

IMPLEMENTASI PENYESUAIAN JAM KERJA DI MASA *NEW NORMAL* BAGIAN PROTOKOL DAN KOMUNIKASI PIMPINAN (STUDI KASUS: SETDA KABUPATEN BANJAR)

Zainuddin, Muhammad Uhaib As'ad, Decky Kuncoro

Ilmu Administrasi Publik, 63201,FISIP,Universitas Islam Kalimantan, NPM17120203
Ilmu Administrasi Publik, 63201,FISIP,Universitas Islam Kalimantan,NIDN1106036001
Ilmu Administrasi Publik, 63201,FISIP,Universitas Islam Kalimantan, NIDN1104048501
Email : dienz7zain@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan Penelitian adalah Untuk mengetahui Implementasi Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* Bagian Prokopim Setda Kabupaten Banjar dan faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan tersebut dengan menggunakan teori Grindle (1980) dan Edward III. Metode penelitian menggunakan deskriptif kualitatif. Dari hasil Penelitian menunjukkan Implementasi Kebijakan Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* dikomunikasikan secara bertahap dan tidak ada kendala terkait komunikasi. Sedangkan dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM) masih terdapat permasalahan mengenai kedisiplinan, pengetahuan, kemampuan, ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan selama *WFO* dan *WFH*. Demikian pula dengan wewenang yang belum dilaksanakan secara tegas sehingga integritas dan komitmen perlu ditingkatkan. Oleh karena itu penulis menyarankan agar pegawai yang melaksanakan *WFO* dan *WFH* dapat tetap produktif, tetap menghasilkan kinerja berkualitas, menjunjung tinggi integritas organisasi, menyusun jam kerja secara teratur, merencanakan alur kerja pribadi, mengatur jam istirahat sesuai kebutuhan, dan menciptakan etos kerja yang unggul.

Kata Kunci : *Implementasi, Penyesuaian Jam Kerja, Wewenang, Prokopim.*

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the implementation of the adjustment of working hours in the New Normal period in the Prokopim Section of the Banjar Regency Regional Secretariat and the factors that influence the implementation of the policy by using the theory of Grindle (1980) and Edward III. The research method uses descriptive qualitative. The results of the study show that the implementation of the Policy for Adjusting Working Hours in the New Normal is communicated gradually and there are no problems related to communication, Meanwhile, in terms of Human Resources (HR) there are still problems regarding discipline, knowledge, ability, accuracy and speed in completing work during WFO and WFH. Likewise with the authority that has not been implemented explicitly so that integrity and commitment need to be improved. Therefore, the authors suggest that employees who carry out WFO and WFH can remain productive, continue to produce quality performance, uphold organizational integrity, arrange working hours regularly, plan personal workflows, arrange rest hours as needed, and create a superior work ethic.

Keywords: *Policy Implementation, Adjustment of Working Hours, Authority, Prokopim.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pandemi Covid-19 yang menyerang berbagai belahan dunia salah satunya negara Indonesia, sedikit banyak telah mengubah aturan hidup manusia. Berbagai upaya pencegahan dalam rangka menangani penyebaran Covid-19 telah dilakukan. Presiden Republik Indonesia Joko Widodo telah resmi menyatakan Covid-19 adalah bencana nasional. Penetapan itu dinyatakan melalui Keputusan Presiden (Keppres) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non-Alam Penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) Sebagai Bencana Nasional dan Surat Keputusan Nomor 11 Tahun 2020 tentang Ketetapan Darurat Kesehatan Masyarakat Covid-2019 (*Coronavirus*).

Penerapan protokol kesehatan Covid-19 sesuai dengan anjuran *World Health Organization* (WHO) pun mulai dilakukan. Mulai dari mencuci tangan dan menggunakan *handsanitizer*, selalu memakai masker, membatasi mobilitas dan interaksi, wajib menjaga jarak satu meter, menjauhi kerumunan, bahkan dilakukan pula langkah isolasi mulai isolasi mandiri di rumah, dan di tempat-tempat yang telah disediakan oleh pemerintah. Walau tidak menerapkan *lockdown* seperti negara-negara lainnya namun dalam upaya menekan penyebaran *Covid 19* di Indonesia, Pemerintah Republik Indonesia menetapkan pembatasan sosial berskala besar atau PSBB yang tertuang di dalam peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 tahun 2020 pada tanggal 31 Maret 2020.

Sehubungan dengan terbitnya Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 440-842 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 440-830 Tahun 2020 tentang Pedoman Aturan New Normal yang Produktif dan Aman *Corona Virus Disease 2019*. Bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, serta dengan memperhatikan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Aturan Normal Baru. Menyikapi serius kebijakan tersebut maka Pemerintah Daerah Kabupaten Banjar mengeluarkan Surat Edaran Nomor: 065/490/ORG tentang Penyesuaian Sistem Kerja Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Masa Transisi Menuju Aturan Normal Baru Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banjar.

Pengaturan sistem kerja ini sendiri diberlakukan untuk seluruh perangkat daerah Kabupaten Banjar, kecuali untuk Dinas

Kesehatan, Rumah Sakit Umum Ratu Zalecha, Badan Penanggulangan Bencana Daerah, Satpol PP, yang mana sistem kerjanya diatur oleh Kepala Perangkat Daerah masing-masing. Melalui kebijakan itu, setiap instansi pada Pemerintah Kabupaten Banjar diharapkan tetap produktif dalam melaksanakan kewajibannya, termasuk pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan yang juga harus melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut.

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Banjar memiliki tugas melaksanakan penyiapan pelaksanaan kebijakan, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi. Sedangkan fungsi Prokopim meliputi (1) Penyiapan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang keprotokolan, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi, (2) Penyiapan bahan koordinasi pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang keprotokolan, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi, (3) Penyiapan bahan *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait keprotokolan, komunikasi pimpinan, dan pendokumentasian, dan (4) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi Umum yang berkaitan dengan tugasnya.

Dalam hal pelaksanaan tugas dan fungsinya pada masa pandemi Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Prokopim) Setda Kabupaten Banjar dituntut harus dapat menyesuaikan terhadap kebijakan, dalam upaya penanganan penyebaran *Covid 19* di Kabupaten Banjar. Selain harus melaksanakan WFH atau kerja di rumah, Bagian Prokopim harus tetap dapat melaksanakan kewajibannya melayani Kepala Daerah seperti Bupati Banjar, Wakil Bupati Banjar, dan Sekretaris Daerah Kabupaten Banjar yang memiliki tanggung jawab besar sebagai Gugus Tugas *Covid 19* di daerah.

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Banjar juga menentukan pegawai yang bisa melaksanakan pekerjaan dari rumah. Beberapa pertimbangan bagi pegawai yang dapat melaksanakan tugas di rumah antara lain jenis pekerjaan pegawai hasil penilaian kinerja pegawai, kompetensi pegawai dalam sistem operasi dan teknologi informasi, laporan disiplin pegawai, kondisi kesehatan pegawai/faktor penyerta, tempat tinggal yang dimaksud adalah di kawasan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), kondisi kesehatan keluarga pegawai terkait *Covid-19*, riwayat perjalanan dalam dan luar negeri selama 14 hari terakhir, riwayat interaksi pegawai dengan

penderita *Covid-19* selama 14 hari terakhir, serta efektivitas pelaksanaan tugas unit organisasi.

Sebagai pelayan bagi kepala daerah, tentu bukanlah hal mudah untuk menerapkan dalam melaksanakan kebijakan kerja di rumah bagi Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Banjar, karena harus secara langsung dan aktif memfasilitasi kepala daerah yang perannya sangat vital dalam penanganan *Covid 19* di Kabupaten Banjar. Terkait hal itu pasti akan banyak sekali ditemui kendala-kendala dan faktor-faktor yang akan menjadi penghambat serta mempengaruhi terhadap disiplin dan kinerja di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar.

Sesuai dengan latar belakang di atas maka peneliti ingin meneliti, “Implementasi Penyesuaian Jam Kerja Di Masa New Normal Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Studi Kasus: Setda Kabupaten Banjar)”.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut di atas, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Implementasi Penyesuaian Jam Kerja Di Masa New Normal Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar ?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Implementasi Penyesuaian Jam Kerja Di Masa New Normal Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar ?

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah, yaitu untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui Implementasi Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar.
2. Untuk mengetahui Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar

LANDASAN TEORI

Implementasi Kebijakan

Menurut Nugroho (2003), implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara suatu kebijakan untuk mencapai tujuannya (tidak lebih dan tidak kurang). Lebih lanjut Nugroho (2003) berpendapat bahwa perencanaan atau kebijakan yang baik akan berperan dalam menentukan hasil yang baik. Konsep (yang didukung oleh data dan informasi masa depan) berkontribusi sekitar 60 persen untuk keberhasilan kebijakan dan sekitar 40 persen untuk implementasi yang harus konsisten dengan konsep.

Agar sebuah kebijakan dapat terlaksana secara konsisten sesuai dengan konsep yang diinginkan, serta tidak bertentangan dengan kebijakan yang mendasarinya, maka sebuah kebijakan harus dilaksanakan dengan memperhatikan beberapa faktor yang baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhinya.

Menurut Edward III dalam Sujianto (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu:

1. **Komunikasi.** Komunikasi merupakan alat kebijakan untuk menyampaikan perintah dan arahan dari sumber pembuat kebijakan kepada pihak yang diberi kewenangan dan tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan.
2. **Sumber Daya.** Sumber daya merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi kebijakan/program, karena bagaimanapun baiknya kebijakan itu dirumuskan tanpa ada dukungan sumber daya yang memadai, maka kebijakan akan mengalami kesulitan dalam mengimplementasikannya. Tanpa sumber daya yang memadai, implementasi-implementasi kebijakan akan gagal. Sumber daya yang dimaksud adalah jumlah orang atau staf sebagai pelaksana yang memiliki keahlian, informasi, dan fasilitas pendukung lainnya yang memadai.
3. **Disposisi.** Disposisi atau sikap para pelaksana dapat diartikan sebagai kemauan atau niat para pelaksana untuk melaksanakan suatu kebijakan dan sebagai motivasi psikologis para pelaksana dalam melaksanakan kegiatan. Adapun yang menjadi unsur dalam motivasi tersebut adalah adanya pemahaman dan pengetahuan, adanya arah *respons* dari pelaksana terhadap implementasi kebijakan, dan intensitas dari *respons* itu sendiri.
4. **Struktur Birokrasi.** Struktur birokrasi merupakan struktur kelembagaan pelaksanaan program. Ada dua elemen dalam hal ini, yaitu prosedur rutin atau prosedur operasi standar dan fragmentasi (pemisahan/pembagian beberapa bagian kekuasaan).

Selain beberapa faktor yang dikemukakan oleh Edward III tersebut, Merilee S. Grindle (1980) mengemukakan bahwa: Keberhasilan implementasi ditentukan oleh tingkat *implementability* kebijakan itu sendiri, yang terdiri atas Isi Kebijakan dan Konteks Implementasinya. Adapun faktor-faktor sebagaimana yang dimaksud menurut teori Grindle (1980) adalah:

- a. Isi kebijakan, dengan indikator yang terdiri dari:
 1. Kepentingan yang mempengaruhi
 2. Tipe manfaat
 3. Derajat perubahan
 4. Letak pengambilan keputusan

5. Pelaksana program
 6. Sumber daya yang dilibatkan,
- b. Konteks Implementasi, dengan indikator yang meliputi:
1. Kekuasaan, kepentingan, strategi aktor yang terlibat.
 2. Karakteristik lembaga dan penguasa.
 3. Kepatuhan dan daya tanggap.
- c. Hasil kebijakan, dengan indikator yang meliputi:
1. Dampak pada masyarakat, kelompok, dan individu.
 2. Perubahan dan penerimaan masyarakat.

Mencermati model Grindle di atas, dapat dipahami bahwa keunikan model Grindle terletak pada pemahamannya yang komprehensif tentang konteks kebijakan, terutama yang berkaitan dengan pelaksana, penerima implementasi, dan arena konflik yang mungkin terjadi antar aktor pelaksana, sebagai serta kondisi untuk implementasi sumber daya yang dibutuhkan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori implementasi kebijakan dari Grindle untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Penyesuaian Jam Kerja di Masa *New Normal* Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar. Sedangkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut, peneliti menggunakan teori dari Edward III.

Dari kedua teori implementasi kebijakan uraian di atas, penulis akan menggunakan teori implementasi kebijakan dari Edward III sebagai alat analisis berdasarkan pendapat sebagai berikut:

a. Di dalam implementasi kebijakan Penyesuaian Jam Kerja *New Normal*, komunikasi menjadi poin penting untuk dianalisis terutama terkait dengan koordinasi, diskusi dan rapat yang dilakukan. Poin penting ini merupakan faktor pertama yang dibahas oleh teori implementasi Edward III yang tidak hanya ditujukan untuk komunikasi antara pembuat kebijakan dan pelaksana tetapi juga kelompok sasaran kebijakan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sedangkan dalam teori implementasi Grindle faktor komunikasi tidak dijelaskan.

b. Disposisi juga menjadi faktor yang harus diperhatikan demi kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan. Disposisi yang diberikan kepada ASN ini harus di *monitoring* oleh atasan. Teori implementasi Edward III memandang disposisi ini sebagai bagian penting dari keberhasilan implementasi kebijakan.

c. Komitmen dari para *implementor* dalam mengimplementasikan kebijakan Penyesuaian

Jam Kerja *New Normal* termasuk di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar menjadi hal yang tidak kalah penting terutama terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ASN. Komitmen ini merupakan bagian dari faktor disposisi teori implementasi Edward III. Komitmen ini sangat penting untuk dipertahankan karena pandemi *Covid-19* belum diketahui kapan akan berakhir.

d. Sebenarnya teori implementasi Grindle membahas tentang struktur birokrasi yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, namun tidak secara detail seperti teori implementasi Edward III yang juga menjelaskan aspek-aspek yang dapat mendorong kinerja implementasi kebijakan pada faktor struktur birokrasi.

Meski tidak ada satu pun teori implementasi yang secara mandiri mampu menjawab permasalahan-permasalahan implementasi sebuah kebijakan, namun berdasarkan beberapa poin di atas teori implementasi kebijakan Edward III memiliki relevansi (hubungan) yang lebih kuat dalam menganalisis implementasi penyesuaian jam kerja *New Normal* di bagian protokol dan komunikasi pimpinan Setda Kabupaten Banjar.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data kualitatif, baik dari internal maupun eksternal. Alasannya, peneliti dituntut untuk menguasai teknik pengumpulan data sehingga data yang dihasilkan relevan dengan penelitian (Vardiansyah, 2008). Sehubungan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan pengumpulan sumber data, yaitu:

1. Sumber data primer

Sumber data Primer adalah sumber informasi penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui mediator). Dalam penelitian ini, sumber data yang penting adalah sumber data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari informan. Pemilihan informan dalam penelitian kualitatif dilakukan melalui *snowball testing*, di mana saksi kunci akan mendelegasikan individu yang mengetahui masalah untuk diteliti untuk menyelesaikan datanya dan individu yang disebutkan akan memilih orang lain jika data yang diberikan masih kurang, dan seterusnya. Siklus ini akan berhenti jika keterangan yang dipisahkan dari satu saksi disamakan dengan tujuan agar keterangan tersebut dianggap memadai dan ada hal yang sama. Bagi peneliti, ini juga berguna untuk validitas informasi yang disampaikan oleh para informan (Sugiyono, 2012).

a. *Informan*. *Informan* pada penelitian ini akan dipilih secara *purposive sampling* yang penentuannya berdasarkan pertimbangan tertentu. Terkait hal itu, *informan* pada penelitian ini sebanyak 3 orang:

- 1) Kepala Sub Bagian Protokol
- 2) Kepala Sub Bagian Komunikasi Pimpinan
- 3) Kepala Sub Bagian Dokumentasi Pimpinan.

Ketiga Kepala Subbag itu adalah yang memiliki wewenang dalam memberi penilaian kepada para staf karyawan yang ada pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar, dan tentu mereka dianggap mampu dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan oleh peneliti untuk mencapai tujuan penelitian.

b. *Key Informan*. Sedangkan *Informan Kunci (Key Informan)* pada penelitian ini adalah Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Banjar, hal ini dikarenakan Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar tersebut adalah *informan* yang mengetahui dan memahami kondisi yang terjadi pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder ialah akan menjadi sumber informasi eksplorasi yang didapat secara implikasi melalui media perantara (didapat dan direkam oleh orang lain). Data sekunder untuk investigasi ini diambil dari buku pendukung dan informasi persepsi yang diidentifikasi dengan fokus penelitian. Sumber data sekunder ini dapat menjadi hasil dari persiapan tambahan dari informasi penting yang disajikan dalam struktur yang berbeda atau yang lain (Sugiyono, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan

Teori Implementasi kebijakan sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle, ada 2 indikator besar yaitu Isi Kebijakan dan Konteks Implementasi nya.

1. **Isi Kebijakan (*Contents of Policy*)** yang dilaksanakan dengan memperhatikan:

1) **Kepentingan yang mempengaruhi**, Kepentingan yang mempengaruhi menurut Grindle dalam Agustino (2016) menyatakan bahwa “berkaitan dengan kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauh mana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya”.

Stakeholder atau pihak yang terkait dengan Implementasi kebijakan ini dibagi menjadi 2 (dua), yaitu

1. Identifikasi Pemangku Kepentingan Internal, *Stakeholder* internal merupakan pihak-pihak yang terkait dalam Implementasi kebijakan dan dapat dipengaruhi/mempengaruhi secara langsung berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Adapun yang termasuk di dalam *stakeholder* internal pada Implementasi kebijakan ini adalah :

- a. Sekretaris Daerah Kab. Banjar, *promoters*, berpotensi mendukung, sebagai Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah
- b. Asisten Administrasi Umum Setda. Kabupaten Banjar, *promoters*, berpotensi mendukung, menyetujui, membina, mengarahkan dan berperan sebagai penanggungjawab pelaksanaan Implementasi kebijakan ini.
- c. Kabag Protokol dan Komunikasi Pimpinan, *promoters*, berpotensi mendukung, menyetujui, membina, mengarahkan dan berperan sebagai penanggungjawab pelaksanaan Implementasi kebijakan ini.
- d. Kasubbag Protokol dan Komunikasi Pimpinan, *promoters*, potensi besar mendukung dan membantu dalam hal konsolidasi dan mengawal penyusunan rancangan Peraturan Bupati Banjar tentang Pedoman Keprotokolan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banjar.
- e. Kasubbag Komunikasi Pimpinan, *promoters*, potensi besar mendukung dan membantu dalam hal konsolidasi dengan tim IT dalam persiapan sistem informasi.
- f. Kasubbag Dokumentasi Pimpinan, *promoters*, potensi besar mendukung dan membantu dalam hal persiapan administrasi dan membantu koordinasi dalam pelaksanaan Implementasi kebijakan ini.
- g. Seluruh ASN dan Non ASN Setda Kabupaten Banjar mendukung dan melaksanakan implementasi kebijakan ini.

2. Identifikasi Pemangku Kepentingan Eksternal, *Stakeholder* eksternal merupakan pihak-pihak yang terkait dalam implementasi kebijakan namun tidak diperintah secara langsung berdasarkan kewenangan yang dimiliki, namun dapat

berpotensi mendukung atau menolak terwujudnya kesuksesan pelaksanaan implementasi kebijakan. Berikut beberapa *stakeholder* eksternal di dalam implementasi kebijakan ini :

- a. Bupati Banjar, latens, memiliki potensi untuk mendukung implementasi kebijakan.
- b. Seluruh Kepala Organisasi Perangkat Daerah, latens, memiliki potensi untuk mendukung implementasi kebijakan.
- c. Kepala Bagian Hukum Setda Kab. Banjar, latens, membantu dalam penyusunan Perbup, berpotensi netral.
- d. Kepala Bagian Umum Setda Kab. Banjar, latens, membantu dalam sarpras acara harian Bupati dan Wakil Bupati, berpotensi netral.
- e. Kepala Dinas Kesehatan Kab. Banjar, RSUD Ratu Zalecha, dan Puskesmas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banjar memiliki potensi untuk mendukung implementasi kebijakan.

2) Manfaat yang didapat dengan munculnya implementasi kebijakan yaitu Pada poin ini *Content of Policy* isi kebijakan menurut Merilee S. Grindle (1980) menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kepada banyak pelaku lebih mudah di implementasikan *disbanding* dengan kebijakan yang kurang bermanfaat.

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah baik itu program, peraturan, atau perundang-undang sebagai landasan hukumnya harus dapat memberikan hasil yang bermanfaat dan berdampak positif serta dapat mengubah ke arah yang lebih baik dari hasil pengimplementasiannya. Setiap kebijakan tentunya adalah suatu upaya ataupun usaha dari pemerintah untuk menjadikan sesuatu menjadi lebih baik lagi dan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada serta bermanfaat.

Kebijakan Surat Edaran Bupati Banjar Nomor 065/490/ORG tentang penyesuaian sistem kerja aparatur sipil negara (ASN) dalam masa transisi adalah menjaga keberlangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik dengan tetap memprioritaskan kesehatan dan keselamatan pegawai ASN dapat berjalan dengan baik, serta diharapkan dapat mencegah dan dapat mengendalikan Covid-19 di lingkungan kerja.

Dari hasil dokumentasi dan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Prokopim didapat bahwa dengan penerapan sistem kerja ini, bagian protokol dan komunikasi pimpinan tidak menjadi kluster, kemudian pegawai yang ada di bagian ini tidak ada yang tertular *covid*. Selain itu, sistem kerja ini mengurangi kerumunan di lingkungan kerja pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Prokopim) selama masa pandemi Covid-19.

Kepentingan dengan adanya Implementasi kebijakan ini sangat bermanfaat Sistem kerja WFH mampu memberikan keuntungan baik bagi Instansi maupun bagi pegawai. Bagi Instansi, WFH memberikan keuntungan dikarenakan berbagai biaya dapat dipotong, seperti biaya sewa gedung, dan fasilitas pendukung kerja lainnya yang digunakan untuk pegawai yang bekerja Mustajab et al.,(2020) dalam Diana Ma'rifah (2020). Hal ini juga sejalan dengan pernyataan Wakil Menteri Keuangan, Suahazil Nazara dalam acara *Public Expenditure Review World Bank*, bahwa dalam masa pandemi, pemerintah menghemat semua anggaran untuk perjalanan dinas luar kota dan luar negeri dikarenakan rapat dan pertemuan dilakukan secara virtual. Selain itu, biaya konsumsi rapat pun dapat dihemat (Bisnis, 2020). Dari sisi pegawai, Healthfield (2019) dalam Diana Ma'rifah (2020) menjelaskan bahwa Pegawai yang melakukan pekerjaan dengan sistem jarak jauh dapat menghindari kemacetan sehingga dapat mengurangi waktu perjalanan dan mengurangi tingkat stres. Selain itu, menghemat waktu dan mengurangi biaya perjalanan.

3) Derajat perubahan atau hal yang diharapkan terjadi dengan implementasi kebijakan yaitu Derajat Perubahan sistem kerja diharapkan terjadi yaitu 1). ASN dan NON ASN mematuhi jam kerja dengan datang tepat waktu dan pulang tepat waktu, 2). ASN melaksanakan dan menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya serta tugas lain yang diberikan atasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Realita dari hasil dokumentasi dan hasil wawancara dengan Kepala Subbag Protokol, Kepala Subbag Komunikasi Pimpinan, Kepala Subbag, khususnya dalam penerapan sistem kerja baru dan kebijakan lainnya. Salah satunya, kedisiplinan pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai ASN selama WFH. Selama WFH masih banyak perilaku yang dilakukan oleh pegawai dalam bentuk sikap dan perilaku tidak patuh dan kurang tertib terhadap aturan yang telah

ada seperti menaati ketentuan hari kerja dan jam kerja. Hal ini menjadi sebab tidak maksimalnya hasil kerja selama pelaksanaan WFH.

Diungkapkan oleh White (2020) dalam Diana Ma'rifah (2020), kemanfaatan WFH tergantung pada pilihan individu itu sendiri sehingga akan menentukan apakah pegawai dapat produktif selama bekerja di rumah atau tidak. Pilihan individu ditentukan oleh pola dan gaya bekerja. Kebutuhan bekerja dari rumah yang ditetapkan oleh pemerintah terkait Covid-19 bagi banyak orang menjadi hal yang tidak menyenangkan, karena mereka tidak bisa bekerja ketika TV di rumah menyala, atau mendengar anak menangis, sehingga pada akhirnya tidak menghasilkan apa-apa. Bagi yang lain, bekerja dari rumah di rasa lebih menyenangkan karena terbebas dari gangguan-gangguan yang biasa muncul di kantor.

4) Letak Pengambilan Keputusan, Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, letak pengambilan keputusan tentunya sangat erat kaitannya dengan para *Stakeholder* di mana setiap keputusan yang diambil dalam menjalankan suatu kebijakan satu program harus sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada dan keputusan yang diambil tentu untuk kepentingan bersama.

Untuk memastikan observasi tersebut, peneliti melakukan wawancara terhadap informan yang penelitian terkait keputusan yang diambil untuk mengatasi masalah penerapan sistem kerja. Berikut hasil wawancara dengan Kepala Subbag Protokol yang menyatakan kesulitan untuk melakukan koordinasi kepada pihak atasan baik saat berlangsungnya acara atau pada saat penjadwalan kegiatan pemerintahan. Permasalahan masih ada ASN yang mempunyai jadwal WFH kurang *respons* jika diminta masuk kerja di kantor. padahal ketentuannya sewaktu-waktu diminta masuk kantor harus siap.

Hasil wawancara tersebut ditemukan pernyataan bahwa dari atasan kurang serius memikirkan dampak dalam mengambil keputusan yang mengakibatkan sistem kerja kurang maksimal dikarenakan kurang *respons*. Namun masih ada usaha yang dilakukan dari bawahan untuk memperbaiki sistem kerja dengan turun langsung kelapangan guna memastikan tepatnya sasaran dari kebijakan sistem kerja tersebut. Penyebab dari kurang seriusnya yaitu pada saat pelaksanaan acara

sering terjadi yang jadwal kegiatan Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah dan Sekda Kabupaten Banjar yang waktunya secara bersamaan beda acara dan beda tempat, Nah, di sinilah peran Kabag Prokopim harus memilih salah satu pimpinan yang harus didampingi pada saat acara dan mengabaikan acara yang lain serta menyerahkannya kepada bawahan untuk mengambil keputusan.

5) Program yang mendukung terlaksananya implementasi kebijakan yaitu melakukan absensi dari rumah melalui aplikasi Elektronik SELFI Jadi BUKTI Kehadiran (e-SEJATI) secara berkala. Dalam aplikasi itu sendiri, sudah tersedia beberapa menu pilihan untuk diinformasikan kepada atasan tentang kehadiran pegawai yang bersangkutan pada hari itu. Selain itu, upaya ini merupakan untuk mengurangi kerumunan di lingkungan kerja pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Prokopim) selama masa pandemi Covid-19.

Hasil dokumentasi dan hasil wawancara dengan Kabag Prokopim bahwa aplikasi Elektronik SELFI Jadi BUKTI Kehadiran (e-SEJATI) ini kurang maksimal karena dalam penerapannya aplikasi ini memiliki sejumlah kelemahan. Selain belum ter verifikasi di Diskominfo Banjar, juga bisa dikelabui dengan *fake GPS*. Diskominfo sendiri memang sudah memperingatkan sejumlah kelemahan tersebut, selain tidak adanya tenaga ahli bersertifikat untuk memverifikasi sistem aplikasi tersebut.

Terkait hal itu Badan Kepegawaian Daerah Pembinaan Sumber Daya Manusia (BKDPSDM) Kabupaten Banjar akan memberikan masukan ke Pemkab Banjar, terkait adanya sejumlah kelemahan pada aplikasi e-sejati. Meskipun begitu, untuk sejumlah pelosok yang terkendala sinyal, pegawai masih dibolehkan melakukan absensi dengan sistem manual saja atau *finger print*.

Menurut Cahyana (Faisal, 2006), menyatakan bahwa pencatatan absensi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM atau *Human Resources Management*). Informasi yang mendalam dan terperinci mengenai kehadiran seorang pegawai dapat menentukan prestasi kerja seseorang, gaji/upah, produktivitas, dan kemajuan instansi/lembaga secara umum. Pada alat pencatatan absensi pegawai yang konvensional memerlukan banyak intervensi pegawai bagian administrasi SDM maupun kejujuran pegawai yang sedang dicatat kehadirannya. Hal ini sering memberikan peluang adanya manipulasi

data kehadiran apabila pengawasan yang kontinyu pada proses ini tidak dilakukan semestinya.

6) Sumber daya (sektor) yang dilibatkan dalam implementasi kebijakan Dalam pelaksanaan atau pengimplementasian suatu kebijakan perlu didukung dengan adanya sumber daya yang dapat memberikan pengaruh positif dan berguna untuk menyukseskan dalam pelaksanaan suatu kebijakan ataupun program tersebut. Sumber daya yang memadai tentunya sangat membantu di dalam pelaksanaan suatu kebijakan tersebut agar dapat berjalan dengan baik, maksimal, efektif dan efisien.

Pelaksanaan kebijakan akan berjalan dengan baik dan lancar apabila di dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang mencukupi dan tentunya berkualitas. Dalam pencapaian tersebut tentu membutuhkan SDM yang sesuai dengan kemampuan yang memiliki dan kecukupan untuk menjalankan suatu kebijakan tersebut.

Dari hasil wawancara dengan salah satu staf yang ada di bagian protokol dan komunikasi pimpinan Setda Kabupaten Banjar, peneliti menemukan pernyataan yang mengatakan untuk mengenai sumber daya manusia yang ada di bagian prokopim memang sudah mencukupi ada staf khusus Non ASN yang mengelola program aplikasi kehadiran, cuma yang menjadi masalah petugas tersebut tidak selalu ada di kantornya. Seharusnya petugas tersebut harus selalu ada dikantor sehingga kebijakan ini menjadi berjalan lebih efektif dan efisien.

Sumber daya yang digunakan untuk dapat mengefektifkan dan mengefisienkan program yang dilaksanakan adalah sumber daya manusia yang berpengetahuan dan terampil sehingga tidak menimbulkan kendala saat melaksanakan tugas-tugas dari rumah maupun dikantor, Diana Ma'rifah (2020)

2. Konteks Implementasi (*Context of Implementation*):

1) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang diambil oleh setiap aktor (*implementor*) Menurut Merilee S. Grindle menjelaskan dalam suatu kebijakan perlu diperhitungkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan-kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para *actor* guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan.

Langkah Strategis yang digunakan dalam mendukung kebijakan Penyesuaian Sistem kerja bagi pegawai ASN dalam masa transisi

tatanan baru produktif dan aman Covid-19 yaitu:

- a). Mempersiapkan dukungan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pegawai ASN dan Non ASN dalam melaksanakan tugas kedinasan dengan fleksibilitas lokasi bekerja, yang meliputi optimalisasi penggunaan teknologi yang terintegrasi dan sarana prasarana perkantoran lainnya, sesuai dengan ketersediaan anggaran dari masing-masing Perangkat Daerah.
- b). Memastikan bahwa penerapan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik dilaksanakan dengan memperhatikan pedoman penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, dan keamanan informasi dan keamanan Siber.

Proses Penyesuaian ASN dan Non ASN dengan penggunaan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang pastinya memiliki kemampuan yang berbeda-beda antar individu juga menjadi faktor penghambat. Seperti penggunaan Aplikasi e-SEJATI dalam melakukan absensi mandiri yang terkadang masih ditemukan beberapa pegawai yang masih lupa dan tidak mengisi absensi tersebut. Oleh karena itu penulis merekomendasikan beberapa hal di bawah ini :

1. Para ASN yang masih mengalami kendala dalam mengoperasikan aplikasi yang menjadi bagian dari tugasnya, baik Kepala Bagian, dan para Kasubbag dari setiap unit kerja memberikan pelatihan mengenai aplikasi-aplikasi yang belum dipahami tersebut dan para atasan harus mengevaluasi pelatihan sehingga mengetahui jika masih terdapat permasalahan yang dihadapi oleh ASN dan Non ASN tersebut. Mengingat kondisi tidak memungkinkan untuk melakukan pelatihan secara tatap muka maka pelatihan dilakukan secara virtual.
2. Bagi ASN dan Non ASN yang belum memahami pekerjaannya dengan baik maka pimpinan wajib memberikan berbagai ilmu berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Transfer ilmu ini juga disampaikan secara virtual dan evaluasi juga tetap dilakukan terhadap kegiatan ini.
3. Pihak manajemen di setiap unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten perlu membuat rencana peningkatan kinerja. Rencana peningkatan kinerja ASN dan Non Asn yang dilakukan termasuk pula di dalamnya peningkatan kompetensi. Dengan peningkatan kompetensi diharapkan dapat

meningkatkan integritas dan komitmen. Rencana peningkatan kinerja ini penting mengingat sisa waktu ASN untuk dapat mencapai kinerja individu tinggal empat bulan lagi. Dengan demikian seluruh ASN diharapkan mampu mencapai kinerja yang telah ditetapkan pada target kinerja di awal tahun sehingga tunjangan kinerja sebesar 100% dapat dicapai oleh ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Banjar.

4. Berkaitan dengan masih adanya ASN yang terlambat dalam menyelesaikan tugas dan penurunan kualitas hasil pekerjaan maka atasan harus bersikap tegas. Bentuk ketegasan tersebut dapat dilakukan dengan menjadikan ketepatan penyelesaian setiap tugas menjadi salah satu poin ketika menilai kinerja ASN di akhir tahun. Meskipun target kinerja dapat dicapai di akhir tahun namun jika ASN terlambat menyelesaikan tugas yang diberikan maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja. Diana Ma'rifah (2020)

Langkah yang diambil oleh Kepala perangkat Daerah apabila terdapat pegawai ASN dan Non ASN yang melanggar aturan tersebut, maka yang bersangkutan diberikan hukuman disiplin sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan peraturan pemerintah nomor 49 tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja.

2) Karakteristik lembaga yang melaksanakan kebijakan

Karakteristik lembaga atau organisasi dipengaruhi oleh banyak hal, dalam pengamatan penulis di lapangan, fenomena-fenomena yang menggambarkan masih rendahnya kinerja bagian protokol dan komunikasi pimpinan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banjar, ditunjukkan dan dikarenakan antara lain :

- a. Belum optimalnya kompetensi dari SDM atau pegawai yang menangani keprotokolan, komunikasi dan dokumentasi pimpinan;
- b. Belum optimalnya pengembangan/peningkatan kualitas pegawai berupa pelatihan dan bimbingan teknis sesuai tugas dan fungsinya
- c. Belum optimalnya kerja sama dan koordinasi antar unit kerja
- d. Belum optimalnya anggaran
- e. Banyaknya intensitas kegiatan dan pejabat yang dilayani, antara lain Bupati dan Istri

- Bupati, Wakil Bupati dan Istri Wakil Bupati, Sekretaris Daerah, dan Para Asisten
- f. Masih lemahnya ketatalaksanaan, berupa belum adanya Pedoman Keprotokolan
 - g. Sarana dan Prasarana yang terbatas
 - h. Masih kurang pemanfaatan Teknologi Informasi khususnya terkait penjadwalan kegiatan pimpinan
 - i. Waktu kerja yang tidak terbatas, tergantung dengan kegiatan pimpinan
 - j. Masih kurang komitmen dan konsistensi para pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diemban, sehingga penyelesaian tugas dan pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan

Dari analisis di atas maka dapat dibuat beberapa alternatif pemecahan masalah dari pencapaian kinerja Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan yaitu :

1. Untuk penguatan ketatalaksanaan perlu dibuat :
 - a. Pedoman Keprotokolan sebagai acuan bagi pejabat, dan masyarakat dalam hal keprotokolan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banjar. Tujuan dari pedoman ini agar pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan keprotokolan dapat berjalan dengan teratur, tertib, aman, lancar, efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Pemanfaatan secara maksimal teknologi informasi.
Saat ini untuk Bagian Protokol dan Komunikasi pimpinan mengelola *website*, media sosial berupa *Instagram*, *Twitter*, *facebook* dan *Youtube*. Media ini digunakan untuk mempublikasikan kegiatan-kegiatan Bupati dan Wakil Bupati.
3. Penguatan Sumber Daya Manusia Aparatur
Untuk penguatan sumber daya aparatur, pegawai protokol dapat diikutkan pada kegiatan Bimbingan Teknis, Diklat Keprotokolan, dan Kehumasan yang diselenggarakan oleh Instansi Pemerintah yang berkompeten dalam penyelenggaraan keprotokolan, selain itu juga dapat melakukan kegiatan studi banding dari beberapa Kabupaten Kota yang mapan dalam penyelenggaraan keprotokolan.
4. Penyediaan Sarana dan Prasarana Prioritas
Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan perlu mengusulkan untuk pembelian sarana dan prasarana kerja yang benar-benar prioritas untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi.

3) Kepatuhan dan daya tanggap dari para implementor, Tingkat kepatuhan dan adanya

respons dari pelaksana. Menurut Merilee S. Grindle menjelaskan hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan *respons* dari para pelaksana. Maka pada poin ini adalah sejauh mana kepatuhan dan *respons* dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan Surat Edaran Bupati Banjar Nomor 065/490/ORG tentang penyesuaian sistem kerja aparatur sipil negara (ASN).

Hal ini juga bagian penting dari proses implementasi suatu kebijakan, di mana tingkat kepatuhan dan adanya *respons* dari pelaksana kebijakan merupakan aksi nyata dari pelaksana untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pengimplementasian kebijakan ini agar dapat terlaksana dengan baik, secara optimal dan berdaya guna bagi pegawai yang membutuhkan

Menurut Kepala Subbag Protokol, Kepala Subbag Komunikasi Pimpinan, Kepala Subbag Dokumentasi dalam sesi wawancara, ada beberapa kendala yang dihadapi, khususnya dalam penerapan penyesuaian sistem kerja aparatur sipil negara (ASN). Salah satunya, kedisiplinan pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai ASN selama WFH. Selama WFH masih banyak perilaku yang dilakukan oleh pegawai dalam bentuk sikap dan perilaku tidak patuh dan kurang tertib terhadap aturan yang telah ada seperti tidak menaati ketentuan hari kerja dan jam kerja. Hal ini menyebabkan tidak maksimalnya hasil kerja selama pelaksanaan WFH.

Adapun yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kepatuhan dan daya tanggap dari setiap pegawai yaitu 1). Atasan memastikan kehadiran pegawai melalui aplikasi presensi *Online* (e-SEJATI) atau pesan elektronik, 2). Atasan langsung menerima, memeriksa, dan memantau pelaksanaan tugas ASN dan Non ASN secara berkala, 3). Atasan memberikan teguran kepada ASN dan Non ASN yang tidak melaksanakan tugas selama melakukan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal sesuai dengan ketentuan perundang-undangan mengenai disiplin pegawai. Adapun cara agar dapat menyamakan persepsi para *implementor* nya yaitu Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik bagi perangkat daerah yang melaksanakan pelayanan publik, Kepala daerah menggunakan media informasi untuk penyampaian standar pelayanan baru melalui

media publikasi, membuka media komunikasi *Online* sebagai wadah konsultasi maupun pengaduan.

3. Hasil Kebijakan yang di Implementasikan yaitu:

1) **Dampak pada masyarakat, kelompok dan individu** yang berada di lingkungan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, atau yang akan berurusan di bagian tersebut yaitu Kedisiplinan pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai ASN selama adanya implementasi kebijakan jam kerja. Selama adanya implementasi kebijakan tersebut banyak perilaku yang dilakukan oleh pegawai dalam bentuk:

- a. sikap dan perilaku tidak patuh dan kurang tertib terhadap aturan yang telah ada seperti menaati ketentuan hari kerja dan jam kerja,
- b. masih ada ASN yang mempunyai jadwal jam kerja kurang *respons* jika diminta masuk kerja di kantor, padahal ketentuannya sewaktu-waktu diminta masuk kantor harus siap.

Hal ini dikarenakan pegawai tersebut merasa tidak adanya hubungan yang lebih dekat antara para pegawai dan juga antar pegawai dan atasan, serta kesulitan untuk melakukan koordinasi kepada pihak atasan baik saat berlangsungnya acara atau pada saat penjadwalan kegiatan pemerintahan. Kemudian kurang tegasnya dari Kepala Bagian dan subbagian terlihat dari tidak adanya sanksi yang diberikan, hanya sekedar mengingatkan dan memperpanjang jangka waktu penyelesaian tugas. Selain itu adanya pandangan bahwa sanksi yang diberlakukan oleh Setda Kabupaten secara terpusat melalui berkurangnya tunjangan kinerja yang diterima di tahun berikutnya ketika kinerja ASN tersebut dalam satu tahun tidak dapat dicapai. Ketegasan pimpinan penting agar pengaturan, instruksi, pendelegasian tugas, penentuan batas waktu penyelesaian tugas dapat dipatuhi oleh ASN di Setda Kabupaten Banjar.

2) **Perubahan dan penerimaan pegawai yang akan berkegiatan atau berurusan**, Terkait hal itu, tentunya tidak mudah untuk dilaksanakan oleh Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Banjar selama masa pandemi yang dihadapi, khususnya dalam penerapan sistem kerja baru dan kebijakan lainnya. Salah satunya, kedisiplinan pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai ASN selama WFH. Selama WFH masih banyak perilaku yang dilakukan oleh pegawai dalam bentuk sikap dan perilaku tidak patuh dan kurang

tertib terhadap aturan yang telah ada seperti menaati ketentuan hari kerja dan jam kerja. Hal ini menjadi sebab tidak maksimalnya hasil kerja selama pelaksanaan Implementasi kebijakan. *Work from home* dapat meminimalkan angka bolos kerja, karena pegawai dapat bekerja dari mana saja dan kapan saja tanpa terikat tempat dan waktu. Para pegawai juga merasa lebih nyaman dan puas dalam proses mengerjakan suatu pekerjaan karena mereka dapat memilih tempat, suasana, dan pakaian paling nyaman sesuai dengan gaya masing-masing. Mengurangi stres dan mempertahankan kesehatan pegawai dengan menghindari tekanan atasan, situasi kantor yang dapat menyebabkan *bad mood*, dan kelelahan saat pulang-pergi kerja. Waktu produktif para pegawai juga semakin meningkat karena mereka memulai bekerja semudah membuka laptop dan menyeduh teh, tanpa menghamburkan waktu yang mungkin cukup lama dalam perjalanan dari ke kantor setiap harinya.

Langkah yang di ambil untuk mencegah hal tersebut secara berkelanjutan yaitu 1).Atasan memastikan kehadiran pegawai melalui aplikasi presensi *Online* (e-SEJATI) atau pesan elektronik, 2).Atasan langsung menerima, memeriksa, dan memantau pelaksanaan tugas ASN dan Non ASN secara berkala, 3).Atasan memberikan teguran kepada ASN dan Non ASN yang tidak melaksanakan tugas selama melakukan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal sesuai dengan ketentuan perundang-undangan mengenai disiplin pegawai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar

Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar, dapat dihubungkan dengan teori implementasi kebijakan Edward III berikut ini:

a. Komunikasi

Kebijakan Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar dikomunikasikan secara berjenjang dari Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan menyampaikan kepada para kasubbag untuk dilanjutkan kepada Pegawai ASN maupun Non ASN di Lingkungan Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar yang disampaikan melalui *whatsapp group*.

Komunikasi yang paling efektif pada pandemi *covid-19* saat ini mengenai penyampaian tugas, koordinasi dan penyelesaian permasalahan pekerjaan dilakukan secara beragam, ada unit kerja yang mengkomunikasikannya melalui *whatsapp group* yang dilakukan hampir setiap hari. Ada juga unit kerja yang melakukan komunikasi melalui *meeting Online* di setiap bulan atau dua kali sebulan. *Meeting Online* menjadi sarana untuk melakukan *monitoring* terhadap hasil pekerjaan ASN maupun Non ASN, Vivi Elvina (2020).

Dari komunikasi sesungguhnya implementasi kebijakan Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar sudah berjalan dengan baik, baik sesama *implementor* maupun *implementor* dengan pengguna layanan sesuai dengan Surat Edaran Bupati Banjar Nomor 065/490/ORG tentang penyesuaian sistem kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam masa transisi yang telah ditetapkan sehingga tidak terdapat kendala yang berpengaruh buruk terhadap pencapaian kinerja..

b. Sumber Daya

b.1. Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM yang dimaksud adalah para *Implementor* baik Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Banjar, Kepala Sub Bagian Protokol, Kepala Sub Bagian Komunikasi Pimpinan, Kepala Sub Bagian Dokumentasi Pimpinan, bahkan Pegawai ASN maupun Non ASN di Lingkungan Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar. *Implementor* ini sekaligus sebagai target sasaran dari kebijakan Penyesuaian Jam Kerja di Masa *New Normal* itu sendiri. Ini menandakan secara kuantitas, SDM yang terlibat dalam implementasi kebijakan sangat besar demikian juga dengan kualitas SDM nya yang beragam yang melibatkan berbagai latar belakang jenis dan tingkat pendidikan serta jabatan. Kuantitas yang lumayan banyak dan kualitas SDM yang beragam menyebabkan dari sisi SDM implementasi kebijakan tidak mudah dilaksanakan. Kualitas SDM dapat dilihat dari kinerja SDM yang bersangkutan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang dimaksud dengan kinerja ASN adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai dan perilaku kerja. Menurut Mitchel dalam Sedarmayanti (2001) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari lima indikator, yaitu:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
- 2) Ketepatan Waktu (*Pomptnees*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)

- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

Mengacu pada indikator-indikator kinerja pegawai di atas ada beberapa kendala yang dihadapi oleh dalam Implementasi Kebijakan Penyesuaian Jam Kerja Di Masa New Normal adalah sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan yang dimiliki, Beberapa ASN maupun Non ASN mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kendala ini disebabkan oleh pengetahuan dan keterampilan pegawai yang masih kurang sehingga menimbulkan kendala terutama di saat mengerjakan tugas-tugas dari rumah. Ada juga beberapa ASN maupun Non ASN yang belum memahami pekerjaannya dengan baik. Hal ini disebabkan di awal tahun 2021 bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar melakukan *redistribusi* bagi SDM pendukung iptek yang sebelumnya bekerja di sub bagian dokumentasi kemudian dimutasi ke sub bagian lainnya. Hal ini dikarenakan sejak tahun 2021 pengelolaan anggaran dilaksanakan di sekretariat daerah. Tidak lama dari *redistribusi* tersebut virus covid-19 berkembang menjadi pandemi dan seluruh ASN maupun Non ASN diwajibkan untuk bekerja dari rumah. Kondisi inilah yang menyebabkan para ASN maupun Non ASN yang baru *diredistribusi* tersebut kurang memiliki pengetahuan teknis seputar pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Kemampuan mengatur pekerjaan, Banyak dari ASN maupun Non ASN yang mengalami kendala ini terutama bagi ASN maupun Non ASN yang melaksanakan tugas kedinasan dari rumah atau *Working From Home (WFH)*. Ketidakmampuan mengatur pekerjaan ini disebabkan munculnya berbagai gangguan selama menjalani WFH sehingga berdampak pada keterlambatan penyelesaian tugas.
- 3) Ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, Para ASN maupun Non ASN ada juga yang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas. Penyelesaian tugas mundur dari jadwal yang ditetapkan. Keterlambatan ini terkadang berhubungan dengan pengetahuan teknis yang dimiliki, kemampuan menyesuaikan diri oleh ASN maupun Non ASN terhadap kondisi pandemi covid-19 sehingga menurunkan motivasi serta gangguan-gangguan yang dialami selama melaksanakan WFH.
- 4) Kualitas Pekerjaan, Pekerjaan yang dihasilkan oleh ASN maupun Non ASN ada juga yang mengalami penurunan secara kualitas. Ketika

diselesaikan di rumah kualitasnya lebih rendah bila dibandingkan jika dilaksanakan di kantor. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya sarana-prasarana penunjang yang ada di rumah, sulitnya berkoordinasi terkait pekerjaan sehingga hal ini mempengaruhi kualitas pekerjaan, kurangnya pengetahuan dan inisiatif yang dimiliki oleh ASN maupun Non ASN bersangkutan untuk menyelesaikan tugas.

Hasil pengamatan dan wawancara yang diperoleh berdasarkan indikator di atas dapat dinyatakan bahwa dari sisi SDM implementasi kebijakan Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar mengalami kendala. Oleh karena itu meskipun kondisi pandemi *covid-19* masih melanda, SDM Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar harus dapat meningkatkan kualitasnya sehingga kinerja ASN yang dinilai pada akhir tahun dapat tercapai.

b.2. Informasi

Informasi juga menjadi salah satu sumber daya yang tidak kalah penting dalam proses implementasi kebijakan sistem kerja di bagian Prokopim. Hal ini dikarenakan kebijakan disusun dan ditetapkan secara terpusat oleh Bupati Banjar untuk diimplementasikan oleh Kepala Perangkat Daerah/Kepala BUMD/Camat/Lurah/Ka.UPTD Se-Kabupaten Banjar termasuk Setda Kabupaten Banjar. Peran informasi ini juga semakin penting terutama pada waktu sebelum kebijakan sistem kerja ini diberlakukan di mana hampir semua ASN di Setda Kabupaten Banjar bekerja dari rumah masing-masing.

Kondisi ini mengharuskan para pimpinan untuk menyampaikan informasi kebijakan sistem kerja secara jelas, rinci dan valid serta menyampaikan aturan-aturan teknis yang mendukung kebijakan tersebut. Melalui wawancara diperoleh hasil bahwa setiap satuan kerja menyampaikan informasi tentang kebijakan Penyesuaian Jam Kerja di Setda Kabupaten Banjar. Namun dari hasil wawancara tersebut juga diketahui bahwa tidak semua unit kerja menyampaikan informasi tersebut secara detail sampai hal yang terkait dengan aturan-aturan teknis yang harus dipatuhi. Aturan-aturan teknis tersebut, yaitu :

- 1) Kehadiran pegawai dalam satu unit kerja maksimal 20%
- 2) Bagi Pegawai yang tidak memiliki kendaraan pribadi, Bagian Umum Setda Kabupaten Banjar menyediakan layanan antar jemput
- 3) Bagi pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor sebaiknya melakukan

absen di area Setda Kabupaten Banjar pagi hari di saat masuk kantor atau sore hari di saat pulang kantor.

- 4) Setiap ASN yang akan memasuki Setda Kabupaten Banjar harus memakai masker dan suhu tubuhnya akan diukur petugas keamanan
- 5) Bagian Umum Setda Kabupaten Banjar menyediakan wastafel cuci tangan di depan setiap gedung di Setda Kabupaten Banjar.
- 6) Bagian Umum Setda Kabupaten Banjar menyediakan beberapa *hand sanitizer* di setiap gedung di Setda Kabupaten Banjar
- 7) Pemberian paraf dan tanda tangan wajib dilakukan secara elektronik, kecuali ditentukan lain oleh pihak berwenang
- 8) Kepala Bagian mengatur dan menetapkan pembagian waktu dan lokasi kerja pegawai di unit kerja masing-masing dengan mempertimbangkan kebijakan pemerintah daerah dan kondisi pegawai kelompok rentan antara lain pegawai dengan berpotensi memiliki penyakit penyerta (*komorbid*), ibu hamil dan menyusui.

Meskipun tidak semua unit kerja menyampaikan secara detail dan seragam, namun dari sisi informasi kondisi tersebut tidak mengakibatkan implementasi kebijakan Sistem Kerja terhambat dan mempengaruhi pencapaian kinerja ASN.

b.3. Wewenang

Ada beberapa wewenang yang dimiliki baik oleh para subbagian dari setiap Bagian terkait dengan implementasi kebijakan Sistem Kerja, yaitu :

- 1) Mengatur dan menetapkan pembagian waktu dan lokasi kerja pegawai
- 2) Memutuskan siapa saja pegawai yang dapat melaksanakan pekerjaan dari kantor dan siapa saja yang harus melaksanakan pekerjaan dari rumah dengan didasarkan pada kondisi kesehatan, jenis pekerjaan pegawai yang bersangkutan, usia pegawai
- 3) Menginstruksikan dan mendelegasikan tugas-tugas kepada para pegawai
- 4) Menentukan batas waktu penyelesaian tugas
- 5) Memantau dan mengevaluasi capaian kinerja setiap pegawai
- 6) Memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menyelesaikan tugas tepat waktu
- 7) Memperingatkan pegawai yang tidak melaksanakan protokol kesehatan ketika berada dalam Setda Kabupaten Banjar.

Beberapa satuan kerja mengalami kendala terkait beberapa poin di atas. Meskipun pendelegasian tugas dan batas waktu penyelesaian tugas kepada bawahan telah disampaikan oleh kepala Bagian, dan subbagian melalui forum

resmi namun tidak semua ASN merespons instruksi tersebut dengan baik dan cepat. Kepala Bagian dan Subbagian dalam melaksanakan wewenang tersebut dibantu dengan disediakannya menu catatan harian pada e-SEJATI yang berisi tentang laporan tugas yang dikerjakan setiap harinya dengan melampirkan bukti-bukti. Pada awal WFH para ASN di Setda Kabupaten Banjar masih mengisi catatan harian namun akhir-akhir ini banyak yang tidak mengisi catatan harian tersebut. Adapun penyebab munculnya kesulitan dalam pelaksanaan wewenang adalah kurangnya ketegasan dari beberapa kepala Bagian dan subbagian terlihat dari tidak adanya sanksi yang diberikan, hanya sekedar mengingatkan dan memperpanjang jangka waktu penyelesaian tugas. Selain itu adanya pandangan bahwa sanksi yang diberlakukan oleh Setda Kabupaten secara terpusat melalui berkurangnya tunjangan kinerja yang diterima di tahun berikutnya ketika kinerja ASN tersebut dalam satu tahun tidak dapat dicapai. Ketegasan pimpinan penting agar pengaturan, instruksi, pendelegasian tugas, penentuan batas waktu penyelesaian tugas dapat dipatuhi oleh ASN di Setda Kabupaten Banjar.

b.4. Sarana-Prasarana

Sarana-prasarana yang disediakan oleh Setda Kabupaten Banjar secara terpusat untuk seluruh satuan kerja termasuk di Bagian Prokopim sudah sangat memadai. Sarana-prasarana tersebut dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Sarana-prasarana penunjang protokol kesehatan, berupa:
 - a) Wastafel, sabun dan tisu yang disediakan di depan tiap-tiap gedung
 - b) *Handsanitizer* disediakan di lobi setiap gedung.
 - c) Masker dan *face shield* diberikan kepada pegawai meskipun tidak kepada semua pegawai.
 - d) Disinfektan disediakan di setiap gedung.
 - e) Alat pengukur suhu tubuh digunakan oleh Satpol-pp untuk mengukur suhu tubuh setiap ASN, yang akan memasuki lingkungan Setda Kabupaten Banjar.
 - f) Sebuah mobil ambulans yang disponsori oleh Bank Kalsel.
 - g) Kendaraan roda empat bagi para ASN yang tidak memiliki alat transportasi pribadi atau tidak memiliki teman se kantor yang rumahnya berdekatan.
- 2) Sarana-prasarana penunjang penyelesaian tugas, antara lain :
 - a) Ruang kerja bersama (*co-working space*) yang disediakan di Aula Mini Barakat dan Ruang Media Center.

- b) Aplikasi kehadiran pegawai yang dapat diakses melalui *smart phone*
- c) Laptop dipinjamkan kepada pegawai meskipun tidak kepada semua pegawai.
- d) Seluruh penyelenggaraan rapat dan/atau kegiatan tatap muka baik di lingkungan Pemerintah Daerah agar memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi atau melalui media elektronik lainnya yang tersedia untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan terutama di saat kebijakan dijalankan di mana kegiatan tatap muka jarang dilakukan. Fitur-fitur baru tersebut antara lain:

1. *Digital Signature*, Fitur ini digunakan untuk penandatanganan dokumen sehingga tidak harus bertemu dengan pejabat yang ingin dimintai tandatangan kecuali jika ditentukan lain oleh pihak yang berwenang.
2. Layanan Internal, Aplikasi WA, Zoom, dan lainnya yaitu pembuatan ID Card pegawai, peminjaman kendaraan, peminjaman ruangan dan pengadaan. Aplikasi ini mempermudah para ASN karena tidak harus bertemu langsung dengan petugas yang mengurus bidang-bidang tersebut.

Untuk Sarana-prasarana penunjang protokol kesehatan, sesungguhnya telah dimanfaatkan dengan maksimal oleh ASN dan Non ASN di Setda Kabupaten Banjar. Sedangkan berkaitan dengan sarana-prasarana penunjang kelancaran penyelesaian tugas, belum dioptimalkan sepenuhnya. Ruang kerja bersama yang ada di Aula Mini Barakat dan Ruang Media Center masih jarang dimanfaatkan, masih ada ASN yang lupa melakukan absensi melalui aplikasi kehadiran pegawai di *smartphone* walaupun jumlahnya tidak banyak, Namun sejauh ini pemanfaatan yang kurang optimal tersebut tidak sampai menghambat implementasi kebijakan. Vivi Elvina (2020).

c. Disposisi

Tujuan kebijakan Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* yang diberlakukan di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar tidak hanya meliputi kepatuhan Pegawai dalam menjalankan protokol kesehatan tetapi juga kepatuhan melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing demi tercapainya kinerja yang baik dari masing-masing individu.

Oleh karena itu diperlukan komitmen, integritas serta kejujuran dalam mengimplementasikannya. Komitmen dan integritas ini dapat dihubungkan dengan temuan penulis dari sisi SDM yang mengalami beberapa

kendala. Pegawai yang kurang berkomitmen dan berintegritas tidak dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tenggang waktu dan kualitas yang telah ditetapkan.

Untuk dapat melihat sejauh mana komitmen dan integritas pegawai, seluruh ASN maupun Non ASN di bagian protokol dan komunikasi pimpinan Setda Kabupaten Banjar diwajibkan membagikan lokasi di mana pegawai tersebut sedang berada ketika yang bersangkutan melakukan absensi baik pagi ataupun sore hari, Vivi Elvina (2020).

d. Struktur Birokrasi

Implementasi kebijakan Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* telah difragmentasikan kepada Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian dan Seluruh ASN maupun Non ASN. Hal ini menandakan bahwa tugas dan tanggung jawab terkait implementasi kebijakan Penyesuaian Jam Kerja Di Masa *New Normal* Bagian Prokopim Setda Kabupaten Banjar telah didelegasikan dan disebar ke berbagai jenjang jabatan untuk itu komunikasi dan koordinasi perlu dan dari hasil penelitian diperoleh informasi dilakukan secara periodik. Dalam implementasi kebijakan tersebut, fragmentasi tanggung jawab menjadi penting mengingat kebijakan Penyesuaian Jam Kerja di Masa *New Normal* ini dalam implementasi melibatkan seluruh ASN maupun Non ASN. ASN maupun Non ASN Setda Kabupaten Banjar tidak hanya menjadi target sasaran tetapi sekaligus menjadi *implementor* dari kebijakan tersebut. Dari hasil penelitian ini, telah sesuai dengan pendapat ahli serta ada kesamaan dengan penelitian terdahulu Vivi Elvina (2020)..

PENUTUP

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan Penyesuaian Jam Kerja di Masa *New Normal* Bagian Prokopim Setda Kabupaten Banjar secara umum sudah berjalan dengan baik. Kebijakan tersebut dikomunikasikan secara berjenjang hingga sampai ke seluruh ASN dan Non ASN di Setda Kabupaten Banjar. Baik dari sisi komunikasi, informasi, sarana-prasarana serta struktur birokrasi, implementasi kebijakan di Bagian Prokopim Setda Kabupaten Banjar tidak mengalami kendala yang berpengaruh buruk terhadap proses implementasi kebijakan tersebut. Kendala justru muncul dari sisi SDM yang meliputi kedisiplinan pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai ASN dan Non ASN selama WFH, serta permasalahan kemampuan beberapa ASN dan Non ASN yang bersangkutan. Selain itu, atasan perlu melakukan *monitoring* dengan lebih ketat dengan memastikan ASN dan Non ASN tersebut telah mengisi absensi dan catatan harian yang ada di aplikasi Elektronik

SELFIE Jadi BUKTI Kehadiran (e-SEJATI), serta dilampiri dengan bukti hasil pekerjaan yang di laksanakan dari tempat kerja atau *Work from office* (WFO) maupun yang menerapkan aktivitas bekerja dari rumah atau *Work From Home* (WFH). Demikian pula dengan wewenang yang belum dilaksanakan secara tegas sehingga integritas dan komitmen perlu ditingkatkan. Oleh karena itu meskipun kondisi pandemi covid-19 masih melanda, SDM Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banjar harus dapat meningkatkan kualitasnya sehingga kinerja ASN yang dinilai pada akhir tahun dapat tercapai. meningkatkan kualitasnya sehingga kinerja ASN yang dinilai pada akhir tahun dapat tercapai.

SARAN

Pemerintah baik pusat atau daerah harus terus bersinergi dalam pengambilan kebijakan terutama yang berkaitan dengan pencegahan penyebaran Covid 19. Bagi pegawai, agar terus disiplin terhadap Protokol kesehatan yang diterapkan. Karena, tidak dipungkiri kinerja ASN dan Non ASN sangat vital dalam rangka membantu pemulihan saat pandemi Covid-19.

Disisi lain, pegawai yang melaksanakan *Work From Home* dapat tetap produktif dan tetap menghasilkan kinerja berkualitas. Serta, menjunjung tinggi integritas organisasi, menyusun jam kerja secara teratur, merencanakan alur kerja pribadi, mengatur jam istirahat sesuai kebutuhan, menciptakan etos kerja yang unggul.

Bagi pimpinan pada Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan agar memeriksa kehadiran pegawai setiap hari kerja, menjaga intensitas komunikasi terkait pekerjaan kepada setiap pegawai, serta ketegasan pimpinan penting agar pengaturan, instruksi, pendelegasian tugas, penentuan batas waktu penyelesaian tugas dapat dipatuhi oleh ASN di Setda Kabupaten Banjar.

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Perundangan

- Presiden Republik Indonesia 2020. *Keputusan Presiden Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non-Alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) Sebagai Bencana Nasional*. Republik Indonesia
- Presiden Republik Indonesia 2020. *Keputusan Presiden Nomor: 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)*. Republik Indonesia.
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia 2020. *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 tahun 2020 Tentang Penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar atau PSBB*. Republik Indonesia.
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia 2020. *Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik*

Indonesia Nomor: 440-842 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. Republik Indonesia.

Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia 2020. *Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor: 440:830 Tahun 2020 tentang Pedoman Tata Normal Baru Produktif dan Aman Corona Virus Disease 2019 bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*. Republik Indonesia.

Menteri PANRB Republik Indonesia 2020. *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) No. 58/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tata Normal Baru*. Republik Indonesia.

Pemerintah Daerah Kabupaten Banjar Republik Indonesia 2020. *Surat Edaran Pemerintah Daerah Kabupaten Banjar Nomor: 065/490/ORG tentang Penyesuaian Sistem Kerja Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Masa Transisi Menuju Tata Normal Baru Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banjar*. Republik Indonesia.

Literatur Buku:

- Edward, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Grindle, Merilee S. 1980 *Politics and Policy Implementations in the Third World*, New jersey: Princetown University Press.
- Nugroho J. Setiadi. 2003. *Perilaku Konsumen Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*, Jakarta: Prenada Media.
- Sujianto. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Praktik*. Pekanbaru: Alaf Riau
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. "Memahami Penelitian Kualitatif". Bandung : ALFABETA.
- Vardiansyah, Dani. 2008. *Filsafat Ilmu Komunikasi*. Jakarta : Indeks

Internet:

- Ma'rifah, Diana. 2020. *Implementasi Work from home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif Dan Produktivitas Pegawai*. Diunduh/diakses melalui <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/281/214>, pada 23 April 2021 pukul 16:15 Wita.
- Panjaitan, Vivi Elvina. 2020. *Implementasi Kebijakan New Normal Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan LIPI Bandung*. Diunduh/diakses melalui https://ejournal.up45.ac.id/index.php/Jurnal_Enersia_Publika/article/view/795/597, pada 23 April 2021 pukul 16:03 Wita.