

KEBIJAKAN BEKERJA DARI RUMAH (*WORK FROM HOME*) BAGI APARATUR SIPIL NEGARA PADA KEMENTERIAN KESEHATAN

WORK FROM HOME POLICY FOR STATE CIVIL SERVANTS IN THE MINISTRY OF HEALTH

Rochmat Ali Syaefudin¹, Wahyu Hanggoro Suseno², Gillan Teravosa³

^{1,2,3}Kementerian Kesehatan Republik Indonesia

Jl. H. R. Rasuna Said Blok X.5 Kav. 4-9

Jakarta Selatan 12950

e-mail: rochmatalis@gmail.com

Abstrak

Birokrasi harus dapat menghasilkan kebijakan-kebijakan yang adaptif dan inovatif (dynamic governance) dengan menerapkan prinsip merit baik pada keadaan normal maupun kahar. Kementerian Kesehatan sebagai garda terdepan penanggulangan pandemi Coronavirus Disease (COVID-19) diharuskan tetap menjalankan kewajiban sebagai aparatur negara selama masa penanggulangan wabah. Kebijakan bekerja dari rumah (work from home) diberlakukan untuk mencegah peningkatan kasus dan melindungi Aparatur Sipil Negara dari risiko penularan COVID-19. Pelaksanaan bekerja dari rumah (work from home) di Kementerian Kesehatan dikecualikan bagi pegawai pada fasilitas pelayanan kesehatan, terutama yang berhubungan langsung dengan penanggulangan wabah COVID-19. Diperlukan peraturan perundang-undangan yang mengatur bekerja dari rumah (work from home) dan teknologi informasi yang mendukung pelaksanaan bekerja dari rumah (work from home) bagi Aparatur Sipil Negara.

Kata kunci: aparatur sipil negara, work from home, birokrasi

Abstract

Bureaucracy must be able to produce policies that are adaptive and innovative policies by applying the principle of merit in both standard and forceful circumstances. The Ministry of Health, as the Coronavirus Disease (COVID-19) pandemic managing frontline, is required to continue to carry out its obligations as a state apparatus during the period of epidemics. The implementation of working from home policies prevents the increase in cases and protects the civil servant from the risk of transmission of COVID-19. Work from home practices, at the Ministry of Health, is excluded for employees in health service facilities, especially those dealing directly with the COVID-19 outbreak response. Required legislation governing work from home (work from home) and information technology that supports the implementation of work from home (work from home) for the civil servant.

Keyword: bureaucracy, civil servant, work from home

PENDAHULUAN

Tata kelola pemerintahan dipengaruhi perkembangan global, sains, dan teknologi. Organisasi pemerintahan dituntut menyesuaikan diri mengikuti perkembangan zaman (Ulumy, 2019). Birokrasi menurut harus dapat menghasilkan kebijakan-kebijakan yang adaptif dan inovatif (*dynamic governance*) dengan menerapkan prinsip merit (Rusliandy; et al., 2019).

Pemerintahan harus dapat tetap berjalan dalam keadaan darurat/kahar maupun situasi lain yang mendesak.

Republik Rakyat Tiongkok dilanda wabah *coronavirus disease that was discovered in 2019 (COVID-19)* yang kemudian juga melanda Indonesia. *World Health Organization (WHO)* telah menetapkan COVID-19 sebagai pandemi.

Pemerintah Indonesia juga telah menyatakan COVID-19 sebagai bencana

nasional non-alam berupa wabah penyakit yang wajib dilakukan upaya penanggulangan untuk mencegah peningkatan kasus.

Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 mencatat, hingga tanggal 31 Maret 2020 terdapat 1.528 orang terkonfirmasi positif dan 136 orang yang meninggal akibat COVID-19.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan dan RB) menerbitkan Surat Edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Kedinasan Dengan Bekerja Di Rumah/Tempat Tinggalnya (*Work From Home/WFH*) Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Upaya Pencegahan Dan Meminimalisir Penyebaran COVID-19. Kebijakan tersebut berlaku sejak tanggal 16 Maret 2020 sampai dengan tanggal 31 Maret 2020.

Kebijakan WFH tersebut diperpanjang sampai tanggal 21 April 2020 dengan Surat Edaran Menpan dan RB Nomor 34 Tahun 2020. Banyak negara telah memberlakukan kebijakan serupa dalam masa penanggulangan wabah COVID-19, antara lain Republik Rakyat Tiongkok (China), Hong Kong, Turki, dan Singapura.

Kebijakan WFH merupakan sesuatu yang baru bagi aparatur pemerintah di Indonesia. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU-ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS) belum mengatur tentang kebijakan tersebut.

WFH tidak akan berhasil pada birokrasi Indonesia di masa depan disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain infrastruktur teknologi, kualitas aparatur, keterbatasan regulasi, dan persepsi masyarakat tentang WFH (Suarlan, 2017). Pola kerja WFH hanya akan berjalan pada level manajemen.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan kebijakan WFH bagi ASN Kementerian Kesehatan.

PEMBAHASAN

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam menyusun penelitian ini adalah penelitian normatif. Penelitian normatif lebih mengutamakan studi pustaka (*library research*). Penelitian ini menggunakan data sekunder. Data sekunder merupakan bahan dalam penelitian yang diambil dari studi kepustakaan.

Alat pengumpulan data sekunder berupa buku-buku yang berkaitan dengan penelitian, artikel-artikel terkait, literatur karya tulis ilmiah dan lain sebagainya melalui studi pustaka. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yang kemudian disajikan dalam bentuk deskriptif.

Bekerja Dari Rumah (*Work From Home*)

WFH atau juga dikenal dengan istilah *telecommuting* atau *remote working* telah meningkat menjadi praktik yang umum saat ini. Saat ini jenis pekerjaan yang melakukan praktik WFH makin beragam, mulai dari staf penjualan langsung (*sales*) hingga pembuat piranti lunak komputer (*programmer*) dan jumlahnya naik lebih dari tiga kali lipat dalam 30 tahun terakhir. Pekerja yang bekerja di rumah dilaporkan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, namun tingkat promosi berdasarkan kinerja menurun (Bloom et al., 2015).

WFH bagi ASN dapat didefinisikan sebagai kegiatan melaksanakan tugas kedinasan, menyelesaikan output, koordinasi, rapat/pertemuan, dan tugas lainnya dari tempat tinggal pegawai. Bekerja dari rumah harus mempertimbangkan beberapa hal, antara lain keterampilan, kepribadian, dan aspirasi (Crosbie & Moore, 2004).

Regulasi *Work From Home*

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN tidak mengatur *remote working* maupun WFH. Meski demikian, dalam praktiknya *remote working* telah sering dilakukan ASN, misalnya melalui pertemuan, rapat, atau *workshop* di luar kantor.

Dengan mewabahnya COVID-19, ASN diperkenankan melakukan WFH sebagai salah satu upaya pencegahan menyebarkan virus tersebut. Bekerja dari rumah merupakan salah satu perwujudan dari inisiatif jam kerja fleksibel yang memberikan banyak pilihan kepada pegawai, tetapi harus ada proses, pedoman, dan kebijakan yang mengatur kegiatan ini, sehingga bekerja dari rumah bisa memberikan manfaat yang lebih bagi karyawan juga perusahaan (Crosbie dan Moore, 2004).

Presiden Joko Widodo dalam pidatonya tanggal 15 Maret 2020 menyampaikan bahwa ASN bisa kerja dari rumah secara dalam jaringan (*daring/online*) dengan tetap mengutamakan pelayanan prima bagi masyarakat (Nurita, 2020). Arahan tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan terbitnya Surat Edaran Menpan dan RB Nomor 19 Tahun 2020 yang mengatur pelaksanaan tugas kedinasan dengan bekerja di rumah/tempat tinggalnya (*WFH*). Ketentuan pelaksanaan penyesuaian sistem kerja ASN di lingkungan instansi pemerintah diatur oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Kementerian/ Lembaga/ Daerah masing-masing.

Pengaturan WFH melalui surat edaran kurang mengikat secara hukum bagi ASN karena sifatnya hanya himbuan atau anjuran, bukan peraturan yang berlaku mengikat. Sesuai ketentuan Pasal 8 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, Menteri apabila diperlukan berdasarkan kewenangannya dapat menetapkan Peraturan Menteri yang diakui keberadaannya dan mempunyai kekuatan hukum mengikat.

Ketentuan Pasal 8 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tersebut dapat dijadikan salah satu dasar pembentukan peraturan mengenai pelaksanaan WFH bagi ASN, baik secara nasional apabila Menpan dan RB dan Reformasi Birokrasi, maupun secara khusus bagi ASN di lingkungan Kementerian Kesehatan apabila ditetapkan oleh Menteri Kesehatan. Secara formal yuridis, suatu sumber hukum diakui

keberadaannya dan mempunyai kekuatan hukum mengikat jika ia termasuk salah satu jenis peraturan perundangundangan yang berlaku secara resmi (Riyanto, 2016).

Panduan pelaksanaan WFH di lingkungan Kementerian Kesehatan diatur dengan Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan nomor HK.02.02/II/991/2020 tanggal 16 Maret 2020 dan surat nomor HK.02.02/III/1120/2020 tanggal 30 Maret 2020.

Praktik *Work From Home* di Indonesia

Beberapa tahun terakhir, dengan maraknya industri teknologi informasi membuat praktik WFH maupun *remote working* makin populer. Industri teknologi informasi rintisan (*start-up*) menjadi salah satu yang telah banyak mempraktikkannya.

Pembuat piranti lunak komputer (*computer software*) mengerjakan proyek-proyek aplikasi di rumah atau tempat kerja bersama (*co-working space*) yang juga menjamur seiring permintaan pasar. Kantor-kantor perusahaan teknologi informasi rintisan (*start-up*) lebih banyak berisi staf administrasi yang berhubungan langsung dengan investor atau keuangan perusahaan.

Konsep WFH dapat diterapkan tidak hanya di lingkungan non-pemerintahan, tetapi juga sangat dimungkinkan di lingkungan pemerintahan (Hadiyanto, 2020). Instansi pemerintah yang telah menguji coba kemungkinan *remote working* sebelumnya adalah Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Kementerian PPN/Bappenas) yang diikuti sekitar 80 orang ASN lintas kedeputian pada bulan Desember 2019.

Simulasi dilakukan dengan mengaplikasikan teknologi *cloud* yang akan menjadi platform sistem kerja *Flexible Work and Time*. Melalui teknologi *cloud*, setiap pegawai akan memiliki akun sehingga akuntabilitas kinerja dapat terlihat. Sistem ini adalah sistem kerja jarak jauh dengan waktu yang lebih fleksibel ini diharapkan mampu memicu produktivitas ASN Kementerian PPN/Bappenas. Konsep diuji coba pada dua

kedeputian, yakni Kedeputian Bidang Sarana dan Prasarana serta Kedeputian Bidang Pengembangan Regional (Lawi, 2019).

Implementasi WFH di Kementerian Kesehatan

Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan juga menerbitkan panduan pelaksanaan pekerjaan di lingkungan Kementerian Kesehatan dalam rangka melindungi pegawai dari risiko terinfeksi COVID-19 melalui Surat Nomor HK.02.02/II/991/2020 tanggal 16 Maret 2020 dan Nomor HK.02.02/III/1120/2020 tanggal 30 Maret 2020.

Kementerian Kesehatan sebagai salah satu garda terdepan penanggulangan dan pencegahan COVID-19 tetap mengutamakan pelayanan publik. Praktik WFH dikecualikan bagi rumah sakit umum pusat, kantor kesehatan pelabuhan, unit pelayanan kesehatan, unit pelayanan terpadu, dan satuan kerja yang terlibat dalam upaya penanganan COVID-19, termasuk laboratorium penelitian.

Semua kalangan setuju bawah cara paling efektif untuk mengakhiri pandemi COVID-19 ialah melakukan pembatasan sosial (*social distancing*) semaksimal mungkin dengan tidak berkerumun, tidak melakukan perjalanan, dan bekerja sebisa mungkin di rumah untuk memotong rantai penularan. Sedikitnya 500 juta orang di seluruh dunia kini tinggal di rumah dan melakukan pembatasan sosial (Rosalina, 2020).

Terdapat 29 (dua puluh sembilan) Rumah Sakit Umum Pusat dan 49 (empat puluh sembilan) Kantor Kesehatan Pelabuhan di seluruh Indonesia di bawah kendali Kementerian Kesehatan. Hampir seluruh Rumah Sakit Umum Pusat milik Kementerian Kesehatan menjadi rujukan pasien positif COVID-19. Sementara Kantor Kesehatan Pelabuhan bertugas di bandara dan/atau pelabuhan untuk memastikan orang yang memasuki wilayah Indonesia bebas COVID-19, antara lain melalui pengoperasian thermal scanner (pendeteksi panas tubuh).

Praktik WFH di Kementerian Kesehatan tidak dilakukan secara menyeluruh. PNS yang dapat melaksanakan pekerjaan dari rumah/tempat tinggalnya hanya PNS setingkat Jabatan Pengawas, Fungsional, dan Pelaksana. Waktu pelaksanaan WFH dimulai tanggal 16 Maret sampai dengan tanggal 31 Maret 2020 dan diperpanjang sampai dengan tanggal 21 April 2020.

Pejabat Pimpinan Tinggi (JPT) Madya dan Pratama, Pejabat Administrator, dan Pimpinan Satuan Kerja Unit Pelaksana Teknis (UPT) tidak menjalankan praktik WFH. Mereka tetap melaksanakan tugas di kantor agar penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat tidak terhambat.

Khususnya bagi pimpinan satuan kerja, diharapkan menjaga sistem kerja yang akuntabel dan menjamin pelayanan publik. Pelaksanaan WFH dapat berjalan optimal dengan kerja sama pimpinan maupun pegawai.

Pimpinan menegakkan regulasi yang disepakati dan mendengarkan aspirasi pegawai binaannya. Kedisiplinan pegawai yang disertai profesionalisme dan integritas yang kuat, responsif terhadap penugasan, serta antusias dalam meningkatkan kualitas pekerjaan diperlukan agar WFH (Hadiyanto, 2020).

Pegawai yang melaksanakan WFH diberikan tugas secara dalam jaringan (*daring/online*) dan tidak diizinkan meninggalkan rumah/tempat tinggalnya pada hari dan jam kerja. Apabila dalam keadaan mendesak, misalnya untuk memenuhi kebutuhan terkait pangan, kesehatan, maupun keselamatan barulah PNS yang melaksanakan WFH diperbolehkan meninggalkan rumah/tempat tinggalnya dan harus melaporkan keadaan tersebut kepada atasan langsungnya.

Pegawai yang melaksanakan WFH tetap diberikan gaji, tunjangan kinerja, dan uang makan. Mereka juga harus stand by selama hari dan jam kerja karena dapat dipanggil sewaktu-waktu ke kantor untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

Pegawai juga harus dapat dihubungi selama menjalankan WFH. Apabila dalam

waktu 60 (enam puluh) menit tidak dapat dihubungi, kecuali karena alasan yang sah, maka dianggap alpa dan tidak mendapatkan tunjangan kinerja sesuai ketentuan.

Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan selama masa pemberlakuan WFH menggunakan sistem kerja *shift*. Sistem kerja *shift* diterapkan dengan tujuan melindungi pegawai dari risiko terinfeksi COVID-19. Sistem kerja tersebut membatasi jumlah pegawai yang masuk kerja setiap hari. Setiap sub bagian terdiri atas 2 (dua) orang pegawai dalam satu hari selama pelaksanaan sistem *shift*.

Jumlah pegawai yang berkurang membuat jarak minimal 1 meter bagi pegawai yang bekerja di ruangan kantor dapat terjaga. Sistem *shift* sekaligus memberikan kesempatan bagi pegawai yang bekerja dari rumah untuk melakukan isolasi mandiri dan *self monitoring* terhadap kondisi kesehatannya.

Pegawai yang melaksanakan WFH dikoordinasikan pekerjaannya melalui aplikasi pesan instan *Whatsapp*, surat elektronik (surel/*e-mail*) maupun aplikasi telekonferensi seperti Google Hangout, atau Zoom. Penggunaan teknologi informasi menjadikan pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari dapat berjalan. Beberapa pekerjaan telah ditunjang aplikasi daring misalnya pengajuan izin belajar PNS.

Pelaksanaan WFH pada UPT Vertikal Kementerian Kesehatan diatur oleh masing-masing Unit Utama (Unit Eselon I). Salah satu Unit Utama, Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan (BPPSDMK) Kementerian Kesehatan misalnya mengatur pelaksanaan WFH di lingkungan UPT di bawah koordinasinya yaitu Balai/Balai Besar Pelatihan Kesehatan (Bapelkes/BBPK) dan Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan (Poltekkes Kemenkes).

Kepala BPPSDMK Kemenkes menerbitkan Surat Edaran Nomor HK.02.02/I/0380/2020 tanggal 18 Maret 2020 yang mengatur mengenai ketentuan WFH. Sejumlah pelatihan di Bapelkes/BBPK diundur pelaksanaannya. Kegiatan

belajar mengajar dengan metode tatap muka langsung pada Poltekkes Kemenkes diganti dengan kuliah daring/*online*.

Pencatatan kehadiran/presensi pegawai yang masuk kantor dalam pelaksanaan WFH dilakukan secara manual untuk menghindari penyebaran COVID-19. Sedangkan Presensi pegawai yang melaksanakan WFH dilakukan melalui telekonferensi pada jam masuk dan jam pulang kerja.

Kendala Implementasi Kebijakan WFH di Kementerian Kesehatan

Pelaksanaan kebijakan WFH di Kementerian Kesehatan menemui beberapa kendala, diantaranya belum tersedia sistem presensi kehadiran pegawai daring yang terpusat dan penggunaan jurnal harian pekerjaan. Kementerian Kesehatan memiliki aplikasi pengukuran kinerja pegawai yang terkoneksi secara daring dengan aplikasi penilaian prestasi kerja PNS, namun belum diwajibkan penggunaannya bagi seluruh ASN. Penggunaan aplikasi tersebut dapat memudahkan penilaian kinerja ASN, terutama di masa pandemi COVID-19.

Penggunaan aplikasi serupa dapat ditemukan di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Selama pelaksanaan WFH, pegawai Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat melakukan rekam kehadiran menggunakan aplikasi sistem informasi manajemen kepegawaian pada jam masuk dan pulang kerja. Pegawai juga mengisi jurnal harian pekerjaan (*logbook*) melalui aplikasi tersebut sebagai laporan pelaksanaan pekerjaan selama WFH.

Masih terdapatnya pegawai yang tidak dapat bekerja dalam jaringan maupun yang memiliki perangkat elektronik untuk bekerja dari rumah juga menjadi salah satu kendala. Pelaksanaan WFH tidak dapat dilepaskan dari penggunaan teknologi informasi sebagai sarana pendukung. Komputer, laptop, tablet, atau telepon seluler yang terkoneksi jaringan internet keberadaannya amat vital dalam pelaksanaan WFH.

Layanan kesehatan secara tatap muka di lain sisi, tidak dapat digantikan begitu saja dengan peralatan elektronik. Tenaga

kesehatan juga menjadi tulang punggung dalam penanggulangan pandemi COVID-19.

PENUTUP

Kesimpulan

Kementerian Kesehatan telah menerapkan kebijakan bekerja dari rumah (*working from home*) selama masa tanggap darurat COVID-19. Pelaksanaan WFH di Kementerian Kesehatan dikecualikan bagi pegawai pada fasilitas pelayanan kesehatan, terutama yang berhubungan langsung dengan penanggulangan wabah COVID-19.

Kebijakan WFH amat diperlukan dalam masa darurat/kahar yang dapat mengancam nyawa, misalnya banjir atau wabah penyakit menular. Regulasi tentang WFH saat ini masih berupa surat edaran yang sifatnya himbauan atau anjuran, bukan peraturan yang berlaku mengikat. Ketentuan perundang-undangan terkait WFH bagi ASN amat diperlukan.

Ketentuan Pasal 8 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 dapat dijadikan acuan bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk menetapkan peraturan terkait WFH bagi ASN sehingga dasar pelaksanaannya lebih mengikat dalam rangka mendukung pencegahan dan penanggulangan pandemi COVID-19.

Kebijakan WFH juga perlu didukung oleh penguatan penguasaan teknologi informasi dan pemanfaatannya oleh ASN. Penggunaan sistem informasi ASN secara terpusat memudahkan pemantauan pelaksanaan WFH, maupun penilaian kinerja ASN selama melaksanakan WFH. Sistem teknologi informasi tersebut harus dapat menyediakan dan memfasilitasi pencatatan kehadiran, dan pemantauan atau evaluasi kinerja ASN.

Apabila diperlukan sistem informasi ASN juga dapat digunakan untuk memantau kondisi kesehatan ASN selama masa pandemi COVID-19. Pembagian kerja yang akuntabel dan transparan juga diperlukan sehingga kebijakan WFH tidak mengurangi

kinerja pegawai maupun instansi, dan pemerintah secara umum. Pelayanan publik selama masa pandemi COVID-19 harus tetap dijaga agar tidak terganggu karena pelaksanaan WFH.

Saran

Mengubah paradigma pelayanan publik menjadi dalam jaringan (*daring/online*) perlu dilakukan secara bertahap. Tersedianya sistem layanan publik yang didukung teknologi informasi yang dapat diakses oleh ASN dan masyarakat dari manapun dapat mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi.

Mengingat tujuan penerapan WFH saat ini adalah untuk mencegah penyebaran wabah COVID-19 maka perlu diatur kebijakan WFH bagi pegawai yang masuk dalam kelompok rentan (antara lain berusia lebih dari 50 tahun, hamil, menyusui, memiliki riwayat penyakit berat).

Teknologi informasi perlu dimaksimalkan selama pelaksanaan WFH. Aplikasi disposisi daring, penandatanganan surat/dokumen kedinasan secara elektronik, dan penggunaan telekonferensi untuk rapat adalah diantaranya.

Diperlukan peraturan perundang-undangan yang mengikat secara hukum terkait pelaksanaan WFH bagi ASN. Regulasi dimaksud diperlukan untuk menjamin pelaksanaan WFH bagi ASN tidak mengganggu pelayanan publik juga mengatur mengenai prosedur, sistem kerja, sarana prasarana, monitoring dan evaluasi, serta penilaian kinerja ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>. Advance
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work-life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3(3),

- 223–233. <https://doi.org/10.1017/s1474746404001733>
- Hadiyanto. (2020). *Work from Home*. Media Indonesia. <https://mediaindonesia.com/read/detail/298498-work-from-home>,
- Lawi, G. F. K. (2019). *Mulai 2020, Bappenas Terapkan Simulasi Flexible Work and Time*. Bisnis Indonesia. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20191212/9/1180852/mulai-2020-bappenas-terapkan-simulasi-flexible-work-and-time>
- Riyanto, A. (2016). Eksistensi dan Kedudukan Hukum Surat Edaran Kapolri Tentang Penanganan Ujaran Kebencian (*Hate Speech*). *Jurnal Cahaya Keadilan*, 3(2), 1–13
- Rosalina, M. P. (2020). *Tantangan Bekerja dari Rumah*. Kompas. <https://kompas.id/baca/riset/2020/03/20/tantangan-bekerja-dari-rumah>
- Rusliandy, Nurasa, H., Sugandhi, Y. S., & Sutriadi, R. (2019). Hambatan Implementasi Sistem Merit Pada Dinas PUPR Kabupaten Bogor Dalam Pengelolaan Infrastruktur Jalan Kabupaten. *Jurnal Civil Service*, 13(1), 71–80.
- Suarlan. (2017). Teleworking for Indonesian Civil Servants: Problems and Actors. *Bisnis dan Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 24(2), 100–109.
- Ulumy, D. (2019). Difusi Inovasi Organisasi Birokrasi Studi Kasus: Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi Sivika (Sistem Informasi Visum Kinerja) Di Bkkbn. *Civil Service*, 13(1), 15–24.
- Tang, Denise. 2020. “Coronavirus: Working from home a new, occasionally frustrating, experience for Hongkongers used to rhythms of office life”. (<https://www.scmp.com/news/hong-kong/hong-kong-economy/article/3048557/coronavirus-working-home-novel-occasionally>, diakses 17 Maret 2020)

