

EVALUASI PENERAPAN KEBIJAKAN *WORK FROM HOME*

Susi Suyaningsih¹, Sofiati²

^{1,2}STIE Widya Wiwaha

surya.susi.74@gmail.com¹ dan sofiati@stieww.ac.id²

Abstract

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penerapan kebijakan WFH pada kinerja pegawai penelaah keberatan pajak di DJP Kanwil DIY. Desain penelitian ini deskriptif kualitatif. Obyek dalam penelitian ini adalah pegawai penelaah keberatan pada Direktorat DIY. Prosedur untuk mengumpulkan data melalui wawancara terhadap informan, menyimpan, memelihara, dan mengolah data dengan model Miles and Huberman. Waktu penelitian dilakukan sekitar bulan Juni-Juli 2021 pada saat puncak varian Delta Covid-19 melanda di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan WFH sudah sesuai ketentuan yang berlaku di Kantor DJP DIY. Dampak positif penerapan WFH ini antara lain sistem kerja di rumah dapat memberi jam kerja yang lebih fleksibel; pegawai merasa aman dalam bekerja tanpa khawatir tertular Covid-19; hubungan keluarga menjadi semakin dekat; operasional kerja penelaah keberatan pajak Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta tetap berjalan tanpa khawatir kantor menjadi cluster baru penyebaran covid-19. Adapun dampak negative antara lain: kebijakan WFH menjadikan kurangnya motivasi dalam bekerja; pegawai yang sudah biasa dengan situasi di tempat kerja yang konvensional menjadi lebih sulit karena saat berkomunikasi ataupun berkoordinasi dengan teman kerja; evaluasi kerja menjadi kurang efektif. Faktor-Faktor Pendukung Kebijakan WFH di Kantor Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta adanya sikap implementor.

Kata kunci: Evaluasi Penerapan WFH, Produktifitas, Faktor Pendukung.

Abstract

The purpose of this study was to evaluate the implementation of the WFH policy on the performance of tax objection reviewers at the DJP Kanwil DIY. The design of this study was descriptive qualitative. The object of this research is an employee who reviews objections at the DIY Directorate. The procedure for collecting data through interviews with informants, storing, maintaining, and processing data with the Miles and Huberman model. The time of the research was carried out around June-July 2021 when the peak of the Delta Covid-19 variant hit in Yogyakarta. The results showed that the implementation of WFH was in accordance with the applicable regulations at the DIY DJP Office. The positive impacts of implementing WFH include the work-at-home system that can provide more flexible working hours; employees feel safe at work without worrying about contracting Covid-19; closer family ties; the operational work of reviewing tax objections of the Directorate General of Taxes for the Special Region of Yogyakarta continues without worrying that the office will become a new cluster for the spread of covid-19. The negative impacts include: the WFH policy causing a lack of motivation to work; employees who are used to conventional workplace situations become more

difficult because when communicating or coordinating with coworkers; work evaluation becomes less effective. Supporting Factors of WFH Policy in the Office of the Directorate General of Taxes of the Special Region of Yogyakarta have the attitude of the implementor.

Keywords: *Evaluation of WFH Implementation, Productivity, Supporting Factors*

PENDAHULUAN

Salah satu misi Direktorat Jenderal Pajak adalah menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan. Tugas Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sesuai amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata kerja kementerian keuangan adalah menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Organisasi DJP, dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 37.800 orang yang tersebar di seluruh penjuru nusantara (*Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234, n.d.*), merupakan salah satu organisasi besar yang ada dalam lingkungan Kementerian Keuangan. Segenap sumber daya yang ada tersebut diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya semakin berat, terutama di saat pandemi covid-19 ini. Tugas unit Kanwil DJP adalah melaksanakan koordinasi, bimbingan, pengendalian, analisis, dan evaluasi atas pelaksanaan tugas KPP, serta penjabaran kebijakan dari kantor pusat. Dalam menjalin tugas sebagaimana tersebut diatas, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menyelenggarakan salah satu fungsi bimbingan dan penyelesaian pembetulan keputusan keberatan, keputusan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, dan keputusan pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar. Berdasarkan surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran COVID-19 di lingkungan Instansi Pemerintah ini dilatarbelakangi peningkatan penyebaran virus corona di Indonesia dan termasuk di Daerah Istimewa Yogyakarta serta memperhatikan pernyataan resmi *World Health Organization (WHO)* yang menyatakan COVID-19 sebagai pandemi global, pernyataan Presiden Republik Indonesia tentang penyebaran COVID-19 sebagai bencana nasional (bencana non-alam), dan arahnya terkait penyesuaian sistem kerja Aparatur Sipil Negara. Sehingga surat edaran 19/2020 dimaksudkan sebagai pedoman bagi ASN pada instansi pemerintah untuk bekerja dari rumah (WFH) dalam melaksanakan tugas kedinasan. Penelaah keberatan adalah pegawai yang diangkat pada setiap seksi pada bidang keberatan dan banding atau bidang pengurangan, keberatan, dan banding di kanwil Dirjen Pajak yang telah mengimplementasikan organisasi modern. Kinerja pegawai penelaah keberatan di kantor DJP DIY selama ini sudah baik namun dengan diterbitkannya surat edaran adanya penerapan WFH, apakah berpengaruh terhadap produktifitas pegawai Penelaah Keberatan di DJP DIY. Penelitian yang dilakukan (Wahyu & Sa'id, 2020) menganalisis produktifitas pegawai selama WFH dari sisi

psikologis melalui brainstorming dan team work kecil. Adapun (Shareena & Shahid, 2020) dalam studinya menganalisis pekerja perempuan selama WFH dilakukan dengan cara pembagian waktu antara tugas seorang ibu dan tugas kantornya. Hasil penelitian (Dua & Hyronimus, 2020) menunjukkan adanya hubungan positif antara WFH dengan *work life balance* pekerja perempuan di Kota Ende. (Palumbo, 2020) dalam studinya menginvestigasi efek samping *telecommuting* pada keseimbangan kehidupan kerja dan menekankan peran mediasi keterlibatan kerja dan kelelahan terkait pekerjaan. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi sejauh mana penerapan WFH dan dampaknya pada produktifitas pegawai penelaah keberatan di kantor DJP DIY.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Work From Home (WFH)

Bekerja dari Rumah (WFH) menjadi aturan resmi yang diamanatkan secara ketat. Kini, konsep WFH muncul dari semua sektor, mulai dari sektor IT hingga sektor pengajaran. Konsep WFH masih baru bagi sebagian besar karyawan, karena COVID 19 telah memaksa hampir semua karyawan di semua sektor untuk pertama kali bekerja dari rumah. Seiring dengan karyawan yang mengalami lingkungan baru. (Shareena & Shahid, 2020). Namun menurut (Mungkasa, 2020) skema WFH merupakan bagian dari konsep *telecommuting* hal yang biasa dalam dunia kerja.

Produktifitas

(Soetrisno, 2011) produktifitas merupakan keterkaitan antara input dan output. Menurut Hertanto (2017) yang dikutip (Susanti, 2021) salah satu faktor penting untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi didukung sumber daya manusia. Produktifitas pegawai penelaah keberatan pajak ini selama sebelum pandemi covid-19 sudah tinggi dalam melakukan pelayanan publik terhadap wajib pajak yang mengajukan keberatan terhadap kewajiban pembayaran pajaknya. (Rahmawati, 2019) produktifitas dapat ditingkatkan melalui peran organisasi dalam memotivasi karyawan maupun meningkatkan kedisiplinan kerja.

Penelitian Terdahulu

(Shareena & Shahid, 2020) dalam studinya menemukan bahwa kesediaan untuk bekerja dari rumah sepenuhnya tergantung pada kehadiran anak-anak mereka di rumah, ruang yang nyaman di rumah, lingkungan yang tenang. di rumah dan konektivitas internet yang baik (Shareena & Shahid, 2020); (Fawziah & Irwansyah, 2020) dalam telecommuting membutuhkan pengawasan managerial agar pekerja tidak melakukan kecurangan. (Susanti, 2021) hasil penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan produktifitas antara WFH dan WFO pada tenaga kependidikan dan pengajar UNMUL. Hasil penelitian (Gajendran & Harrison, 2007) menganalisis dampak baik dan buruknya kerja jarak jauh. (Mungkasa, 2020) dalam artikelnya mengemukakan bahwa bekerja jarak jauh dalam waktu yang lama menimbulkan dampak negative. (Kuruzovich et al., 2021) bahwa system yang digunakan dalam telecommuting akan mempengaruhi outcomes. (Bieser et al., 2021) menganalisis dampak penggunaan waktu dan perjalanan dalam kerja jarak jauh.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini kualitatif. Menurut (Suryana, 2010) penelitian kualitatif menggunakan pendekatan naturalistik, agar diperoleh informasi yang mendalam. Subyek penelitian ini adalah 9 orang pegawai Penelaah Keberatan yang dijadikan informan. Data primer diperoleh dengan menggunakan wawancara, adapun obyek penelitian adalah Direktorat Jendral Pajak (DJP). Adapun data sekunder menggunakan hasil dokumentasi yang terkait dengan kebijakan WFH kementerian Keuangan RI. Teknik Analisis Data dilakukan dengan beberapa tahapan. Untuk mengolah dan menganalisis data, penulis menggunakan model interaktif sebagai mana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) yang meliputi empat komponen antara lain reduksi data; penyajian data; penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini meliputi tiga bagian antara lain: penerapan kebijakan dan evaluasinya, dampak penerapan kebijakan WFH, dan faktor penunjang keberhasilan penerapan kebijakan WFH.

1. Penerapan Kebijakan WFH dan Evaluasi

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa penerapan kebijakan WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan imbauan atau surat edaran yang telah dikeluarkan oleh pihak Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal di atas bisa diketahui dari hasil wawancara kepada berbagai informan. Seperti yang dikemukakan oleh informan dengan kode NS.1. NS.2. NS.3. NS.4. ketika peneliti menanyakan tentang dasar kebijakan di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari jawaban para narasumber tersebut terlihat bahwa kebijakan *Work From Home* (WFH) di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan adanya surat edaran atau surat perintah dari Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. (NS 1, NS 2, NS 3, dan NS4. 22/05/21).

Evaluasi penerapan kebijakan WFH ditinjau dari sisi dasar kebijakan *Work From Home* (WFH) yang diterapkan (Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara No 19 tahun 2020 tentang penyesuaian system kerja Aparatur Sipil Negara Dalam upaya pencegahan Covid-19). Berdasarkan data hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan lapangan. Dilihat dari hasil uraian data diatas ditemukan, bahwa kebijakan WFH merupakan kebijakan yang dihasilkan oleh pemerintah berdasarkan kejadian penyebaran wabah covid-19 yang terjadi di masyarakat. Sehingga, penerapan kebijakan WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan kebijakan pemerintah yang dikeluarkan melalui surat edaran dari Kantor Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Penerapan kebijakan *Work From Home* (WFH) harus di dasari beberapa hal, salah satunya adalah kelayakan. Kelayakan yang dimaksud di sini adalah institusi harus menentukan tempat yang cocok untuk melakukan kerja jarak jauh dan dengan jelas telah ditetapkan dalam kebijakan. Kelayakan ini dipertimbangkan berdasarkan analisa model jenis dari pekerjaan dan operasional kantor serta ketepatan pengaturan waktu untuk

melakukan kerja dari jauh. Kelayakan yang sudah memenuhi standar kebijakan antara lain:

a. Posko Siaga Covid-19

Selama menerapkan kebijakan WFH, Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta mengadakan Posko Siaga Covid-19 untuk melayani masyarakat sesuai dengan protokol kesehatan. Hal tersebut di dapat dari hasil wawancara bersama beberapa informan. Seperti yang dikemukakan oleh NS.1. NS.2. NS.3. NS.4. ketika peneliti menanyakan tentang system kerja WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Posko pengamanan covid-19 mampu memberikan layanan secara tatap muka langsung di masa pandemi ini, jumlahnya dua atau tiga orang berjaga jarak (NS 1, 22/05/21). Ada beberapa persen yang mewakili dari kepegawaian; dari umum; dari seksi seksi; yang menangani (NS 2, 22/05/21). Sedangkan NS 3 menambahkan tersedianya tempat cuci tangan di setiap titik posko siaga covid-19. Fasilitas pendukung protokol kesehatan tersebut berupa tersedianya wastafel beserta sabunnya, hand sanitizer dan tanda silang merah yang menunjukkan harus berjaga jarak.

Berdasarkan penyajian data, terdapat beberapa jenis pekerjaan di Kantor Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta yang tidak dapat dikerjakan dari rumah, yaitu jenis pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan. Salah satunya seperti pelayanan haji dan umrah. Dalam mengatasi hal tersebut, Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta selama menerapkan kebijakan WFH membentuk Posko Siaga Covid-19. Posko covid-19 ini bertujuan untuk tetap dapat memberi pelayanan terhadap masyarakat ditengah pandemi Covid-19 selama WFH. Data lain mengungkapkan bahwa pembentukan posko siaga covid-19 merupakan ketentuan yang diberikan oleh Kantor Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta kepada setiap pegawainya agar tetap bisa memberikan pelayanan sesuai dengan protokol kesehatan serta menjalankan koordinasi dan pencegahan penyebaran Covid-19, selain itu, data lain mengungkapkan bahwa Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta melengkapi sarana protokol kesehatan di dalam maupun di luar ruangan, seperti tempat cuci tangan, handsanitizer dan sebagainya. Hal tersebut memiliki tujuan untuk mencegah penularan covid-19 ketika melakukan pelayanan di posko dan seluruh ruangan kantor. Berdasar data-data tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan lapangan. Sehingga ditemukan, bahwa Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta selama menerapkan kepraktik dibijakan WFH membentuk yang namanya "Posko Siaga Covid-19" selain bertujuan untuk tetap bisa memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat juga karena terdapat ketentuan dari Kantor Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam penerapan posko siaga covid-19 ini pegawai dan pengujung harus tetap mematuhi protokol kesehatan. Selain itu Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta mendukungnya dengan melengkapi sarana protokol kesehatan disejumlah titik di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta terutama di posko tersebut

b. Presensi Digital

Hasil wawancara dengan para narasumber, sistem presensi yang diterapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta selama menerapkan WFH yaitu presensi secara digital bisa dilakukan di Handphone ataupun computer. Hal di atas

didapat berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa informan. Seperti yang dikemukakan oleh NS.1. NS.2. NS.3. NS.4, ketika peneliti menanyakan tentang system presensi pegawai ketika melaksanakan kebijakan WFH. NS 1 menjawab “presensinya secara digital dilakukan di HP ataupun komputer dirumah. Dalam satu bulan kantor akan melaporkan hasil.

Presensi merupakan salah satu bentuk pengawasan karena dalam presensi tercakup kegiatan pengambilan data untuk mengetahui jumlah kehadiran seseorang pada suatu acara maupun dalam bekerja. Bekerja dari rumah tidak menutup kemungkinan untuk tidak melakukan presensi, hanya saja caranya yang berbeda dengan bekerja langsung di kantor. Teori dasar implementasi kebijakan WFH terdapat yang namanya ketersediaan. Artinya, apabila perusahaan mengeluarkan kebijakan bekerja jarak jauh maka dalam kebijakan lembaga harus menyatakan dengan jelas terkait bentuk peraturannya termasuk jadwal dan presensi untuk pekerja saat bekerja dari rumah (Mungkasa, 2020). Dalam penyajian data mengungkapkan, bahwa selama menerapkan WFH pegawai Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta tetap melakukan presensi. Presensi dilakukan secara digital dapat menggunakan handphone maupun computer di rumah masing-masing. Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta nantinya akan merekap hasil presensi tersebut berdasarkan program yang sudah dibuat oleh instansi kemudian disetorkan kepada pegawai bagian Urusan Pegawai (UP) setiap satu bulan sekali. Berdasar dari data-data tersebut dapat ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian antara teori (Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara No 19 tahun 2020 tentang penyesuaian system kerja Aparatur Sipil Negara Dalam upaya pencegahan Covid-19) dengan lapangan, yaitu tersedianya presensi selama menerapkan kebijakan WFH. Dengan demikian ditemukan, bahwa selama menerapkan kebijakan WFH Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta tetap melakukan pengpresensian pegawai secara digital. Artinya, presensi dilakukan dirumah masing-masing menggunakan hp ataupun computer yang telah dibuat oleh kantor.

c. Jadwal Kerja

Hasil wawancara, jadwal kerja Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta selama menerapkan kebijakan *Work From Home* sama seperti ketika *Work From Office*. Pernyataan di atas dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara bersama beberapa informan. Selama menerapkan WFH dimulai dari jam 07.30 sampai lima sore atau pukul 17.00 (NS 1, NS. 2 NS. 3 dan NS.422/05/21). Dari hasil jawaban wawancara dengan para informan dapat dilihat, bahwa selama Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan kebijakan WFH pengaturan jadwal kerja masih sama dengan ketika *Work From Office*. Jadwal kerja tersebut di mulai pukul 07.30 pagi hingga pukul 17.00 sore dari hari senin hingga hari sabtu.

Jadwal kerja merupakan salah satu peraturan yang harus ditentukan sebelum menerapkan kebijakan WFH. Teori (Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara No 19 tahun 2020 tentang penyesuaian system kerja Aparatur Sipil Negara Dalam upaya pencegahan Covid-19) menyebutkan bahwa pengaturan jadwal perlu ditentukan sebelumnya agar pekerjaan dapat terselesaikan sesuai jadwal biasanya. Selain itu, pengaturan jadwal perlu disepakati sebelumnya khususnya bagi perusahaan

atau kantor yang tidak dapat melaksanakan WFH secara total untuk menghindari rasa iri dan perasaan diperlakukan secara tidak adil dari pegawai yang masih tetap bekerja di kantor ataupun sedang mendapat giliran kerja di kantor. Dalam penyajian data mengungkapkan bahwa Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta selama menerapkan kebijakan WFH pengaturan jadwal kerja masih sama dengan ketika *Work From Office*. Jadwal kerja tersebut di mulai pukul 07.30 pagi hingga pukul 17.00 sore dari hari senin hingga hari sabtu. Data lain mengungkapkan Jadwal kerja WFH sama rata dengan yang kebagian piket jaga di Kantor. Berdasar dari data-data tersebut dapat ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian antara teori (Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara No 19 tahun 2020 tentang penyesuaian system kerja Aparatur Sipil Negara Dalam upaya pencegahan Covid-19) dengan lapangan, yaitu terdapat pengaturan jadwal selama menerapkan kebijakan WFH. Dengan demikian ditemukan, bahwa pengaturan jadwal selama menerapkan kebijakan WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta baik pegawai yang melaksanakan WFH dan pegawai yang kebagian bekerja di kantor mendapatkan jadwal kerja yang sama. Jadwal kerja tersebut masih sama dengan ketika Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan *Work From Office* (WFO).

d. Alat Kerja dan Koordinasi Selama WFH

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan, bahwa selama implementasi kebijakan WFH pegawai Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menggunakan bantuan media telekomunikasi dalam bekerja dan berkoordinasi dengan rekan kerja. Pernyataan di atas dapat diketahui berdasarkan hasil dari wawancara bersama beberapa informan. Dalam rangka kelancaran dan informasi dalam bekerja, melalui WA kemudian email dan lain sebagainya (NS 1,2,3 dan 4 22/05/21). Namun kalau Tim memakai *zoom meeting*, kalau penting sekali dan mendesak kadang langsung telfon.

Dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara No 19 tahun 2020 tentang penyesuaian system kerja Aparatur Sipil Negara Dalam upaya pencegahan Covid-19 menyebutkan bahwa *WFH* adalah bagian dari konsep *telecommuting*. Sehingga, pegawai dalam bekerja menggunakan media telekomunikasi sebagai alat kerja. (Mungkasa, 2020) melakukan kerja dari jauh ditujukan sebagai salah satu cara kerja dalam suatu lembaga yang dilakukan sebagian atau seluruh di luar tempat kerja dengan dibantu oleh telekomunikasi dan informasi. Sedangkan dalam penyajian data mengungkapkan bahwa, selama menerapkan kebijakan WFH pegawai Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menggunakan Whatsapp dan Email sebagai alat kerja dan berkoordinasi dengan rekan kerja. Selain itu, data lain mengungkapkan bahwa ketika melaksanakan evaluasi atau rapat seluruh pegawai menggunakan aplikasi zoom sebagai penghubung komunikasi. Berdasar data-data tersebut bisa ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian antara teori dari Ashal, 2020 dengan lapangan, yaitu menggunakan media telekomunikasi sebagai alat kerja dan berkomunikasi dengan rekan kerja, dengan demikian ditemukan, bahwa selama mengimplementasikan kebijakan bekerja dari rumah pegawai Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menggunakan media telekomunikasi sebagai alat kerja dan berkoordinasi dengan rekan kerja. Media telekomunikasi yang digunakan berupa Whatsapp, Email dan Zoom.

e. Pengukuran Produktivitas Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa selama menerapkan kebijakan WFH Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta tetap melakukan pengukuran produktivitas pegawai (Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara No 19 tahun 2020 tentang penyesuaian system kerja Aparatur Sipil Negara Dalam upaya pencegahan Covid-19). Pernyataan di atas dapat diketahui berdasarkan hasil dari wawancara bersama beberapa informan. Dengan pelaporan presensi laporan harian dengan juga mencatat, jadi dicatat dengan agenda harian nya juga bekerja apa ditulis jam berapa melayani apa outputnya apa kegiatannya di mana. Ada laporan. (NS3 dan 4, 22/05/21).

Produktivitas pegawai selama WFH berpengaruh terhadap instansi. Pengukuran produktivitas dapat menjadi alat untuk menilai efisiensi kerja pegawai. (Mamang & Sopiah, 2016) menyebutkan bahwa terdapat beberapa metode pengukuran produktivitas kerja pegawai. Selama menerapkan WFH pengukuran produktifitas dapat dimulai dari melihat seberapa lama waktu penyelesaian pekerjaan, jumlah pekerjaan yang selesai, hingga pada jumlah output yang dihasilkan. Pemantauan lama berkerja serta penyerahan laporan perkembangan pekerjaan sangat dibutuhkan. Laporan juga termasuk presensi daring selama WFO. Dalam penyajian data mengungkapkan, bahwa setiap satu bulan sekali pegawai Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menyetorkan laporan bulanan kepada pegawai bagian UP. Laporan bulanan tersebut berisikan presensi manual selama satu bulan, agenda harian dan output selama bekerja dari rumah. Berdasarkan data-data tersebut bisa ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan penerapan di lapangan. Sehingga ditemukan bahwa *pertama*, pengukuran produktivitas kerja dilihat dari laporan presensi kerja pegawai selama WFH. *Kedua*, pengukuran produktivitas kerja dilihat dari laporan agenda harian yang berisikan apa saja yang dikerja dan perkembangan pekerjaan selama WFH. *Ketiga*, pengukuran produktivitas kerja dilihat dari waktu kerja atau lamanya waktu pelaksanaan pekerjaan. *Keempat*, pengukuran produktivitas kerja dilihat dari output kerja atau hasil kerja pegawai selama WFH. Kemudian beberapa laporan tersebut terkumpul menjadi satu laporan yaitu laporan bulanan yang diserahkan setiap satu bulan sekali kepada bagian urusan pegawai (UP) yang kemudian diserahkan kepada pimpinan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Susanti,2021) dan (Wahyu & Sa'id, 2020)

2. Dampak Kebijakan WFH

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan. (NS 1,2,3 dan 4, 22/05/21) menunjukkan bahwa terdapat beberapa dampak positif selama menerapkan kebijakan WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Dampak positif tersebut adalah jam kerja pegawai menjadi lebih fleksibel karena selama WFH pegawai dapat mengerjakan pekerjaan kantor diluar jam kantor. Selain itu, pegawai merasa lebih aman dalam bekerja selama pandemi tanpa khawatir terkena wabah Covid-19 sehingga pekerjaan kantor tetap terlaksana dengan semestinya tanpa khawatir terjadi penyebaran Covid-19 di Kantor. Selain itu, pegawai Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta juga menyebutkan bahwa selama WFH waktu bersama

keluarga menjadi semakin banyak karena pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan kantor dirumah bersama keluarga.

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa penerapan kebijakan WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta juga berdampak negative terhadap pegawai penelaah keberatan pajak Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal tersebut bisa diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan. Seperti jawaban yang dikemukakan oleh NS. 1 NS. 2 NS. 3 dan NS.4 ketika ditanyakan tentang dampak negative kebijakan WFH. Selama berbicara via medsos kadang terganggu kurang kecepatan/lemot (NS 1, 22/05/21); NS 2 memberikan jawaban yang agak berbeda dengan NS 1, bahwa kerja dari rumah tidak semaksimal dikantor.

Dampak Positif

Dalam teori Crosbie dan Moore (2004), dalam Artikel Djendral Keungan Negara (DJKN), dampak positif penerapan kebijakan WFH menyebutkan bahwa, terdapat beberapa dampak positif dari penerapan kebijakan (WFH). *Pertama*, Sistem melakukan kerja di rumah dapat memberi jam kerja yang fleksibel bagi pegawai. *Kedua*, WFH juga sangat membantu dalam memberikan hidup yang seimbang kepada karyawan atau pegawai antara pekerjaan dengan keluarga. Bekerja dari rumah dapat membuat hubungan keluarga menjadi lebih dekat. *Ketiga*, Dapat mengendalikan jadwal kerja sesuai suasana hati. *Keempat*, Mengurangi kemalasan dan ketidakhadiran. *Kelima*, Kebijakan WFH dapat menghemat biaya pengeluaran bagi pegawai atau karyawan. *Keenam*, Dampak positif yang paling penting dari WFH yaitu dapat membantu perusahaan atau lembaga dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa khawatir perusahaan menjadi klaster baru penyebaran covid-19. Sedangkan dalam penyajian data mengemukakan, bahwa selama menerapkan kebijakan WFH pegawai merasa jam kerjanya menjadi lebih fleksibel karena dapat menyelesaikan pekerjaan kantor diluar jam kerja kantor. Data lain juga mengungkapkan bahwa pegawai merasa lebih aman dalam bekerja tanpa khawatir terkena wabah Covid-19. Selain itu, terdapat data lain yang mengungkapkan bahwa selama WFH waktu bersama keluarga menjadi semakin banyak. Data lain juga mengungkapkan bahwa adanya WFH membuat pekerjaan kantor dapat tetap terselesaikan ditengah pandemi meskipun dikerjakan dirumah masing-masing. Berdasar data-data tersebut dapat ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan lapangan. Namun terdapat beberapa teori dampak positif penerapan kebijakan WFH yang tidak sesuai dengan di lapangan, yaitu mengurangi kemalasan dan ketidakhadiran serta dapat menghemat biaya pengeluaran bagi pegawai atau karyawan. Pengeluaran biaya bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta tidak terlalu berpengaruh karena tidak ada kebutuhan yang melebihi di luar seperti ketika bekerja dari kantor.

Dengan demikian dari uraian diatas ditemukan bahwa terdapat beberapa dampak positif implementasi kebijakan *Work From Home* (WFH) di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. *Pertama*, Sistem bekerja dari rumah dapat memberikan jam kerja yang fleksibel bagi pegawai. *Kedua*, pegawai merasa aman dalam bekerja tanpa khawatir tertular Covid-19. *Ketiga*, Hubungan keluarga menjadi semakin dekat. *Keempat*, operasional kerja Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta tetap berjalan tanpa khawatir kantor menjadi klaster baru penyebaran covid-19. Hasil

penelitian ini mendukung temuan (Gajendran & Harrison, 2007); (Bieser et al., 2021); (Dua & Hyronimus, 2020).

Dampak Negatif

Dalam teori dampak negative penerapan kebijakan WFH (Mungkasa, 2020) menyebutkan bahwa, terdapat beberapa dampak negative penerapan kebijakan WFH. *Pertama*, kebijakan WFH dapat membuat jam kerja menjadi tidak teratur. *Kedua*, pegawai yang sudah biasa dengan tempat kerja yang konvensional menjadi lebih sulit dalam berkordinasi dengan teman kerja. *Ketiga*, bertambahnya biaya rumah tangga seperti biaya listrik, paket pulsa dan lain sebagainya. *Keempat*, pihak kantor kesulitan mengukur produktivitas pekerja atau pegawai. *Kelima*, sistem bekerja dari rumah juga dapat membuat pegawai atau karyawan kurang termotivasi dalam bekerja. Kurangnya motivasi dalam bekerja dapat disebabkan oleh suasana kerja yang tidak sama dengan apa yang diinginkan, suasana rumah tidak sama dengan suasana tempat kerja, serta terdistraksi oleh media sosial dan hiburan lainnya. Sedangkan dalam penyajian data mengemukakan, bahwa pegawai yang terbiasa dengan suasana kantor yang konvensional merasa kurang nyaman dan menjadi biasa saja (kurang motivasi) ketika bekerja dari rumah. Data lain juga mengungkapkan bahwa selama menerapkan kebijakan WFH karena melalui media telekomunikasi dalam bekerja terkadang mengalami missskomunikasi atau keterlambatan tanggapan. Selain itu, data lain mengungkapkan bahwa evaluasi kerja selama WFH dirasa kurang efektif. Berdasar data-data tersebut bisa ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan lapangan. Namun terdapat beberapa teori dampak negatif kebijakan WFH yang tidak sesuai dengan lapangan yaitu; jam kerja menjadi tidak teratur, biaya semakin bertambah dan perusahaan kesulitan mengukur produktivitas kerja pegawai. Selain itu bentuk ketidaksesuaian teori dengan lapangan yaitu yang terjadi dilapangan adalah evaluasi kerja selama WFH kurang efektif. Dengan demikian dari uraian diatas ditemukan bahwa terdapat beberapa dampak negatif kebijakan WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. *Pertama*, penerapan kebijakan WFH menjadikan kurangnya motivasi dalam bekerja. *Kedua*, pegawai yang sudah biasa dengan suasana tempat kerja yang konvensional menjadi lebih sulit ketika berkomunikasi ataupun berkordinasi dengan teman kerja. *Ketiga*, evaluasi kerja menjadi kurang efektif. Temuan ini sejalan dengan (Bieser et al., 2021); (Dua & Hyronimus, 2020); (Palumbo, 2020).

3. Faktor Pendukung Keberhasilan Penerapan Kebijakan WFH

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa selama menerapkan kebijakan WFH, Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki beberapa faktor pendukung keberhasilan dalam penerapan kebijakan WFH. Pernyataan di atas dapat diketahui berdasarkan hasil dari wawancara dengan beberapa informan. Seperti jawaban yang dikemukakan oleh NS. 1 NS. 2 NS. 3 dan NS.4 ketika ditanyakan tentang faktor-faktor pendukung keberhasilan penerapan kebijakan WFH. NS 1 menjawab seperti di bawah ini. " sumber daya manusia adalah pegawai pelaksana pada kebijakan WFH sehingga keberhasilan juga tergantung pada pegawai itu. Kalau pegawai itu tetap bekerja dengan baik meskipun dirumah tentunya pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan terselesaikan dengan baik pula WFH ini kebersamaan kita

dalam hal memberikan pekerjaan. Artinya ada komunikasi intens. Komunikasi dan tentunya cepat tanggap. Peka terhadap situasi kondisi ini” (NS 1, 22/05/21) Kemudian NS 2 menjawab seperti di bawah ini “secara jarak jauh tentunya sangat penting adanya komunikasi artinya komunikasi yang komunikatif tentunya (NS 2, 22/05/21). Sedangkan NS 3 memberikan jawaban mengerjakan pekerjaan dan sesuai juga waktunya tepat waktu meskipun bekerja dari rumah pekerjaan akan tetap efektif jadi komunikasi harus terjaga betul agar tidak terjadi miskomunikasi selama bekerja dari rumah” (NS 3, 22/05/21) NS 4 memberikan jawaban yang hampir sama dengan NS 1 dan NS 2, dan kalau ada informasi harus segera disebar di sampaikan dengan baik. Kalau pegawai cepat dan tanggap juga menentukan, pimpinan juga sangat berpengaruh. Artinya dalam memberikan apa komando menjaga koordinasi atau melakukan evaluasi dan memantau kinerja pegawainya” (NS 4, 22/05/21)

Kesuksesan dari kebijakan bisa diketahui dari proses pelaksanaan kebijakan itu sendiri. Teori faktor pendukung implementasi kebijakan menyatakan bahwa, terdapat beberapa faktor atau indikator yang dapat mempengaruhi keberhasilan penerapan kebijakan sebagai berikut :

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan adalah komunikasi. Komunikasi ini menunjukkan bahwa setiap kebijakan akan bisa dilakukan dengan baik, apabila ada bentuk komunikasi yang baik antara pelaksana program atau kegiatan kebijakan bersama sekelompok sasaran tujuan sasaran kebijakan bisa disosialisasikan dengan baik dan bisa menghindari distorsi pada program kebijakan. Selain itu, komunikasi harus terjalin dengan jelas misal komunikasi antara atasan dan bawahan yang sering terjadi *misscommunication*. Penerapan kebijakan membutuhkan dukungan dari sumber daya baik sdm (*human resources*) ataupun sumber daya bukan manusia (*non-human resources*). Faktor lain yang dapat mempengaruhi kebijakan adalah sikap pelaksana atau sikap implementor. Sikap implementor atau disposisi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas penerapan kebijakan. Selain itu struktur birokrasi juga dapat mempengaruhi kebijakan. Menurut (Hariandja & Marihot Tua Efendi, 2002) struktur birokrasi merupakan norma-norma, karakteristik dan pola keterkaitan yang terjadi secara berkali-kali pada badan-badan eksekutif. Badan-badan eksekutif disini yang memiliki keterkaitan baik potensial ataupun nyata dengan apa yang mereka punyai saat melaksanakan kebijakan.

Dalam penyajian data mengungkapkan bahwa pegawai merasa apabila komunikasi terjalin dengan jelas dan lancar baik antara pimpinan dan bawahan maupun antar rekan kerja selama menerapkan kebijakan WFH maka akan mendukung keberhasilan penerapan kebijakan WFH. Data lain mengungkapkan sumber daya manusia mampu menjadi pendukung keberhasilan implementasi kebijakan WFH karena sumber daya manusia adalah pelaksanaan kebijakan tersebut. Selain itu, data lain juga mengungkapkan bahwa pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaannya meskipun dikerjakan dirumah dapat menjadi faktor pendukung keberhasilan kebijakan WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasar data-data tersebut dapat ditarik kesimpulan, bahwa terdapat kesesuaian antara teori Crosbie dan Moore (2004), dalam Artikel Djendral Keungan Negara (DJKN), dengan lapangan. Namun terdapat satu teori tidak sesuai dengan yang terjadi di lapangan yaitu struktur birokrasi sebagai salah satu faktor pendukung keberhasilan kebijakan WFH. Hal ini sesuai

dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Suswanta (2020). Dengan demikian dari uraian diatas ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kebijakan WFH di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. *Pertama*, komunikasi efektif antar implementor. *Kedua*, sumber daya yang berupa sumber daya manusia. *Ketiga*, sikap implementor/pegawai yang mampu melaksanakan kebijakan dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (Mungkasa, 2020); hasil studi (Dubey & Tripathi, 2020); (Allen et al., 2015); (Bieser et al., 2021); (Bhattacharjee, 2020).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil penerapan kebijakan WFH ini diikuti oleh seluruh pegawai pelepasan keberatan pajak Dirjen Pajak Kanwil DIY. Selama menerapkan kebijakan WFH pegawai melakukan presensi secara digital menggunakan hp maupun computer di rumah masing-masing. Pengaturan jadwal pegawai yang melaksanakan WFH dengan pegawai yang kebagian piket bekerja di kantor mendapatkan jadwal kerja yang sama yaitu dari jam 07.30 sampai dengan 17.00. Pegawai kantor menggunakan Whatsaap, Email dan Zoom sebagai alat kerja dan berkoordinasi dengan rekan kerja. Selama menerapkan WFH dilakukan pengukuran produktivitas kerja pegawai dengan dilihat dari laporan presensi kerja pegawai, agenda harian, lamanya waktu pelaksanaan pekerjaan dan output kerja atau hasil kerja pegawai selama WFH.
2. Dampak positif kebijakan WFH terhadap pegawai antara lain sistem kerja di rumah dapat memberi jam kerja yang lebih fleksibel, pegawai merasa aman dalam bekerja tanpa khawatir tertular Covid-19, hubungan keluarga menjadi semakin dekat, dan operasional kerja Dirjen Pajak DIY tetap berjalan tanpa khawatir kantor menjadi kluster baru penyebaran covid-19. Dampak negatif antara lain pegawai kurang motivasi dalam bekerja, pegawai yang sudah biasa dengan situasi di tempat kerja yang konvensional menjadi lebih sulit saat berkomunikasi ataupun berkoordinasi dengan teman kerja manakala adanya gangguan koneksi jaringan sehingga evaluasi kerja menjadi kurang efektif.
3. Faktor-Faktor pendukung kebijakan WFH di Kantor Dirjen Pajak DI Y antara lain komunikasi efektif antar pegawai (implementor) selama bekerja dari rumah, sumber daya manusia yang memiliki ketrampilan IT yang baik, sikap implementor/pegawai yang mampu melaksanakan kebijakan dengan baik.

Saran

1. Dengan adanya gangguan jaringan maka untuk meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya memanfaatkan teknologi seperti aplikasi-aplikasi yang mempermudah dalam pemantauan kinerja pegawai selama WFH, seperti menggunakan aplikasi penghitung waktu "*Time Tracking*". Aplikasi ini berguna untuk membantu pegawai tetap beraktivitas sesuai jadwal dengan cara terdapat notifikasi berapa banyak waktu yang telah dihabiskan dalam bekerja serta mampu membuat jadwal sehari-hari termasuk bekerja dari rumah, menggunakan aplikasi presensi secara online dan otomatis merekap seluruh laporan kehadiran pegawai. Salah satu teknologi atau

aplikasi yang menyediakan fasilitas tersebut adalah “Talenta”. Cara kerja aplikasi ini yaitu pegawai dapat melakukan presensi dengan hanya membuka aplikasi dan melaksanakan Clock Out/In langsung melalui handphone. Data presensi tersebut nantinya akan terekam dengan otomatis. Sehingga pihak UP (Urusan Pegawai) tidak perlu repot dalam merekap seluruh laporan kehadiran pegawai. Sebaiknya Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta lebih memperhatikan keaktifan Website kantor, dengan keaktifan website kantor akan mempermudah masyarakat dalam mencari informasi baik tentang pelayanan di Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta maupun tentang hal lainnya di internet.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2). <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bhattacharjee, S. (2020). ‘Work from home’ as an alternative to daily commuting for working women. *Human Geographies*, 14(2). <https://doi.org/10.5719/hgeo.2020.142.5>
- Bieser, J. C. T., Vaddadi, B., Kramers, A., Höjer, M., & Hilty, L. M. (2021). Impacts of telecommuting on time use and travel: A case study of a neighborhood telecommuting center in Stockholm. *Travel Behaviour and Society*, 23. <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2020.12.001>
- Dua, M. H. C., & Hyronimus. (2020). Pengaruh work from home terhadap work-life balance pekerja perempuan di kota ende. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 7(2).
- Dubey, A. D., & Tripathi, S. (2020). Analysing the sentiments towards work-from-home experience during COVID-19 pandemic. In *Journal of Innovation Management* (Vol. 8, Issue 1). https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.001_0003
- FAWZIAH, S. A., & Irwansyah, I. (2020). Telecommuting/Teleworking – Work From Home – Sebagai Solusi Efektif Mobilisasi Kerja. *Jurnal Infortech*, 2(1). <https://doi.org/10.31294/infortech.v2i1.7941>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Hariandja, & Marihot Tua Efendi. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia “Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai.” In *Gramedia Widiasarana Indonesia*.
- Kuruzovich, J., Paczkowski, W. “Patch,” Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information and Management*, 58(3). <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
- Mamang, E., & Sopiah. (2016). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis.pdf. In *Alfabeta*.

- Mungkasa, O. (2020). Bekerja Jarak Jauh (Telecommuting): Konsep, Penerapan dan Pembelajaran. *Bappenas Working Papers*, 3(1). <https://doi.org/10.47266/bwp.v3i1.52>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7). <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234*. (n.d.).
- Rahmawati, A. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia Syariah KC Semarang). *Jurnal Ekonomi IAIN Salatiga*, 11(1).
- Shareena, & Shahid, M. (2020). Work from home during COVID-19: Employees perception and experiences. *Gjra - Global Journal for Research Analysis*, 9(5).
- Soetrisno. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Suryana. (2010). *Metodologi Penelitian: Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Buku Ajar perkuliahan*. Simdos.Unud.Ac.Id.
- Wahyu, A. M., & Sa'id, M. (2020). Produktivitas selama work from home : sebuah analisis psikologi sosial (productivity during work from home : a social psychological analysis). *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 2902(Edisi Khusus Demografi dan Covid-19). <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13014/Bekerja-dari-Rumah-Work-From-Home-Dari-Sudut-Pandang-Unit-Kepatuhan-Internal.html>