggaran yang sangat besar. Presiden Joko Widodo menyampaikan pidatonya tanggal 31 Maret 2020 mengenai Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan bahwa pemerintah memutuskan total tambahan belanja dan pembiayaan APBN Tahun 2020 untuk penanganan Covid-19 adalah sebesar Rp405,1 triliun. Padahal anggaran covid-19 ini belum pernah dianggarkan pada saat penyusunan anggaran di tahun 2019. Sehingga hal yang paling mungkin dilakukan adalah dengan melakukan penghematan anggaran. Karena opsi lain seperti melakukan pinjaman masih membutuhkan waktu yang cukup lama. Sedangkan dengan melakukan penghematan anggaran bisa dilakukan dengan segera.

Perbedaan situasi di atas dapat dikelompokkan menjadi dua kondisi yaitu : 1). *Work from everywhere* sebelum pandemi Covid-19. Pada saat sebelum pandemi covid-19 umumnya pekerja *Work from everywhere* melakukan pekerjaannya pada jenis pekerjaan yang sifat pekerjaannya memungkinkan untuk bekerja dari jarak jauh, contohnya *content writer*, *sales telemarketing*, jabatan fungsional. 2). *Work from everywhere* saat terjadi pandemi Covid-19. *Work from everywhere* saat pandemi Covid-19 dilakukan dalam rangka untuk mencegah penularan Covid-19 sehingga penerapan pekerjaannya tidak lagi berdasarkan jenis pekerjaan, namun terhadap semua jenis pekerjaan. Sehingga terjadi penyesuaian-penyesuaian supaya jenis-jenis pekerjaan bisa dikerjakan secara jarak jauh (*remote*) tanpa mendatangi kantor ataupun perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Mustajab, *et al* (2020); Dockery & Bawa (2018); Lippe (2019) yang menyatakan banyaknya perusahaan telah menginstruksikan adanya kebijakan bekerja dari rumah untuk memutus rantai penyebaran Covid-19

Berdasarkan uraian di atas *Work from everywhere* yang pernah dilakukan di Indonesia secara masal hampir di semua sektor adalah sebelum dan saat terjadi pandemi covid-19, namun belum diketahui apakah *Work from everywhere* masih mungkin dilakukan setelah masa pandemi berakhir (era normal baru setelah covid-19)? Apakah mungkin cara kerja *Work from everywhere* ini akan menjadi sebuah normal baru dalam bekerja pada jenis-jenis pekerjaan yang umumnya tidak bisa dilakukan secara jarak jauh?. Selain itu penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya terkait *Work from everywhere* (*telework*) umumnya dilakukan sebelum masa pandemi covid-19 dan sangat sedikit penelitian-penelitian *Work from everywhere* yang dilakukan saat wabah covid-19.

Oleh karena itu penting penelitian ini dilakukan untuk melengkapi penelitian-penelitian tentang *Work from everywhere* yang dilakukan pada saat pandemi covid-19 serta sebagai upaya dalam menakar kemungkina *Work from everywhere* bisa diterapkan di era normal baru (*new normal*). Dalam penelitian ini, peneliti juga membatasi penelitian hanya pada lingkungan pegawai pemerintahan karena umumnya pegawai pemerintahan patuh terhadap sistem komando dan menjalankan kegiatannya sesuai *Standard Operating Procedure* (SOP) terutama yang berhubungan dengan pelayanan publik yang umumnya sangat sulit untuk melakukan kegiatan pelayanan masyarakat secara jarak jauh (*remote*). Sehingga hal ini menarik bagi peneliti untuk meneliti lebih dalam mengenai kegiatan *Work from everywhere* pada pegawai pemerintahan pada saat terjadi wabah covid-19.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Siti Apriani Fawziah dan Irwansyah (2020) menyatakan bahwa secara umum teleworking lebih cocok untuk jenis pekerjaan yang memang membutuhkan tingkat mobilitas tinggi dan tidak diharuskan menetap di kantor seperti marketing. Untuk jenis pekerjaan yang mengharuskan pekerjaanya selalu berada di kantor dan berhubungan

dengan administrasi yang menunjang operasional perusahaan, tidak cocok mengaplikasikan teleworking.

Di masa pandemi covid-19 menurut Jeni Wulandari (Erizal Barnawi & Roveneldo, 2020) mengungkapkan banyak pegawai negeri belum siap menjalankan *work from home* karena keterbatasan pengetahuan tentang informasi teknologi. Selain itu tidak semua jenis pekerjaan bisa melaksanakan *work from home*. Dalam mendukung pelaksanaan *work from home* diperlukan infrastruktur teknologi yang memadai, dukungan regulasi serta peningkatan kompetensi digital bagi pekerja. Di negara lain tidak semua negara siap menjalankan sistem *work from home*. Seperti di negara Jepang, walaupun terjadi pandemi, tetap melaksanakan bekerja di kantor karena budaya organisasi yang terbentuk mengharuskan bekerja dari kantor. Konsep *work from home* memiliki konsep yang sama dengan *work from everywhere*. Hal ini dikarenakan kegiatan bekerja dilakukan dimana saja ketika adanya kebijakan pembatasan bekerja ke kantor secara langsung (Magnusson, 2019).

Work from everywhere merupakan istilah lain dari teleworking yang banyak dikenal di berbagai tulisan. Menurut Alan Felsted dan Nick Jewson (2002) bahwa sebenarnya tidak ada definisi yang baku tentang teleworking bahkan dalam satu negara saja definisi teleworking bisa sangat berbeda. Jadi ini hanya perbedaan penyebutan yang intinya sebenarnya sama yaitu bekerja dari mana saja (jarak jauh) yang meliputi bekerja dari kantor cabang, bekerja dari kantor satelit, maupun bekerja dari rumah (*homeworking/work from home*) untuk menghasilkan output yang diinginkan. Menurut The European Framework Agreement (2006) telework didefinisikan sebagai bentuk pengorganisasian dan/atau melakukan pekerjaan, menggunakan teknologi informasi, dimana pekerjaan, dilakukan jauh dari tempat pemberi kerja secara teratur. Telework/*Work from everywhere* menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel dan memungkinkan karyawan untuk menyimpang dari kebiasaan jam kerja maupun lokasi kerja reguler. Pengaturan kerja yang fleksibel ini termasuk pengaturan pekerja seperti adanya kerja jarak jauh (*remote*), kerja paruh waktu, penjadwalan kerja yang fleksibel, serta dapat menghemat anggaran ke kantor (Groen et al., 2018). Snell (1992) menyatakan bahwa sistem kontrol merupakan strategi perusahaan dalam menyelaraskan tindakan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui sistem kontrol perusahaan dapat mengendalikan sikap, motivasi, dan kinerja setiap individu. Hal ini terjadi karena sistem kontrol mempunyai peran untuk mengendalikan, memerintah, dan mengatur karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan.

Dengan adanya sistem kontrol dalam sebuah perusahaan, perusahaan tersebut mampu mengontrol kinerja karyawan yang di miliki. Penelitian difokuskan pada kantor pemerintahan karena tidak banyak penelitian terhadap sistem kerja *work from home* pada kantor pemerintahan dimana pada kantor pemerintahan jarang sekali melaksanakan sistem kerja *work from home* apalagi *Work from everywhere* sehingga hal ini menarik bagi peneliti untuk meneliti lebih lanjut sistem kerja *Work from everywhere* pada kantor pemerintahan dengan tujuan: 1). Mengetahui bagaimana pelaksanaan sistem kerja *Work from everywhere* pada kantor pemerintahan di masa pandemi covid-19. 2). Mengetahui kemungkinan jika sistem kerja *Work from everywhere* diterapkan setelah pandemi Covid-19 berakhir (era *new normal*). Penelitian ini dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Ngurah Rai karena memiliki struktur kegiatan yang cukup lengkap mulai kegiatan yang berada di dalam kantor (administratif) sampai dengan kegiatan lapangan, sehingga lokasi ini dianggap mewakili kondisi kantor pemerintahan di tempat-tempat lainnya

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disampaikan, penelitian ini tidak dilakukan dengan pendekatan statistik namun penelitian ini dilakukan untuk memahami keunikan maupun fenomena yang terjadi di masyarakat pada saat penerapan kebijakan *Work from everywhere* pada saat

pandemi covid-19 yang merupakan hal baru bagi sebagian besar pekerja di Indonesia terutama bagi pekerja pemerintahan (pegawai negeri sipil) (Sugiyono, 2020) sehingga penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Sehingga perlu dilakukan penelitian mendalam berupa wawancara terhadap pelaku-pelaku kebijakan *Work from everywhere* yang dijadikan sebagai informan. Berdasarkan pengamatan, pada kantor pemerintah terdapat jenis-jenis pekerjaan yang berbeda sehingga menggambarkan situasi sosial yang berbeda. Pada kondisi ini penentuan sumber informan dilakukan secara *purposive* melalui pengelompokan (*clustering*) supaya pada kondisi yang sama di tempat lain bisa diterapkan (*transferability*) (Sugiyono, 2020).

Tabel 1.
Data Demografi Informan

Informan	Gender	Kelompok Kegiatan	Masa Kerja (Tahun)
N1	Pria	Manajerial	4
N2	Pria	Manajerial	4
N3	Wanita	<i>back office</i>	2
N4	Pria	<i>back office</i>	3
N5	Pria	Lapangan	3
N6	Pria	Lapangan	4
N7	Pria	<i>front office</i>	3
N8	Pria	<i>front office</i>	2
N9	Pria	Lapangan	3
N10	Pria	<i>back office</i>	3
N11	Pria	Manajerial	2
N12	Pria	Manajerial	4
N13	Pria	Manajerial	3
N14	Pria	Lapangan	3
N15	Pria	Lapangan	3
N16	Wanita	<i>front office</i>	2
N17	Pria	<i>front office</i>	3
N18	Pria	<i>back office</i>	2
N19	Wanita	<i>front office</i>	3
N20	Wanita	<i>back office</i>	3

Sumber : BPS, 2021.

Berdasarkan pengamatan terdapat 4 situasi sosial yang berbeda yaitu : 1). Kelompok kegiatan di *front office*. 2). Kelompok kegiatan di *back office*. 3). Kelompok kegiatan di luar kantor (lapangan). 4). Kelompok kegiatan manajerial. Lokasi penelitian ini berada di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Ngurah Rai. Pengelompokan (*clustering*) ini dilakukan dengan mencari kesamaan-kesamaan karakteristik kegiatan pada suatu bagian pada kantor pemerintahan sehingga masalah-masalah yang umumnya terjadi pada suatu kelompok kegiatan dalam pelaksanaan *Work from everywhere* dapat juga terjadi di kantor pemerintahan lainnya dalam situasi sosial yang sama (*transferability*).

Penelitian mengenai metode cluster juga telah banyak dilakukan sebelumnya, salah satunya penelitian dari Duhita (2015) yang membuat cluster pada 5 kelompok. Sehingga pengelompokan kegiatan ini dapat menjadi sebuah '*miniatur kantor*' yang dapat menggambarkan kegiatan pada kantor-kantor pemerintahan sehingga tidak perlu melakukan penelitian di seluruh kantor pemerintahan. Total karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Ngurah Rai adalah 286 orang namun pada masing-masing *cluster* dilakukan wawancara terhadap 20 informan yang melaksanakan *work from everywhere*, informan ini dipilih berdasarkan masa kerja terlama pada

bidang kegiatan masing-masing sehingga dapat mewakili kondisi kegiatan pada saat pelaksanaan *work from everywhere*. Dipilihnya 20 orang pada masing-masing kelompok kegiatan dikarenakan peneliti ingin membangun sebuah “miniature kantor” pemerintahan berdasarkan *clustering* yang dilakukan. Sampel metode kualitatif tidak menekankan pada jumlah atau keterwakilan, tetapi lebih kepada kualitas informasi, kredibilitas dan kekayaan informasi yang dimiliki oleh informan atau partisipan (J.R Raco, 2018). Menurut (Sugiyono, 2016) tidak menggunakan istilah populasi dalam penelitian kualitatif, namun menggunakan istilah *Social Situation* atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu *place* (tempat), *actor* (pelaku), dan *activity* (aktifitas).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian kami pada bagian fungsi organisasi menunjukkan bahwa pada kantor pemerintahan yang melaksanakan sistem kerja *Work from everywhere* didapatkan bahwa hampir seluruh kelompok kerja tidak mengalami permasalahan fungsi organisasi. Fungsi organisasi berjalan dengan baik. Hal ini dipengaruhi oleh jenis layanan, beban kerja dan sarana prasarana kantor kecuali pada kelompok lapangan dimana fungsi organisasi mengalami permasalahan ketika dilakukan penerapan sistem kerja *Work from everywhere* hal ini terjadi karena jumlah anggota yang terbatas dan kegiatan fisik lapangan yang mengharuskan kehadiran pegawai serta dipengaruhi oleh beban kerja dilapangan. Pada jumlah anggota yang memadai dan hanya pekerjaan yang bersifat administratif tidak terjadi permasalahan ketika dilakukan penerapan sistem kerja *work from everywhere*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Jaiswal & Arun (2020) bahwa fungsi organisasi tetap berjalan dengan baik ketika melaksanakan *Work From Everywhere*. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditetapkan jumlah jam kerja pada instansi pemerintah adalah 37 jam lebih 30 menit per minggu, baik untuk 5 (lima) hari kerja maupun 6 (enam) hari kerja sesuai dengan penetapan dari Kepala Daerah masing-masing.

Pada instansi pemerintah pada lembaga maupun kementerian (contoh : Kementerian Keuangan) jam kerja umumnya mulai jam 07.30 sampai dengan jam 17.00 waktu setempat dengan kerja mulai hari Senin sampai dengan Jumat. Jadi jadwal jam kerja sesuai penetapan pimpinan lembaga maupun kementerian. Berdasarkan hasil penelitian hampir seluruh kelompok kerja yang melaksanakan sistem kerja *work from everywhere*, terdapat perubahan jam kerja karena pengaruh sarana prasarana dan beban kerja bahkan terdapat perubahan jumlah jam kerja dimana pada *Work from everywhere* banyak mengambil jadwal istirahat pegawai, ini tidak jarang mengambil jam malam pegawai untuk melakukan pekerjaan jika dirasa pekerjaan tersebut *urgent*. Sehingga hal ini membuat jam kerja menjadi tidak teratur dan akan dimungkinkan dapat berdampak ke hal lainnya seperti stres kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Jaiswal & Arun (2020) bahwa jumlah dan jam kerja menjadi tidak teratur ketika melaksanakan *Work From Everywhere*.

Perubahan terhadap cara kerja pegawai pemerintah sebelum masa pandemi umumnya masih harus datang di tempat kerja, mengerjakan pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya yang umumnya dibantu dengan perangkat komputer dengan data yang tersimpan di dalam komputer. Perpindahan data umumnya dilakukan dengan menggunakan media penyimpanan (*flash disk*) dan umumnya semua dilakukan secara *offline*. Berdasarkan penelitian kami seluruh kelompok kerja yang melaksanakan sistem kerja *Work from everywhere* mengalami perubahan cara kerja dari yang semua menggunakan cara kerja *offline* menjadi cara kerja *online*. Pada pengeluaran pegawai tidak sepenuhnya pengeluaran untuk bekerja menjadi lebih rendah karena ada pengeluaran baru berupa pemasangan jaringan internet serta peningkatan kualitas perangkat pendukung (smartphone, laptop) walaupun di sisi lain ada penghematan yang semula selalu muncul yaitu biaya transportasi dan biaya untuk konsumsi saat

bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Jaiswal & Arun (2020) bahwa terjadi perubahan model cara bekerja yaitu dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Tabel 2.
Perhitungan Jam Kerja Dan Jadwal Kerja Pada Kantor Pemerintahan

Perhitungan Jam Kerja:
Untuk 5 Hari Kerja
Jam kerja pegawai negeri sipil per minggu = 37,5 Jam (37 Jam 30 Menit)
Jam kerja pegawai negeri sipil per hari = 37,5 Jam : 5 = 7,5 Jam (7 Jam 30 Menit)
Jam kerja efektif per hari = 75% x 7,5 Jam = 5 Jam 37 Menit = 337 menit
Untuk 6 Hari Kerja
Jam kerja pegawai negeri sipil per minggu : 37,5 Jam (37 Jam 30 Menit)
Jam kerja pegawai negeri sipil per hari : 37,5 Jam : 6 = 6,25 Jam (6 Jam 15 Menit)
Jam kerja efektif per hari : 75% x 6,25 Jam = 4 Jam 40 Menit = 280 menit
Jadwal Waktu Kerja Pada Instansi Pemerintah:
Untuk 5 Hari Kerja
Senin s.d. Kamis : Pukul 07.00 s.d. 15.30 WIB
Jumat : Pukul 07.00 s.d 11.00 WIB
Untuk 6 Hari Kerja
Senin s.d. Kamis : Pukul 07.00 s.d. 14.00 WIB
Jumat : Pukul 07.00 s.d 11.00 WIB
Sabtu : Pukul 07.00 s.d 12.30 WIB

Sumber : Data diolah dari Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat hampir di seluruh kelompok kerja pernah mengalami stres ketika melaksanakan *Work from everywhere* merasakan stres ketika *Work from everywhere* disebabkan antara lain gangguan infrastruktur, pekerjaan yang harus diselesaikan di waktu istirahat, belum terbiasa bekerja dengan sistem *work from everywhere*, beban kerja yang tinggi, dan gangguan dari lingkungan sekitar. Kecuali pada kelompok kerja lapangan Mereka tidak merasa stres ketika melaksanakan sistem kerja *Work from everywhere* karena mereka menganggap *Work from everywhere* adalah bekerja sambil istirahat serta pengaturan kerja shift yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Jaiswal & Arun (2020) bahwa terjadi peningkatan stres akibat gangguan komunikasi maupun koordinasi dengan tim. Namun hal ini bertolak belakang dengan penelitian Messenger (2019) bahwa di Amerika telework dapat mengurangi stres dalam bekerja.

Produktivitas kerja pegawai juga dipengaruhi oleh WFE Menurut Sedarmayanti (2004) produktivitas merupakan kehendak serta usaha individu agar dapat meningkatkan kualitas pekerjaan di semua aspek kehidupan (Mahawati, Yuniwati, Ferinia, & Puji Rahayu, 2021). Produktivitas pegawai perlu diketahui apakah terjadi penurunan atau peningkatan ketika pelaksanaan *work from everywhere*. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pada setiap kelompok kerja adanya peningkatan maupun penurunan lebih dipengaruhi terhadap personalnya hal ini berarti ada pegawai yang produktivitasnya meningkat pada saat *Work from everywhere* dan ada pula pegawai yang turun produktivitasnya saat melakukan *Work from everywhere* (Selain itu ada pegawai yang tidak mengalami peningkatan maupun penurunan produktivitas. Hal ini terjadi perbedaan dari penelitian sebelumnya. Pada penelitian yang telah dilakukan Jaiswal & Arun (2020) bahwa terjadi sedikit penurunan produktivitas pada saat pelaksanaan *Work From Everywhere*, namun berbeda pada

penelitian Messenger (2019) bahwa di Amerika telework dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

Dibutuhkan kreativitas pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dalam mengelola pemerintahan supaya terjadi peningkatan kinerja maupun peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Hasil penelitian kami pada kreativitas pegawai pada saat pelaksanaan *Work from everywhere* pada setiap kelompok kerja mengalami peningkatan kreativitas. Peningkatan kreativitas pada kelompok kerja tersebut meliputi kedinasan maupun di luar kedinasan. Peningkatan kreativitas tersebut karena adanya waktu luang pada saat pelaksanaan *Work from everywhere* dan juga tergantung personalnya dalam memanfaatkan waktu luang untuk mengembangkan kreativitasnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Jaiswal & Arun (2020) bahwa telework terjadi meningkatkan kreativitas diri dan meningkatkan kemandirian dalam bekerja.

Hasil penelitian pada integritas pegawai pada saat pelaksanaan *Work from everywhere* adalah pada seluruh narasumber di masing-masing kelompok kerja lebih dipengaruhi terhadap personalnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Fawziah (2020) bahwa bagi mereka yang bergelut di lembaga pemerintahan pun dapat menerapkan sistem telecommuting/teleworking dengan meningkatkan kualitas pekerja dan tetap menjaga kerahasiaan informasi.

Menurut Siagian (1994) Profesionalisme merupakan keandalan dan keahlian dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mututinggi, waktu yang cepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan. Hasil penelitian pada profesionalisme pegawai saat pelaksanaan *Work from everywhere* adalah mampu bekerja secara profesional jika didukung dengan infrastruktur yang memadai seperti pemanfaatan teknologi informasi namun di sisi lain pada kelompok manajerial lebih mengutamakan peran atasan dalam mengarahkan para bawahannya supaya bisa bekerja secara profesional. Hal ini sejalan dengan penelitian de Vries & Bekkers (2019) bahwa teleworking pada pegawai negeri lebih berorientasi kepada profesional.

Komunikasi merupakan unsur penting untuk meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja. Hasil penelitian pada komunikasi pegawai saat pelaksanaan *Work from everywhere* adalah pada masing-masing kelompok kerja seluruhnya mengalami hambatan namun dalam batas wajar. Gangguan yang dirasakan umumnya dari infrastruktur berupa jaringan internet yang mengalami permasalahan ketika sedang online pada penelitian yang dilakukan Beauregard (2019) gangguan-gangguan komunikasi dalam telework dapat diminimalkan melalui pengadaan sistem IT yang baik.

Sinergi Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, “sinergi” bisa didefinisikan sebagai kegiatan atau operasi gabungan. Hasil penelitian kami pada sinergi pegawai saat pelaksanaan *Work from everywhere* adalah pada masing-masing kelompok kerja tidak mengalami kendala. Kecuali pada kelompok *front office* mengalami kendala yang berhubungan dengan fisik. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Beauregard (2019) bahwa keterampilan komunikasi penting untuk dilakukan bagi karyawan yang akan melakukan praktik telework.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja (Rismayadi & Maemunah, 2020). Hasil penelitian pada kepuasan kerja pegawai saat pelaksanaan *Work from everywhere* pada masing-masing kelompok kerja sangat bervariasi mulai dari ketidakpuasan pada saat pelaksanaan *work from everywhere*, sebagian puas sebagian tidak puas dengan adanya sistem kerja *work from everywhere*. Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat peneliti menganjurkan untuk penelitian selanjutnya bisa melakukan pengukuran tingkat kepuasan kerja dengan metode penelitian kuantitatif. Hal ini melengkapi penelitian Messenger (2019) bahwa di Amerika praktik telework dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian pada kepemimpinan pegawai saat pelaksanaan *Work from everywhere* pada kelompok manajerial tidak mengalami kesulitan dalam memimpin para bawahannya dalam bekerja dengan sistem *work from everywhere*. Hal ini sejalan dengan penelitian Wojcak dkk (2016) bahwa

kepemimpinan dalam telework bisa dilakukan melalui empat kuadran model kepemimpinan. Hasil penelitian tentang pendapat para pegawai yang melaksanakan *Work from everywhere* pada masing-masing kelompok kerja mengenai kelanjutan *Work from everywhere* dimasa mendatang (*new normal*) bervariasi apabila sistem kerja *Work from everywhere* dilanjutkan. Pada kelompok *front desk* tidak sepenuhnya setuju, pada kelompok *back office* setuju untuk dilanjutkan, pada kelompok lapangan sebagian setuju sebagian tidak setuju untuk dilanjutkan, dan untuk kelompok manajerial kurang setuju untuk dilanjutkan. Hal ini melengkapi penelitian Belzunegui (2020) bahwa semakin banyak perusahaan yang mengadopsi telework dalam bekerja.

Dari penjelasan yang telah disampaikan, ada beberapa yang perlu mendapatkan perhatian adalah integritas dan profesionalisme. Peran integritas pegawai sangat diperlukan karena ketika pelaksanaan *Work from everywhere* mudah sekali pegawai dalam melakukan tindakan kecurangan (*fraud*) yang dapat merugikan negara. Tindakan yang dapat merugikan negara antara lain : 1). Dapat melakukan tindakan praktik korupsi dan kolusi. Pada saat di kantor, pegawai cenderung diawasi langsung oleh atasan langsung maupun teman se kantor. Sehingga sulit untuk melakukan tindakan kolusi maupun korupsi. Namun ketika pegawai sedang melaksanakan *work from everywhere*, peluang untuk melakukan tindakan korupsi sangat besar. Hanya pegawai yang berintegritas tinggi yang mampu melaksanakan amanah negara namun tetap tidak melakukan tindakan korupsi maupun kolusi. 2). Dapat melalaikan dalam menjaga rahasia negara. Rahasia negara adalah sesuatu yang harus dijaga kerahasiaannya karena sangat berbahaya apabila rahasia tersebut diketahui oleh pihak yang tidak berhak.

Profesionalisme dimulai dari kompetensi pegawai tersebut dan bagaimana pelaksanaannya dalam bekerja. Sehingga diperlukan pembekalan (diklat) dan pengawasan terhadap pelaksanaannya. Snell (1992) dalam tulisannya menyatakan bahwa sistem kontrol merupakan strategi perusahaan dalam menyalurkan tindakan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui sistem kontrol perusahaan dapat mengendalikan sikap, motivasi, dan kinerja setiap individu. Hal ini terjadi karena sistem kontrol mempunyai peran untuk mengendalikan, memerintah, dan mengatur karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya sistem kontrol dalam sebuah perusahaan, perusahaan tersebut mampu mengontrol kinerja karyawan yang di miliki. Dalam tulisannya Snell membagi sistem kontrol menjadi 3 bagian: 1). Sistem kontrol berbasis perilaku. 2). Sistem kontrol berbasis output (hasil). 3). Sistem kontrol berbasis input.

Menurut Snell (1992) sistem kontrol berbasis output (hasil) adalah sistem kontrol yang diukur berdasarkan hasil yang dicapai karyawan tanpa mempedulikan proses yang dilalui. Dalam sistem kontrol berbasis output, atasan memberikan kebebasan terhadap karyawan untuk melakukan proses dalam mencapai target perusahaan. Jadi yang menjadi utama adalah hasil yang dapat dicapai dan bukan proses. Target yang jelas dapat membantu karyawan untuk mencapai hasil kinerja dengan maksimal. Menurut Snell (1992) bahwa pada pekerjaan yang tidak mungkin dilakukan pengawasan langsung, maka kontrol output menjadi lebih penting. Sistem kontrol berbasis input. Menurut Snell sistem kontrol berbasis input merupakan sistem kontrol pada sistem *Human Resource Management* dalam upaya seleksi penerimaan dan kegiatan pelatihan. Melalui seleksi penerimaan dan kegiatan pelatihan yang tepat. Maka sistem kontrol pada saat proses input ini dapat mencegah permasalahan kinerja pegawai di kemudian hari.

Pada saat sistem kerja berbasis perilaku yang tidak dapat dilakukan pengawasan, maka sistem kerja berbasis output menjadi lebih penting untuk dilakukan. Melalui pengawasan output dapat dilakukan pengukuran-pengukuran kinerja melalui sistem penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* (Arso, Sfenrianto, & Wahyudi, 2018). Sehingga hal inilah yang menjadi landasan bahwa sistem kerja *Work from everywhere* dapat dilaksanakan dengan mempertimbangkan pengawasan terhadap output-nya (hasilnya). Penelitian yang telah dilakukan oleh Bianca AC Groen, Sander P. van

Triest dkk (2018) merekomendasikan kepada para manajer untuk fokus kepada kontrol keluaran (output). Namun, pada permasalahan integritas dan profesionalisme, bahwa dalam pelaksanaan *Work from everywhere* tidak cukup hanya dengan melakukan pengawasan output saja, namun diperlukan pengawasan input (pegawai) dan pengawasan perilaku (melalui evaluasi pelaksanaan prosedur standar operasi maupun pengawasan perilaku berdasarkan masukan dari berbagai pihak).

Integritas merupakan suatu hal yang sangat pokok karena pada saat pelaksanaan *Work from everywhere* tidak mungkin dilakukan pengawasan langsung sehingga kemungkinan untuk melakukan tindakan yang merugikan organisasi sangat besar (N4 : “Sebenarnya tergantung pada diri sendiri ya. Justru pada saat WFE kesempatan untuk melanggar tinggi ya. Jadi tergantung pada diri sendiri.” N3: “Seharusnya bisa ya pak kalo pegawainya berkomitmen dan memang memiliki integritas kuat untuk organisasi. Karna memang kalo WFE banyak peluang untuk pegawai melalaikan pekerjaan.”). Dari sini penting untuk dilakukan pengawasan input dengan cara : 1). Melakukan evaluasi integritas terhadap catatan integritas pegawai. Terhadap pegawai yang pernah melakukan pelanggaran integritas seperti melalaikan tugasnya untuk sementara waktu tidak diikutsertakan dalam sistem kerja *work from everywhere*. 2). Melakukan pembinaan integritas bagi pegawai yang pernah melakukan pelanggaran terhadap integritas. 3). Melakukan seleksi pegawai yang benar-benar siap menjalankan sistem kerja *Work from everywhere* mulai dari kompetensi, integritas hingga infrastruktur tempat dilakukannya *work from everywhere*.

Pegawai pemerintah yang tidak mampu bekerja secara profesional akan memberikan dampak buruk bagi institusi, dengan adanya sistem *Work from everywhere* profesionalisme menjadi hal penting. Pada praktik terbaik *work from everywhere* menurut Alexandra Beauregard dkk (2019) dapat dilakukan antara lain: 1). Dukungan dari manajemen puncak berupa kebijakan yang tertulis (seperti SOP) dan dukungan teknologi informasi. 2). Tempat kerja (jarak jauh) yang memadai serta aman dari dampak negatif perusahaan. 3). *Track record* pegawai yang baik. 4). Pembinaan kompetensi, keterampilan komunikasi, motivasi diri, kemampuan untuk bekerja secara mandiri. Arso dkk (2018) menambahkan dengan *Balanced Score Card* (BSC), *Work from everywhere* dapat dilakukan evaluasi kinerja. Sehingga kinerja para pegawai yang melaksanakan *Work from everywhere* dapat tetap terpantau oleh kantor (pengawasan berbasis perilaku). Terdapat menyeimbangkan antara kewajiban bekerja dan hak pegawai (Jones, Burke, & Westman, 2013).

Perubahan cara kerja pada sistem *Work from everywhere* menjadi *shifting* bagi pegawai pemerintah untuk melakukan *self disruptif* dengan cara kerja baru sehingga kedepannya cara kerja seperti ini yang akan menjadi sebuah *new normal*. Stres yang dihadapi merupakan bentuk adaptasi pada cara kerja baru. Namun setelah beberapa bulan pegawai cenderung bisa menghadapi stres yang muncul dalam pelaksanaan *work from everywhere*. Produktivitas pegawai lebih tergantung pada pegawai itu sendiri, sehingga diperlukan peningkatan kompetensi supaya dapat meningkatkan produktifitas. Hal ini juga diperlukan untuk mendukung profesionalisme pegawai karena pegawai tersebut menjalankan *work from everywhere*. Terhadap hambatan komunikasi yang dihadapi masih sebatas wajar dan bisa diatasi dengan baik termasuk juga sinergi dengan bidang lain. Pada pelaksanaan *Work from everywhere* mampu tetap melaksanakan sinergi dengan bidang lain. Pada kepuasan kerja peneliti tidak menemukan jawaban yang konsisten dalam menjawab puas atau tidaknya bekerja secara jarak jauh sehingga hal ini dapan menjadi pertimbangan pada penelitian selanjutnya untuk melakukan pengukuran pengaruh antara kepuasan kerja dengan sistem *work from everywhere*.

Berdasarkan hasil penelitian, pada masing-masing kelompok kerja mampu melaksanakan *Work from everywhere* sehingga apabila sistem kerja *Work from everywhere* ini mampu dilaksanakan sebagai *new normal*. Hal yang menjadi pertimbangan antara lain infrastruktur yang memadai, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang cukup (Suarlan, 2017) dan sebagian besar didominasi

generasi milenial yang sangat cakap dalam mengoperasikan teknologi informasi sehingga dalam pelaksanaan *Work from everywhere* mudah beradaptasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan sistem kerja *Work from everywhere* dapat diterima dengan baik pada kantor pemerintahan walaupun sistem ini merupakan hal yang baru bagi pegawai pemerintahan, Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Fawziah (2020) yang menyatakan untuk jenis pekerjaan yang mengharuskan pekerjaannya selalu berada di kantor dan berhubungan dengan administrasi yang menunjang operasional perusahaan, tidak cocok mengaplikasikan teleworking. Pada praktiknya pelaksanaan *Work from everywhere* di instansi pemerintah dapat berjalan dengan baik tanpa mengganggu kinerja organisasi. Kendala yang dihadapi tetap ada namun cenderung bisa diatasi dengan baik oleh para pegawai. Perubahan jam kerja yang terjadi hendaknya dapat memberikan kontribusi yang adil bagi pegawai karena dalam pelaksanaan *Work from everywhere* ditemukan jam kerja lebih panjang dari ketentuan yang ada serta terjadi pergeseran jam kerja.

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, pada kantor pemerintahan ditinjau dari sisi pegawai mampu melaksanakan sistem kerja *Work from everywhere* sehingga sistem kerja *Work from everywhere* dapat dilaksanakan sebagai bentuk *new normal*. Dalam penelitian ini hanya membatasi kegiatan pelaksanaan *Work from everywhere* pada kantor pemerintahan yang lebih banyak pada kegiatan administrasi dalam kurun waktu 6 bulan pada masa pandemi. Sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi, pada sektor lain mungkin hasilnya berbeda. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan menggunakan lebih banyak sektor-sektor lain seperti BUMN (badan usaha milik negara), militer, dan kepolisian.

REFERENSI

- Arso, S. S., Sfenrianto, S., & Wahyudi, M. (2018). Employee Performance Measurement in Teleworking Using Balanced Scorecard. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 8(6), 5178-1584.
- Beauregard, T. A., A. Basile, K., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. In *Birkbeck Institutional Research Online*.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Erizal Barnawi & Roveneldo. (2020). Covid19 & Disrupsi. In *Pusaka Media* (Vol. 1).
- Fawziah, S. A. (2020). Telecommuting / Teleworking – Work from Home – Sebagai Solusi Efektif Mobilisasi Kerja. *Jurnal Infortech*, 1(2), 69-77.
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Humas Sekretaris Kabinet. (2020). *Perkembangan Terkini Penanganan di Istana Kepresidenan Bogor , Provinsi Jawa Barat*.
- Jaiswal, A., & Arun, C. J. (2020). Unlocking the covid-19 lockdown : Work from home and its impact on employees. *Research Square*, 1-27.
- Jones, F., Burke, R. J., & Westman, M. (2013). Work-life balance: A psychological perspective. In *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. <https://doi.org/10.4324/9780203536810>
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., & Puji Rahayu, P. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Menpan RB. (2020a). *SE-19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam*

- Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 Di Lingkungan Instansi Pemerintah.* Jakarta: Kemenpan RB. Retrieved from [https://jdih.menpan.go.id/puu-994-Surat Edaran Menpan.html](https://jdih.menpan.go.id/puu-994-Surat%20Edaran%20Menpan.html)
- Menpan RB. (2020b). *SE-45 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Bagi Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah Yang Berada Di Wilayah Dengan Penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar.* Jakarta: Kemenpan RB. Retrieved from [https://jdih.menpan.go.id/puu-1038-Surat Edaran Menpan.html](https://jdih.menpan.go.id/puu-1038-Surat%20Edaran%20Menpan.html)
- Messenger, J. C. (2019). Telework in the 21st Century. In J. Messenger (Ed.), *Telework in the 21st Century* (ebook, Vol. 4). Northampton: Edward Elgar Publishing Inc. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- Presiden RI. (1994). Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 Tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil. *Mensesneg*, 1–5.
- Siagian, S. P. (1994). *Patologi birokrasi : analisis, identifikasi dan terapinya.* Ghalia Indonesia.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: the Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292–327.
- Suarlan. (2017). Teleworking for Indonesian Civil Servants: Problems and Actors. *Bisnis Dan Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 24(2), 100–109.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif* (3th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41.
- Lippe, T. Van Der. (2019). Co - Workers Working From Home And Individual And Team Performance. Brian Towers (Britow) And John Wiley & Son Ltd., 1–20.
- Dockery, A. M., & Bawa, S. (2018). When Two Worlds Collude: Working From Home And Family Functioning In Australia. *International Labour Review*, 157(4), 609–630. <https://doi.org/10.1111/Ilr.12119>
- Magnusson, C. (2019). Flexible Time–But Is The Time Owned? Family Friendly And Family Unfriendly Work Arrangements, Occupational Gender Composition And Wages: A Test Of The Mother-Friendly Job Hypothesis In Sweden. *Community, Work And Family*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644>
- Mustajab, D., Azies Bauw, Abdul Rasyid, Andri Irawan, Muhammad Aldrin Akbar, & Muhammad Amin Hamid. (2020). Working From Home Phenomenon As An Effort To Prevent Covid-19 Attacks And Its Impacts On Work Productivity. *The International Journal Of Applied Business* 4(1). 13-21
- Alan Felstead, N. J. (2002). In *Work, At Home: Towards an Understanding of Homeworking.* Routledge.
- European Social Partners. (2006). *Implementation of the European Framework Agreement on Telework.* Unice.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: the Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292–327.
- Rismayadi, Budi & Maemunah, Mumun. (2020). Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Bidang Sumber Daya Manusia PT. Telekomunikasi Indonesia Regional Provinsi Jawa Barat.
- Duhita, W. M. P. (2015) Clustering menggunakan metode K-Means untuk menentukan Status Gizi Balita. *Jurnal Informatika*, 15(2). 160-174
- J.R Raco. (2018). Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya. *E-Book.*
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Cetakan ke). Alfabeta.