

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *NEW NORMAL* APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUNGAN LIPI BANDUNG**

**Vivi Elvina Panjaitan**

Monitoring dan Evaluasi Kawasan Bandung, Biro Perencanaan Keuangan LIPI  
*Korespondensi penulis: panjaitan.elvina@gmail.com*

**Abstrak**

Presiden RI menginstruksikan agar semua instansi pemerintah termasuk LIPI mengimplementasikan kebijakan *New Normal*. Namun dalam implementasinya, berbagai instansi pemerintah mengalami kendala. Oleh karena itu penulis berkeinginan menganalisis implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung, kendala yang terjadi serta memberikan rekomendasi kebijakan dengan menggunakan teori implementasi Edward III dan metode penelitian kualitatif deskriptif. Dari penelitian diperoleh hasil bahwa kebijakan *New Normal* dikomunikasikan secara berjenjang dan tidak terdapat kendala terkait komunikasi sedangkan dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM), masih mengalami kendala mengenai pengetahuan, kemampuan mengatur pekerjaan, ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kualitas pekerjaan. Beberapa sarana-prasarana penunjang penyelesaian tugas juga belum dimanfaatkan secara optimal, implementor masih kurang tegas dalam menjalankan wewenang yang diinstruksikan, komitmen dan integritas beberapa ASN perlu ditingkatkan. Tanggungjawab implementasi kebijakan *New Normal* telah difragmentasikan ke berbagai jabatan. Oleh karena itu, penulis merekomendasikan agar para atasan memberikan pelatihan bagi ASN yang mengalami kendala dalam pengoperasian aplikasi, transfer ilmu, membuat rencana peningkatan kinerja serta bersikap tegas terhadap ASN yang terlambat menyelesaikan tugas.

Kata kunci : *New Normal*, Wewenang, Integritas, Fragmentasi

### ***Abstract***

*The Indonesian President instructed all government agencies including LIPI to implement the New Normal policy. However, in its implementation, many government agencies were faced with obstacles. Therefore, the author wants to analyze the implementation and the obstacles of the New Normal policy at LIPI Bandung then provide policy recommendations using Edward III implementation theory and descriptive qualitative research methods. From the research, it was found that the New Normal policy was communicated in stages and there were no obstacles regarding communication, while in terms of Human Resources (HR), they still faced obstacles regarding knowledge, ability to organize work, accuracy and speed in completing work and quality of work. Some of the supporting infrastructure for task completion have also not been optimally utilized, the implementor is still not firm in implementing the instructed authority. Commitment and integrity of several civil servants need to be improved. The responsibility on implementing the New Normal policy has been fragmented into various positions. Therefore, the authors recommend the principal to provide training for ASNs who face problems in operating the application, transferring knowledge, making performance improvements plan and be firm against ASN who are late in completing the task.*

*Keywords : New Normal, Authority, Integrity, Fragmentation*

## A. PENDAHULUAN

Ketidakpastian kapan pandemi Covid-19 menghilang dari muka bumi ini menuntut masyarakat dunia untuk merubah pola hidup sehari-hari. Pemimpin di berbagai negara menyerukan *New Normal* sebagai cara berdamai dengan Covid-19. Demikian pula di Indonesia, Presiden Republik Indonesia berpesan agar masyarakat berdamai dengan Covid-19 yang sampai saat ini masih menjadi pandemi. Deputi Bidang Protokol, Pers, dan Media Sekretariat Presiden, Bey Machmudin menjelaskan dimaksud tersebut bahwa masyarakat tetap bersabar dan tidak menyerah terhadap pandemi Covid-19 dengan melakukan penyesuaian baru dalam kehidupan yang disebut dengan istilah *New Normal*.

*New Normal* tersebut juga diberlakukan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) menetapkan *New Normal* atau tatanan normal baru bagi ASN sejak tanggal 5 Juni 2020 melalui Surat Edaran (SE) Menteri PAN-RB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru. Surat Edaran ini berisi tentang penyesuaian sistem kerja bagi ASN untuk menjaga keberlangsungan pelaksanaan

tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan. Ada tiga komponen yang diatur dalam kebijakan *New Normal* di lingkungan ASN tersebut (setkab : 2020), yaitu :

1. Penyesuaian sistem kerja melalui fleksibilitas dalam pengaturan lokasi bekerja, yaitu pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*Work from Office*) dan/atau pelaksanaan tugas di rumah (*Work From Home/WFH*) ataupun tempat lain;
2. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yakni penilaian kinerja oleh pejabat pembina kepegawaian (PPK); pemantauan dan pengawasan oleh pimpinan unit kerja; dan PPK memastikan kedisiplinan pegawai;
3. Mempersiapkan dukungan sarana dan prasarana yang dibutuhkan ASN dalam pelaksanaan tugas kedinasan dengan fleksibilitas lokasi bekerja dan memastikan penerapan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik dilaksanakan dengan memperhatikan pedoman penggunaan teknologi

informasi dan komunikasi, dan keamanan informasi dan keamanan siber.

Seluruh instansi pemerintah diwajibkan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan *New Normal* di lingkungan masing-masing. Seperti halnya di instansi pemerintah lainnya, LIPI juga mengimplementasikan kebijakan *New Normal* melalui Keputusan Kepala LIPI Nomor 135/E/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dalam Tatanan Normal Baru. Kebijakan yang diformulasikan oleh Kepala LIPI tersebut diberlakukan bagi seluruh ASN yang ada di lingkungan LIPI. Implementasi kebijakan *New Normal* menjadi sebuah kebijakan yang sangat penting agar kinerja ASN LIPI dapat tercapai meskipun pandemi covid -19 masih melanda. Di dalam kebijakan *New Normal* LIPI maupun di instansi lainnya, *Work From Home*, penilaian kinerja, pemantauan, pengawasan dan kedisiplinan pegawai serta dukungan teknologi informasi merupakan poin-poin penting yang diungkapkan dalam kebijakan *New Normal*. Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh, berbagai instansi pemerintah masih menghadapi berbagai kendala dalam pengimplementasian kebijakan *New Normal*. Kendala-kendala tersebut antara lain :

- a. Motivasi ASN menurun selama melaksanakan tugas kedinasan di rumah (WFH).
- b. Keterbatasan alat dan komunikasi yang dimiliki oleh ASN selama melaksanakan tugas kedinasan di rumah (WFH).
- c. Tidak semua layanan dalam organisasi dengan proses bisnis yang terdigitalisasi sehingga menyulitkan ASN selama melaksanakan WFH.
- d. Keterbatasan kemampuan dalam menggunakan teknologi oleh ASN dengan usia diatas 50 Tahun.
- e. Kesulitan dalam memonitoring kinerja ASN.
- f. Kesulitan dalam mengukur tingkat produktivitas ASN.
- g. Kesulitan dalam mengatur jadwal pertemuan untuk pekerjaan yang membutuhkan intensitas diskusi dan koordinasi yang tinggi.

Berkaca dari permasalahan-permasalahan yang masih kerap terjadi, penulis berkeinginan menganalisis implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI, kendala-kendala yang dihadapi serta memberikan rekomendasi terhadap kendala-kendala tersebut.

## B. LANDASAN TEORI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PUBLIK

Dalam upaya pencapaian kinerja ASN LIPI di tengah-tengah pandemi covid-19 yang sedang melanda, kebijakan *New Normal* yang dituangkan melalui 135/E/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dalam Tatanan Normal Baru mutlak diimplementasikan oleh seluruh ASN di LIPI. Hal ini didasarkan pada definisi implementasi kebijakan yang diartikan sebagai operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu yang menyentuh seluruh jajaran manajemen mulai dari manajemen puncak sampai pada karyawan terbawah (Tahir, 2014 : 55-56) dan mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan (Mulyadi, 2015:12) serta bersandar pada pernyataan bahwa implementasi merupakan wujud utama dan tahap yang sangat menentukan dalam proses kebijakan (Birkland, 2001: 177; Ripley dan Franklin, 1986). Pandangan tersebut dikuatkan dengan pernyataan Edwards III (1984: 1).

Agar implementasi sebuah kebijakan dapat berhasil dilaksanakan, ada banyak faktor yang mempengaruhinya. Ada Beberapa teori yang membahas faktor-faktor yang

mempengaruhi keberhasilan implementasi, yakni:

### 1. Teori Implementasi Merilee S Grindle (1986)

Menurut Grindle ada dua variabel besar yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yakni:

#### a. Isi kebijakan (*content of policy*), yang mencakup :

- *Interest Affected* (Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi) adalah sejauh mana kepentingan-kepentingan yang ada berpengaruh terhadap implementasi kebijakan
- *Type of Benefits* (Tipe manfaat) adalah bahwa dalam kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang berdampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan
- *Extent of Change Envision* (Derajat perubahan yang ingin dicapai) adalah bahwa sebuah kebijakan harus memiliki skala yang jelas mengenai sejauhmana perubahan yang diinginkan
- *Site of Decision Making* (Letak Pengambilan Keputusan) adalah menjelaskan letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan

- *Program implementer* (Pelaksana program) adalah kebijakan atau program harus didukung oleh pelaksana kebijakan yang kompeten yang terdata dengan baik dan disebutkan secara rinci
  - *Resources Comitted* (Sumber-sumber daya yang digunakan) adalah dukungan sumber daya yang memadai terhadap pelaksanaan kebijakan
- b. Lingkungan implementasi (Context of Implementation), mencakup :
- *Power, Interest, and Strategy of Actor Involved* (Kekuasaan, kepentingan-kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat) adalah kebijakan harus mempertimbangkan kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar implementasi kebijakan
  - *Institution and Regime Characteristic* (Karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa) adalah karakteristik lembaga akan turut mempengaruhi kebijakan
  - *Compliance and Responsiveness* (Tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana) adalah sejauhmana kepatuhan dan responsivitas implementor dalam menanggapi sebuah kebijakan
2. Teori implentasi George Edward III
- Edward menyatakan secara tegas bahwa keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil tanpa implementasi yang efektif. Oleh karena itu, ada empat faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu :
1. Komunikasi
 

Informasi kebijakan publik perlu disampaikan kepada implementor agar dapat mengetahui apa yang harus dipersiapkan dan dilakukan untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut sehingga tujuan kebijakan dapat dicapai. Menurut Edward III dalam Widodo (2011: 96), dalam komunikasi kebijakan, ada beberapa dimensi yang harus diperhatikan, antara lain :

    - a. Dimensi transmisi yaitu kebijakan tidak hanya disampaikan kepada implementor kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung.

- b. Dimensi kejelasan yaitu kebijakan ditransmisikan secara jelas sehingga implementor, kelompok sasaran, serta pihak yang berkepentingan mengetahui apa maksud, tujuan, sasaran serta substansi kebijakan sehingga dapat mempersiapkan berbagai hal untuk mensukseskan kebijakan secara efektif dan efisien.
  - c. Dimensi konsistensi agar kebijakan tidak membingungkan implementor, kelompok sasaran dan pihak-pihak yang berkepentingan
2. Sumber daya
- Sumber daya yang dimaksud adalah :
- a. Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya utama dalam implementasi kebijakan. Sumber Daya Manusia tidak hanya meliputi jumlah yang mencukupi tetapi juga kompetensi dan kapabilitas dalam mengimplementasikan kebijakan.
  - b. Informasi meliputi mengenai cara melaksanakan kebijakan dan data kepatuhan para implementor serta pihak-pihak lainnya terhadap kebijakan yang ditetapkan.
  - c. Wewenang yang bersifat formal agar para implementor memiliki otoritas atau legitimasi dalam melaksanakan kebijakan. Namun kewenangan formal di sisi lain dapat menyebabkan surutnya efektivitas implementasi kebijakan manakala wewenang diselewengkan oleh para implementor.
  - d. Fasilitas juga menjadi sumber daya yang penting bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Tanpa adanya sarana-prasarana maka implementasi kebijakan tidak akan berhasil.
3. Disposisi merupakan sikap dan karakteristik implementor seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Hal-hal yang penting untuk dicermati adalah :
- a. Efek disposisi yang dapat menimbulkan hambatan nyata dalam implementasi jika implementor tidak melaksanakan kebijakan seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Oleh karena itu implementor yang harus dipilih adalah orang-orang yang berdedikasi.
  - b. Pengaturan birokrasi yang merujuk pada pengangkatan staf dalam birokrasi yang sesuai dengan kemampuan, kapabilitas dan kompetensi. Selain itu bermuara pada pembentukan sistem

pelayanan publik yang optimal, penilaian kinerja individu, hingga metode *bypassing* personil.

- c. Insentif dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin menjadi faktor pendorong untuk membuat para implementor melaksanakan perintah dengan baik.

#### 4. Struktur Birokrasi

Sumber-sumber daya menjadi tidak efektif dan tidak termotivasi jika struktur birokrasi pada kebijakan yang tersedia tidak kondusif. Hal ini akan menghambat implementasi kebijakan. Aspek yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi adalah :

- a. Membuat *Standard Operating Procedures (SOP)* yang lebih fleksibel
- b. Melaksanakan fragmentasi untuk menyebar tanggungjawab ke berbagai kegiatan atau program pada beberapa unit kerja sehingga implementasi akan lebih efektif

Dari kedua teori implementasi kebijakan di atas, penulis akan menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III sebagai alat analisis didasarkan pada beberapa argumentasi di bawah ini :

- Didalam implementasi kebijakan *New Normal*, komunikasi menjadi poin penting

untuk dianalisis terutama terkait dengan koordinasi, diskusi dan rapat yang dilakukan. Poin penting ini menjadi faktor pertama yang dibahas oleh teori implementasi Edward III yang tidak hanya ditujukan pada komunikasi antara pembuat kebijakan dengan implementor tetapi juga kelompok sasaran kebijakan serta pihak lain yang berkepentingan sedangkan pada teori implementasi Grindle faktor komunikasi tidak dijelaskan.

- Disposisi juga menjadi faktor yang harus diperhatikan demi kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh atasan. Disposisi yang diberikan kepada ASN ini harus di monitoing oleh atasan. Teori implementasi Edward III memandang disposisi ini menjadi bagian penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan.
- Komitmen dari para implementor dalam mengimplementasikan kebijakan *New Normal* termasuk di lingkungan LIPI Bandung menjadi hal yang tidak kalah penting terutama terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab ASN. Komitmen ini menjadi bagian dalam faktor disposisi teori implementasi Edward III. Komitmen sangat penting dipertahankan karena pandemi covid – 19 belum diketahui kapan akan berakhir.

- Sesungguhnya teori implementasi Grindle membahas tentang struktur birokrasi yang turut mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan namun tidak secara detail seperti halnya teori implementasi Edward III yang menjelaskan juga aspek-aspek yang dapat mendongkrak kinerja implementasi kebijakan di dalam faktor struktur birokrasi.

Meski tidak ada satupun 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 yang lebih kuat dalam menganalisis implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Penulis akan mengamati aktivitas dan tingkah laku para ASN di lingkungan LIPI Bandung secara terinci selama mengimplementasikan kebijakan *New Normal*. Pemilihan metode ini mengacu pada pandangan Bogdan dalam Moleong (2007:8) yang mengatakan bahwa metode kualitatif dilakukan dengan cara mengamati aktivitas

suatu kelompok sosial tertentu, yang dalam pengamatan aktivitas kelompok tersebut berusaha menggambarkan secara rinci mulai dari proses, tingkah laku dari orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut serta pandangan Widodo dan Muktar (2000) yang mengemukakan bahwa pendekatan deskriptif merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada saat tertentu dan menjelaskan gambaran keadaan obyek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang nampak. Penulis juga akan menggunakan *purposive technique* untuk meningkatkan kegunaan informasi yang diperoleh dari sampel yang sedikit oleh karena itu penulis akan melakukan wawancara kepada manajer – manajer dari setiap kawasan yang ada di LIPI Bandung yaitu manajer kepegawaian, manajer monitoring dan evaluasi, manajer kerjasama dan humas, manajer pemanfaatan dan inovasi, koordinator kediklatan, sub koordinator ketatausahaan yang diwakili oleh beberapa satuan kerja di LIPI Bandung. Pemilihan informan didasarkan pada banyak dan informatifnya pengetahuan yang dimiliki oleh informan-informan tersebut dan menjadi yang berinteraksi secara langsung dengan para ASN sehingga mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi

oleh para ASN selama mengimplementasikan kebijakan *New Normal* ini sekaligus mereka juga sebagai pihak yang melakukan memberikan tugas dan memonitoring kinerja para ASN. Selain itu penulis juga akan menggunakan data sekunder yang diperoleh dari artikel-artikel dalam surat kabar ataupun majalah yang populer, buku, artikel-artikel dari jurnal ilmiah, buletin statistik, laporan-laporan, arsip organisasi, publikasi pemerintah, informasi dari organisasi, analisis yang dibuat oleh para ahli, hasil survei terdahulu, catatan-catatan publik mengenai peristiwa-peristiwa resmi serta catatan-catatan perpustakaan (Silalahi, 2006:267-268).

Penulis akan menyeleksi dan memilih data yang relevan dan aktual dari data mentah yang diperoleh. Kemudian dibaca kembali dan diperbaiki jika masih terdapat kesalahan dan meragukan memperbaiki kualitasnya tanpa mengurangi originalitas data kemudian disajikan dalam bentuk naratif. Penulis juga akan memberikan beberapa rekomendasi sebagai upaya meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan *New Normal* di lingkungan LIPI Bandung.

## **D. PEMBAHASAN**

### **D.I. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN NEW NORMAL DI LIPI BANDUNG**

Implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI diberlakukan sejak bulan Juni 2020. Seluruh ASN di lingkungan LIPI termasuk LIPI Bandung wajib melaksanakan kebijakan *New Normal* yang ditetapkan melalui Keputusan Kepala LIPI Nomor 135/A/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai LIPI dalam Tatanan Normal Baru. ASN di LIPI Bandung terbagi di beberapa kedeputian, biro dan satuan kerja yang langsung kepala LIPI yang berbeda, yakni :

1. Kedeputian Ilmu Pengetahuan Teknik, yang terdiri dari :
  - a. Pusat Penelitian Tenaga Listrik dan Mekatronik LIPI
  - b. Pusat Penelitian Elektronika dan Telekomunikasi LIPI
  - c. Pusat Penelitian Informatika LIPI
2. Kedeputian Ilmu Pengetahuan Kebumihan yang terdiri dari :
  - Pusat Penelitian Geoteknologi LIPI
3. Kedeputian Jasa Ilmiah yang terdiri dari:
  - Loka Penelitian Teknologi Bersih LIPI
4. Kawasan Monitoring dan Evaluasi Bandung yang berada di bawah Biro Perencanaan Keuangan LIPI
5. Kawasan Kepegawaian Bandung yang berada di bawah Biro Sumber Daya Manusia LIPI

6. Kawasan Hubungan Masyarakat dan Kerjasama Bandung yang berada di bawah Biro Kerjasama, Hukum dan Hubungan Masyarakat LIPI
7. Kawasan Utilitas Bandung yang berada di bawah Biro Umum LIPI
8. Kawasan Perpustakaan Bandung yang merupakan perpanjangan tangan dari Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah LIPI
9. Kawasan Kediklatan Bandung yang merupakan Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan LIPI
10. Pusat Pemanfaatan dan Inovasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi LIPI kawasan Bandung

Berdasarkan Keputusan Kepala LIPI Nomor 135/A/2020, ASN diwajibkan untuk mematuhi dan mengimplementasikan beberapa poin di bawah ini, antara lain :

1. Waktu kerja pegawai tetap mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan dengan jumlah kerja efektif 37,5 jam yang diperhitungkan secara akumulatif dari kehadiran dari kurun waktu pukul 06.00 - 18.00 dalam 5 (lima) hari kerja pada minggu yang sama dengan memperhatikan waktu kerja wajib yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk bekerja atau waktu kerja inti yaitu mulai pukul 09.30 – 15.00.
2. Lokasi kerja pegawai tidak lagi dibatasi hanya di dalam kantor, dapat juga bekerja dari luar kantor. Pelaksanaan lokasi kerja di luar kantor yang dimaksud adalah :
  - a. Ruang kerja bersama (*co-working space*) yang disediakan di masing-masing kampus LIPI atau kementerian/lembaga lain terdekat dengan tempat tinggal kedudukan pegawai sehari-hari berdomisili;
  - b. Tempat tinggal pegawai sehari-hari berdomisili.
3. Kepala LIPI menugaskan kepala unit kerja untuk mengatur dan menetapkan pembagian waktu dan lokasi kerja pegawai di unit kerja masing-masing untuk menjamin terselenggaranya pelaksanaan tugas dan fungsi LIPI sesuai dengan hari dan jam kerja kantor sebagai berikut :
  - a. Hari senin s.d. kamis pukul 07.30-16.00  
Waktu istirahat pukul 12.00-13.00
  - b. Hari jumat pukul 07.30-16.30  
Waktu istirahat pukul 11.30-13.00
 Ketentuan hari dan jam kerja tersebut menyesuaikan dengan aturan pemerintah daerah setempat dan mempertimbangkan kondisi pegawai kelompok rentan antara lain pegawai yang berpotensi memiliki penyakit penyerta, ibu hamil dan ibu

- menyusui. Pegawai juga dapat mengajukan usulan perubahan pembagian waktu dan lokasi kerja dengan pertimbangan tertentu.
4. Kepala unit kerja memantau dan mengevaluasi capaian kinerja setiap pegawai di unit kerja masing-masing.
  5. Pegawai wajib mengisi kehadiran paling sedikit 2 (dua) kali mulai pukul 06.00 – 18.00 dengan menggunakan *smartphone* berbasis lokasi kerja yang ditetapkan berdasarkan waktu dan lokasi kerja pegawai dan pegawai harus memenuhi jumlah jam kerja efektif sesuai dengan ketentuan waktu kerja inti.
  6. Penyelenggaraan kegiatan wajib menggunakan fasilitas daring (*online*) kecuali bagi penyelenggaraan kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan secara daring, dapat dilaksanakan secara fisik dengan memperhatikan protokol kesehatan selama pandemi. Terhadap penyelenggaraan kegiatan secara daring tersebut, Kuasa Pengguna Anggaran dapat mengatur pembiayaan penggunaan fasilitas daring (*online*) berdasarkan usulan Kepala Unit Kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
  7. Pemberian paraf dan tanda tangan wajib dilakukan secara elektronik, kecuali ditentukan lain oleh pihak berwenang.
  8. Pegawai, personel lain dan tamu harus menerapkan protokol kesehatan, antara lain :
    - a. Wajib menggunakan masker di tempat kerja;
    - b. Jika memiliki gejala demam/nyeri tenggorokan/batuk/pilek/sesak nafas atau suhu tubuh diatas 37,5 derajat Celcius dilarang masuk ke tempat kerja;
    - c. Disarankan tidak menggunakan transportasi publik;
    - d. Bagi yang berstatus ODP (Orang dalam Pengawasan, PDP (Pasien dalam Pengawasan), dan OTG (Orang Tanpa Gejala) dilarang masuk kantor;
    - e. Menerapkan *physical distancing* minimal 2 meter untuk jarak permanen antar individu, 1 meter untuk jarak bermobilitas antar individu, serta membatasi jumlah individu dalam ruangan maksimal 20%;
    - f. Kepala Unit Kerja mendorong pegawai untuk melakukan deteksi diri sendiri dan menerapkan pola hidup bersih dan sehat baik di rumah, dalam perjalanan ke dan dari tempat kerja dan selama di tempat kerja.
-

9. Hukuman disiplin diberlakukan bagi pegawai yang tidak melaksanakan penugasan dan melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan.

Jika dihubungkan dengan teori implementasi kebijakan Edward III, maka implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung dapat dipetakan ke dalam beberapa poin berikut ini :

#### **a. Komunikasi**

Kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung dikomunikasikan secara berjenjang dari Kepala LIPI kepada Sekretaris Utama kemudian dilanjutkan kepada kepala satuan kerja. Kepala satuan kerja menyampaikan kepada para manajer untuk dilanjutkan kepada seluruh pegawai yang disampaikan melalui whatsapp group. Selain itu kebijakan ini juga disampaikan langsung kepada ASN melalui Tata Naskah Dinas Elektronik (TNDE) di aplikasi INTRA LIPI. Dari unit kerja-unit kerja yang ada di LIPI Bandung, kawasan perpustakaan melakukan sosialisasi tatap muka dengan beberapa pegawai yang sedang bekerja di kantor. Sedangkan di kawasan kediklatan Bandung, sebelum kebijakan *New Normal* diberlakukan unit kerja tersebut melakukan komunikasi untuk mengetahui preferensi dan kesiapan ASN terhadap Kebijakan *New Normal* yang akan diberlakukan melalui pengisian kuesioner

preferensi kesiapan. Bentuk komunikasi juga dilakukan melalui pemasangan banner-banner di setiap gedung yang ada di LIPI Bandung mengenai tips aman dalam bekerja di masa *New Normal*. Seluruh ASN diharapkan dapat membaca dan memahami pesan-pesan yang disampaikan melalui banner tersebut. Sedangkan komunikasi 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. Dari komunikasi sesungguhnya implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung berjalan sesuai dengan Keputusan Kepala LIPI Nomor 135/A/2020 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 satuan kerja, koordinator pengelolaan penelitian, koordinator subbagian tata usaha, manajer di

setiap kawasan baik seluruh ASN di lingkungan LIPI Bandung. Implementor ini sekaligus sebagai target sasaran dari kebijakan *New Normal* itu sendiri. Ini menandakan secara kuantitas, SDM yang terlibat dalam implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung sangat besar demikian juga dengan kualitas SDMnya yang beragam yang melibatkan berbagai latar belakang jenis dan tingkat pendidikan serta jabatan. Kuantitas yang sangat banyak dan kualitas SDM yang beragam menyebabkan dari sisi SDM implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung 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 : 51) 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 *New Normal* di lingkungan LIPI Bandung adalah sebagai berikut :

a. Pengetahuan yang dimiliki

Beberapa 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 yang belum memahami pekerjaannya dengan baik. Hal ini disebabkan di awal tahun 2020 LIPI melakukan redistribusi bagi SDM pendukung iptek yang sebelumnya bekerja di bagian keuangan kemudian dimutasi ke bagian lainnya. Hal ini dikarenakan sejak tahun 2020 pengelolaan anggaran dilaksanakan di tingkat kedeputian. Tidak lama dari redistribusi tersebut virus covid-19 berkembang menjadi pandemi dan seluruh ASN diwajibkan untuk bekerja dari rumah. Kondisi inilah yang menyebabkan para ASN yang baru didistribusi tersebut kurang memiliki pengetahuan teknis seputar pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

- b. Kemampuan mengatur pekerjaan  
Banyak dari ASN yang mengalami kendala ini terutama bagi 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.
- c. Ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan  
Para 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 terhadap kondisi pandemi covid-19 sehingga menurunkan motivasi serta gangguan-gangguan yang dialami selama melaksanakan WFH.
- d. Kualitas Pekerjaan  
Pekerjaan yang dihasilkan oleh 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 bersangkutan untuk menyelesaikan tugas.

Hasil pengamatan dan wawancara yang diperoleh berdasarkan indikator di atas dapat dinyatakan bahwa dari sisi SDM implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung mengalami kendala. Oleh karena itu meskipun kondisi pandemi covid-19 masih melanda, SDM ASN di LIPI Bandung 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 *New Normal* di LIPI Bandung. Hal ini dikarenakan kebijakan disusun dan ditetapkan secara terpusat oleh Kepala LIPI untuk diimplementasikan oleh seluruh satuan kerja LIPI yang tersebar di seluruh Indonesia termasuk LIPI Bandung. Peran informasi ini juga semakin penting terutama pada waktu sebelum kebijakan *New Normal* ini diberlakukan dimana hampir semua ASN di LIPI Bandung bekerja dari rumah masing-masing. Kondisi ini mengharuskan para pimpinan untuk

menyampaikan informasi kebijakan *New Normal* secara jelas, rinci dan valid serta menyampaikan aturan-aturan teknis yang mendukung kebijakan *New Normal* tersebut. Melalui wawancara diperoleh hasil bahwa setiap satuan kerja menyampaikan informasi tentang kebijakan *New Normal* di lingkungan LIPI Bandung. 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 :

- Kehadiran pegawai dalam satu unit kerja maksimal 20%
- Bagi Pegawai yang tidak memiliki kendaraan pribadi, Biro Umum LIPI menyediakan layanan antar jemput
- Bagi pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor sebaiknya melakukan absen di area LIPI Bandung pagi hari disaat masuk kantor atau sore hari disaat pulang kantor.
- Setiap ASN yang akan memasuki kompleks LIPI Bandung harus memakai masker dan suhu tubuhnya akan diukur petugas keamanan
- Biro Umum LIPI menyediakan wastafel cuci tangan di depan setiap gedung di kompleks LIPI Bandung

- Biro Umum LIPI menyediakan beberapa *hand sanitizer* di setiap gedung di kompleks LIPI Bandung
- Pemberian paraf dan tanda tangan wajib dilakukan secara elektronik, kecuali ditentukan lain oleh pihak berwenang
- Kepala unit kerja 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 *New Normal* di LIPI Bandung terhambat dan mempengaruhi pencapaian kinerja ASN.

### **b.3.Wewenang**

Ada beberapa wewenang yang dimiliki baik oleh para subkoordinator tata usaha dari setiap satuan kerja, para manajer serta kordinator kawasan LIPI Bandung terkait dengan implementasi kebijakan *New Normal*, yaitu :

- Mengatur dan menetapkan pembagian waktu dan lokasi kerja pegawai

- 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
- Menginstruksikan dan mendelegasikan tugas-tugas kepada para pegawai
- Menentukan batas waktu penyelesaian tugas
- Memantau dan mengevaluasi capaian kinerja setiap pegawai
- Memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menyelesaikan tugas tepat waktu
- Memperingatkan pegawai yang tidak melaksanakan protokol kesehatan ketika berada dalam lingkungan LIPI Bandung

Beberapa satuan kerja mengalami kendala terkait beberapa poin di atas. Meskipun pendelegasian tugas dan batas waktu penyelesaian tugas kepada bawahan telah disampaikan oleh kepala unit kerja, manajer dan subkoordinator tatausaha melalui forum resmi namun tidak semua ASN merespon instruksi tersebut dengan baik dan cepat. Kepala unit kerja, manajer kawasan dan subkoordinator tata usaha dalam melaksanakan wewenang tersebut dibantu

dengan disediakan menu catatan harian pada aplikasi Intra LIPI yang berisi tentang laporan tugas yang dikerjakan setiap harinya dengan melampirkan bukti-bukti. Pada awal WFH para ASN di lingkungan LIPI Bandung 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 satuan kerja, manajer kawasan, subkoordinator tatausaha terlihat dari tidak adanya sanksi yang diberikan, hanya sekedar mengingatkan dan memperpanjang jangka waktu penyelesaian tugas. Selain itu adanya pandangan bahwa bahwa sanksi yang diberlakukan oleh LIPI 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, intruksi, pendelegasian tugas, penentuan batas waktu penyelesaian tugas dapat dipatuhi oleh ASN di lingkungan LIPI Bandung.

#### **b.4.Sarana-Prasarana**

Sarana-prasarana yang disediakan oleh LIPI secara terpusat untuk seluruh satuan kerja termasuk di LIPI Bandung 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 satpam untuk mengukur suhu tubuh setiap ASN, yang akan memasuki lingkungan LIPI Bandung.

f. Sebuah mobil ambulans yang disponsori oleh BRI.

g. Kendaraan roda empat bagi para ASN yang tidak memiliki alat transportasi pribadi atau tidak memiliki teman sekantor yang rumahnya berdekatan.

2. Sarana-prasarana penunjang penyelesaian tugas, antara lain :

a. Ruang kerja bersama (*co-working space*) yang disediakan di Gedung 40, lantai 1.

b. Aplikasi kehadiran pegawai yang dapat diakses melalui *smart phone*

c. Laptop dipinjamkan kepada pegawai meskipun tidak kepada semua pegawai.

d. Aplikasi internal yang disebut dengan *intra LIPI*. Aplikasi ini sesungguhnya telah ada sebelum kebijakan *New Normal* di LIPI diberlakukan namun ada beberapa fitur baru yang berguna untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan terutama disaat kebijakan *New Normal* dijalankan dimana 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

Fitur ini memuat empat layanan internal LIPI yaitu pembuatan *passport*, peminjaman kendaraan, peminjaman ruangan dan pengadaan. Fitur ini mempermudah para ASN karena tidak harus bertemu langsung

dengan petugas yang mengurus bidang-bidang tersebut.

### 3. Layanan Kawasan

Fitur ini ditujukan agar ASN yang bersangkutan dapat mengajukan berbagai usulan yang berkaitan dengan layanan kawasan yang ada di LIPI termasuk LIPI Bandung.

Untuk Sarana-prasarana penunjang protokol kesehatan, sesungguhnya telah dimanfaatkan dengan maksimal oleh ASN di LIPI Bandung. Sedangkan berkaitan dengan sarana-prasarana penunjang kelancaran penyelesaian tugas, belum dioptimalkan sepenuhnya. Ruang kerja bersama yang ada di gedung 10 lantai 1 masih jarang dimanfaatkan, masih ada ASN yang lupa melakukan absensi melalui aplikasi kehadiran pegawai di *smartphone* walaupun jumlahnya tidak banyak, layanan internal pada aplikasi Intra LIPI juga belum digunakan kecuali untuk pengajuan lelang pengadaan barang/jasa, serta layanan kawasan masih belum digunakan sama sekali. Namun sejauh ini pemanfaatan yang kurang optimal tersebut tidak sampai menghambat implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung.

### 3. Disposisi

Tujuan kebijakan *New Normal* yang diberlakukan di LIPI Bandung tidak hanya meliputi kepatuhan ASN dalam menjalankan protokol kesehatan tetapi juga kepatuhan melaksanakan tugas dan tanggungjawab 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 dan wewenang yang mengalami beberapa kendala. ASN yang kurang berkomitmen dan berintegritas tidak dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan tenggang waktu dan kualitas yang telah ditetapkan. Untuk dapat melihat sejauhmana komitmen dan integritas ASN, seluruh ASN di bawah Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan LIPI termasuk di kawasan kediklatan Bandung diwajibkan membagikan lokasi dimana ASN tersebut sedang berada ketika yang bersangkutan melakukan absensi baik pagi ataupun sore hari.

### 4. Struktur Birokrasi

Implementasi kebijakan *New Normal* telah difragmentasikan kepada kepala unit kerja, manajer kawasan, koordinator kawasan dan subkoordinator tata usaha. Hal ini

menandakan bahwa tugas dan tanggungjawab terkait implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung telah didelegasikan dan disebarkan ke berbagai jenjang jabatan untuk itu komunikasi dan koordinasi perlu dan dari hasil penelitian diperoleh informasi dilakukan secara periodik. Dalam implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung, fragmentasi tanggungjawab menjadi penting mengingat kebijakan *New Normal* ini dalam implementasi melibatkan seluruh ASN. ASN LIPI Bandung tidak hanya menjadi target sasaran tetapi sekaligus menjadi implementor dari kebijakan tersebut.

## **D.II. REKOMENDASI KEBIJAKAN**

Mengacu pada tujuan kebijakan *New Normal* yaitu agar seluruh ASN LIPI termasuk di LIPI Bandung dapat bekerja dengan baik dengan tetap mengikuti protokol kesehatan sehingga kinerja masing-masing individu di akhir tahun dapat tercapai meskipun covid-19 masih menjadi pandemi. 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 manajer kawasan, koordinator kawasan, subkoordinator tata usaha 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 tersebut. Mengingat kondisi tidak memungkinkan untuk melakukan pelatihan secara tatap muka maka pelatihan dilakukan secara virtual.
2. Bagi 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 LIPI Bandung perlu membuat rencana peningkatan kinerja. Rencana peningkatan kinerja ASN yang dilakukan termasuk pula didalamnya peningkatan kompetensi ASN. Dengan peningkatan kompetensi ASN 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 LIPI Bandung.

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

ASN yang bersangkutan. Penyelesaian tugas yang tepat waktu dan berkualitas juga dijadikan sebagai salah satu poin untuk mempromosikan seorang ASN. Selain itu atasan perlu melakukan monitoring dengan lebih ketat misalnya dengan memastikan ASN tersebut telah mengisi catatan harian yang ada di aplikasi Intra LIPI dilampiri dengan bukti hasil pekerjaan. Atasan memastikan catatan harian telah diisi bukan hanya kepada ASN yang terlambat menyelesaikan tugas tetapi juga kepada ASN yang masih sering lupa untuk mengisi catatan harian.

## **E. PENUTUP**

### **E.I. KESIMPULAN**

Implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung ditetapkan secara terpusat melalui . Kebijakan tersebut dikomunikasikan secara berjenjang hingga sampai ke seluruh ASN di LIPI Bandung. Baik dari sisi komunikasi, informasi, sarana-prasarana serta struktur birokrasi, implementasi kebijakan *New Normal* di LIPI Bandung tidak mengalami kendala yang berpengaruh buruk terhadap proses implementasi kebijakan tersebut. Kendala justru muncul dari sisi SDM yang meliputi permasalahan kemampuan beberapa ASN

yang masih kurang, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas yang juga mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan, dan kurangnya kemampuan mengatur pekerjaan. Demikian pula dengan wewenang yang belum dilaksanakan secara tegas sehingga integritas dan komitmen perlu ditingkatkan.

### **E.II. SARAN**

Seluruh jajaran ASN yang ada di LIPI Bandung hendaknya menindaklanjuti hasil penelitian ini dengan mengaplikasikan rekomendasi-rekomendasi kebijakan yang diusulkan oleh penulis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Birkland, Thomas A. 2001. *An Introduction to the Policy Process*, M.E . Armonk NY : Sharpe Inc
- Budiharto, Widodo. 2010. *Robotika – Teori dan Implementasinya*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Djkn.kemenkeu.go.id (9 April 2020). Dua Sisi Work From Home (WFH). Diakses pada 28 Juli 2020, dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-banjarmasin/baca-artikel/13030/Dua-Sisi-Work-Form-Home-WFH.html>
- Economy.okezone.com (1 Juni 2020). Bisa WFH atau WFO, ini Fakta-Fakta Soal Sistem Kerja PNS Saat New Normal dari <https://economy.okezone.com/read/2020/05/31/320/2222540/bisa-wfh-atau-wfo-ini-fakta-fakta-soal-sistem-kerja-pns-saat-new-normal?page=2>
- Edward III, George C. (1984). *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press
- Finance.detik.com (5 Juni 2020). Mulai New Normal, PNS Bisa WFH atau WFO. Diakses pada 30 Juli 2020, dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5041194/mulai-new-normal-pns-bisa-wfh-atau-wfo>
- Grindle, Merilee S. 1986. *Politics and Policy Implementation in The Third World*, New Jersey : Princenton University Press
- Keputusan Kepala LIPI Nomor 135/E/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dalam Tatanan Normal Baru
- Moleong, Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Karya
- Mulyadi, Deddy, 2015, *Study Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*, Bandung: Alfabeta
- New.detik.com (8 Mei 2020). Jokowi Ajak Warga Hidup Berdamai Dengan Corona, Istana Beri Penjelasan. Diakses pada 30 Juli 2020, dari <https://news.detik.com/berita/d-5006454/jokowi-ajak-warga-hidup-berdamai-dengan-corona-istana-beri-penjelasan>
- Ripley, Ronald B and Grace Franklin. 1986. *Policy Implementation Beraucracy*. Chicago : Dorsey Press
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Setkab.go.id (30 Juli 2020). Menteri PAN RB terbitkan SE Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja

Silalahi, Ulber. 2006. Metode Penelitian Sosial. Bandung: Unpar Press

Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru

Pegawai ASN dalam Tatanan Normal Baru. Diakses pada 30 Juli 2020, dari <https://setkab.go.id/menteri-panrb-terbitkan-se-nomor-58-tahun-2020->

Tahir, Arifin. 2014. Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Bandung: Alfabeta

Widodo, Etna dan Mukhtar. 2000. Metodologi Penelitian. Jakarta : Raja Grafindo Persad

tentang-sistem-kerja-pegawai-asn-dalam-tatanan-normal-baru/

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Prawirosentono, Suyadi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPF. Yogyakarta

Widodo. 2011. Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik. Malang: Bayu Media