

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Penyebab Penerapan Fleksibilitas Kerja (*Flexible Working Arrangement*) sebagai Cara Bekerja di BPP Kemendagri pada Masa Pandemi Belum Menghasilkan Kinerja yang Maksimal

a. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja yang diterapkan di BPP Kemendagri berupa fleksibilitas waktu dalam bentuk pembagian waktu kerja ke dalam dua shift kerja, dan fleksibilitas tempat dalam bentuk pelaksanaan tugas kedinasan dari rumah (*work from home*/WFH). Sementara untuk cara penyelesaian pekerjaan tidak ada perubahan signifikan dibandingkan cara penyelesaian pekerjaan yang biasanya dilakukan. Menjadi permasalahan adalah tidak disebutkannya waktu kerja secara jelas bagi pegawai yang melaksanakan WFH dalam surat tugas untuk pelaksanaan WFH WFO di BPP Kemendagri.

b. Karakter Organisasi

Pada **aspek karakter organisasi**, penerapan fleksibilitas kerja tidak memberikan manfaat atau keuntungan sebagaimana manfaat yang diperoleh organisasi privat ketika menerapkan fleksibilitas kerja. Hal ini disebabkan penerapan fleksibilitas kerja hanya untuk pencegahan penyebaran pandemi, sehingga penerapan fleksibilitas kerja tidak didahului dengan perencanaan dan persiapan yang matang. Penerapan fleksibilitas kerja belum diterapkan sebagai suatu pilihan dalam cara bekerja. **Aspek struktur organisasi** tidak memberikan banyak pengaruh pada penerapan fleksibilitas kerja. Struktur organisasi di BPP sudah menunjukkan mekanisme pelaporan, koordinasi pekerjaan, dan alur pembagian tugas secara jelas. Lebih berpengaruh adalah tataran praktek secara nyata, dimana masih banyak pekerjaan administratif yang dilakukan dari pada pekerjaan substantif. Hal ini akan berpengaruh pada penerapan fleksibilitas kerja.

Pada **aspek budaya kerja** belum mendukung penerapan fleksibilitas kerja sebagai suatu pilihan cara bekerja. Budaya kerja masih mengutamakan tatap muka, pelaksanaan pekerjaan secara manual, belum ada keterbukaan pelaksanaan pekerjaan, dan belum ada kepercayaan dari pimpinan terhadap pegawai untuk pelaksanaan fleksibilitas kerja.

c. Karakter Pekerjaan

Pada **aspek sifat pekerjaan**, terdapat dua sifat pekerjaan di BPP, yakni pekerjaan yang bersifat administratif dan pekerjaan yang bersifat substantif. Pekerjaan administratif masih dilakukan secara manual, sehingga penyelesaian pekerjaan tetap harus dilakukan dengan datang ke kantor. Fleksibilitas kerja yang dapat diterapkan untuk pekerjaan administratif berupa fleksibilitas waktu. Sementara pekerjaan substantif merupakan pekerjaan yang dapat dilakukan dari jarak jauh, tidak harus dilakukan dengan tatap muka, sehingga dapat diterapkan fleksibilitas kerja berupa fleksibilitas tempat. Pada **aspek target dan pencapaian kinerja**, tidak semua pegawai diberikan target kerja/penugasan khusus selama pegawai melaksanakan fleksibilitas tempat (WFH) oleh atasan. Bagi pegawai yang tidak diberikan penugasan, akan cenderung melakukan pekerjaan untuk pencapaian target pribadi. Kondisi ini menyebabkan tidak ada standar/ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai selama WFH. Pada **aspek komunikasi informasi**, penyampaian informasi dilakukan melalui WAG. Pada level unit kerja dan lembaga, WAG cenderung digunakan hanya untuk penyampaian informasi yang bersifat pengumuman. Sementara untuk pekerjaan diselesaikan melalui komunikasi antar personal atau WAG yang berisikan anggota kegiatan. Efektifitas komunikasi melalui WAG akan tergantung pada keaktifan anggota. Pada **aspek dukungan teknologi informasi dan komunikasi**, BPP telah menyediakan sarana prasarana untuk kelancaran penerapan fleksibilitas kerja, berupa perbaikan jaringan internet, penyediaan ruangan *video conference*, dan lain sebagainya. Namun dalam pelaksanaan kerja belum digunakan suatu aplikasi yang terintegrasi, dimana semua kegiatan terkait pekerjaan dapat diakses dalam aplikasi tersebut.

d. Karakter Pegawai

Pada **aspek dapat dipercaya dan diandalkan**, belum dapat diketahui apakah pegawai yang melaksanakan fleksibilitas kerja merupakan pegawai yang dapat dipercaya dan diandalkan. Hal ini disebabkan pemberian kesempatan untuk pelaksanaan fleksibilitas kerja adalah sebagai upaya untuk pencegahan penyebaran pandemi, bukan sebagai suatu pilihan dalam cara bekerja. Pada **aspek kinerja yang baik**, belum dapat terpenuhi, sebab pemberian kesempatan untuk pelaksanaan fleksibilitas kerja adalah sebagai upaya untuk pencegahan penyebaran pandemi, bukan sebagai suatu pilihan dalam cara bekerja. Pada **aspek kemampuan mengikuti perkembangan teknologi**, pegawai cukup dapat mengikuti perkembangan teknologi yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan di BPP. Hal ini disebabkan teknologi yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan bukan merupakan teknologi yang rumit. Teknologi yang tergolong baru digunakan adalah aplikasi *zoom*, digunakan untuk kegiatan webinar atau rapat. Pada **aspek kemampuan berkomunikasi**, tidak semua pegawai memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan konsisten, terutama komunikasi dengan atasan/pimpinan. Pada **aspek kemampuan manajemen diri**, pegawai memiliki kemampuan manajemen diri, dibuktikan dengan pengaturan prioritas oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan kantor dan pekerjaan pribadi/domestik. Pada **aspek preferensi kerja**, tidak semua pegawai memiliki preferensi untuk menjadikan fleksibilitas kerja sebagai suatu pilihan dalam cara bekerja.

e. Dukungan Sarana Prasarana dan Lingkungan Tempat Tinggal Pegawai

Pada **aspek sarana prasarana**, pegawai memiliki komputer dan jaringan internet sebagai sarana prasarana melaksanakan pekerjaan. Sementara untuk ketersediaan *workspace*, tidak semua pegawai memiliki atau menyediakannya. Pada **aspek dukungan keluarga**, pegawai menyatakan memperoleh dukungan keluarga untuk melaksanakan fleksibilitas kerja.

f. Kebijakan yang Mendukung Penerapan Fleksibilitas Kerja

BPP telah memiliki kebijakan yang mendukung penerapan fleksibilitas kerja, dituangkan dalam bentuk surat tugas (ST) untuk melaksanakan WFH dan WFO. Namun kebijakan yang termuat didalamnya masih bersifat umum, sementara untuk pelaksanaan secara teknis diserahkan pada kebijakan masing-masing kepala unit kerja. Selain itu kebijakan untuk penerapan fleksibilitas kerja belum mendukung pencapaian kinerja pegawai yang melaksanakan fleksibilitas kerja.

2. Upaya Peningkatan Penerapan Fleksibilitas Kerja (*Flexible Working Arrangement*) sebagai suatu Pilihan Cara Bekerja di BPP Kemendagri supaya Menghasilkan Kinerja yang Lebih Baik:

a. Fleksibilitas Kerja

Perlu dicantumkan dengan jelas pada kebijakan penerapan fleksibilitas kerja di BPP berkenaan dengan jam kerja pegawai yang melaksanakan fleksibilitas kerja, supaya dapat diukur pemenuhan jam kerja minimal yang harus dipenuhi dalam periode tertentu. Selain pencantuman dalam ST, perlu ditambahkan fitur *clock in* dan *clock out* pada aplikasi presensi (*Ms Mobile*), sebagai pertanda pegawai memulai dan mengakhiri waktu bekerjanya di hari tersebut. Dalam kondisi tertentu, dapat dilakukan perjanjian kerja berkenaan dengan kesepakatan waktu kerja yang akan dilaksanakan selama WFH, kesanggupan pegawai untuk menyelesaikan segala tanggung jawab pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan, serta mekanisme untuk komunikasi dan pelaporan yang disepakati bersama antara pegawai dan atasannya. Untuk kemudahan penugasan, pelaporan, pengawasan, koordinasi, perlu digunakan suatu aplikasi yang terintegrasi antara pekerjaan substantif dan administratif, serta antara pegawai dan pimpinan.

b. Karakter Organisasi

Aspek karakter organisasi, perlu perencanaan dan persiapan yang lebih matang, diantaranya berkaitan dengan: 1) bentuk fleksibilitas yang akan diterapkan; 2) kriteria pegawai yang berhak menerapkan fleksibilitas kerja; 3) penyesuaian prosedur kerja; 4) penyesuaian anggaran; 5) penyediaan sarana prasarana. **Aspek struktur organisasi**, perlu lebih menitikberatkan pada tupoksi utama melaksanakan kegiatan litbangkaj. **Aspek budaya kerja**, perlu dilakukan

perubahan budaya kerja, melalui: 1) sosialisasi/pemberian pengetahuan mengenai tujuan dan manfaat atau keuntungan penerapan fleksibilitas kerja; 2) dilakukan pelatihan penggunaan teknologi informasi yang digunakan sebagai sarana kerja dalam fleksibilitas kerja; 3) penggunaan teknologi dalam setiap kegiatan, misalnya rapat kegiatan, pelaporan, penugasan; 4) pelatihan cara berkomunikasi yang efektif menggunakan teknologi.

c. Karakter Pekerjaan

Aspek sifat pekerjaan, diperlukan suatu sistem yang dapat mengintegrasikan pekerjaan administratif dan substantif, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dari jarak jauh namun pelaporan pekerjaan tetap terlaksana dengan baik dari kedua sisi. Berdasarkan sifat pekerjaan, fleksibilitas tempat dengan fleksibilitas waktu dapat diterapkan pada pegawai dengan pekerjaan substantif. Sementara untuk pegawai dengan pekerjaan administratif dapat diberikan fleksibilitas waktu saja, tanpa fleksibilitas tempat. **Aspek target dan pencapaian kinerja**, perlu diberikan penugasan setiap pelaksanaan fleksibilitas tempat, dengan target waktu penyelesaian dan sanksi apabila target tidak tercapai. **Aspek komunikasi informasi**, supaya arus komunikasi dapat lebih teratur, diperlukan suatu aplikasi yang tersistem. **Aspek dukungan teknologi informasi komunikasi**, selain ketersediaan perangkat keras sebagai sarana prasarana bekerja secara fleksibel, untuk mewujudkan penerapan fleksibilitas kerja yang ideal masih diperlukan suatu sistem yang terintegrasi, dimana didalamnya terdapat menu untuk presensi, penugasan, pelaporan, administrasi surat menyurat terkait kegiatan, dan atasan dapat melakukan pengawasan melalui sistem tersebut.

d. Karakter Pegawai

Aspek dapat dipercaya dan diandalkan, berkaitan dengan ketercapaian target atas penugasan yang diberikan oleh atasan/pimpinan dan kemampuan pegawai untuk berkomunikasi secara teratur dan konsisten dengan pimpinan, utamanya dalam penyampaian laporan atas penugasan yang diberikan. Berkenaan dengan hal tersebut, diperlukan penyesuaian prosedur kerja dari prosedur kerja lama yang dilakukan secara manual dan cenderung beralur panjang, menjadi

prosedur kerja yang lebih fleksibel. **Aspek kinerja yang baik**, diperlukan suatu sistem yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara obyektif. Apabila belum tercipta kondisi yang ideal, maka fleksibilitas kerja dalam dapat diberikan sebagai *award* atau penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja terbaik. **Aspek kemampuan mengikuti perkembangan teknologi**, perlu dilakukan peningkatan kemampuan pegawai dalam hal penguasaan teknologi, dapat berupa pemberian pelatihan-pelatihan, baik terkait penggunaan aplikasi zoom maupun penggunaan aplikasi *video conference* lainnya. **Aspek kemampuan berkomunikasi**, diperlukan peningkatan kemampuan berkomunikasi jarak jauh, dapat dilakukan dengan pelatihan komunikasi bagi pegawai, dan dapat dibuat suatu pedoman yang digunakan ketika berkomunikasi. **Aspek kemampuan manajemen diri**, dapat diberikan penugasan kepada pegawai, dengan target waktu yang jelas. **Aspek preferensi kerja**, dapat dilakukan seleksi atas preferensi kerja pegawai untuk melaksanakan fleksibilitas kerja.

e. Dukungan Sarana Prasarana dan Lingkungan Tempat Tinggal Pegawai

Aspek sarana prasarana, untuk memenuhi prasyarat yang diperlukan dapat dilakukan dengan sistem peminjaman dari kantor berupa laptop dan modem *portable*, sementara untuk *workspace*, harus ada kesediaan pegawai untuk menyediakannya. Apabila pegawai tidak bersedia atau tidak dapat menyediakan *workspace*, maka fleksibilitas kerja tidak dapat dilakukan oleh pegawai tersebut. **Aspek dukungan keluarga**, perlu diberikan pemahaman terhadap keluarga mengenai fleksibilitas kerja yang sedang dilaksanakan oleh pegawai. Pada sisi ini, menjadi penting diberlakukan fleksibilitas tempat kerja yang diiringi dengan fleksibilitas waktu kerja.

f. Kebijakan yang Mendukung Penerapan Fleksibilitas Kerja

Untuk peningkatan kualitas penerapan fleksibilitas kerja, perlu dibuat kebijakan dan ketentuan fleksibilitas kerja yang lebih jelas dan spesifik, antara lain memuat sebagai berikut:

- 1) Kriteria pegawai yang dapat melaksanakan fleksibilitas kerja: memiliki nilai kinerja baik minimal dalam penilaian satu tahun sebelumnya; dapat bekerja

secara mandiri; bertanggungjawab; berkomunikasi efektif dengan atasan, rekan kerja dan pihak lain; responsif terhadap instruksi penugasan; memiliki sarana prasarana pendukung.

- 2) Kriteria pekerjaan: perumusan kebijakan/rekomendasi kebijakan; tidak berhubungan secara langsung dengan pengguna layanan; pekerjaan dapat dilakukan secara daring.
- 3) Tempat pelaksanaan fleksibilitas kerja: rumah tempat tinggal atau tempat lain yang memiliki sarana dan fasilitas penunjang pelaksanaan pekerjaan; tidak membahayakan; tidak mencemarkan nama baik pegawai dan organisasi.
- 4) Mekanisme usulan: pegawai menyampaikan usulan untuk melaksanakan fleksibilitas kerja kepada atasan langsung; menyampaikan rencana lokasi pelaksanaan, durasi pelaksanaan, rencana kerja, dan waktu kerja.
- 5) Mekanisme pelaksanaan fleksibilitas kerja:
Kewajiban atasan: memberikan penugasan untuk pegawai; melakukan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan selama fleksibilitas kerja.
Kewajiban pegawai: melakukan presensi sesuai ketentuan yang disepakati; menyusun rencana kerja dan melaporkan realisasi pekerjaan; menjaga pencapaian target kinerja; memenuhi jumlah jam kerja minimal PNS; serta memberikan pemahaman terhadap keluarga mengenai fleksibilitas kerja yang sedang dilaksanakan oleh pegawai.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka untuk penerapan fleksibilitas kerja sebagai suatu pilihan cara bekerja diberikan saran kepada BPP Kemendagri untuk:

1. Bagian kepegawaian, untuk:
 - a) mencantumkan jam kerja pegawai yang melaksanakan fleksibilitas tempat pada surat penugasan.
 - b) menambahkan fitur clock in dan clock out pada aplikasi Ms Mobile.

- c) merancang/mengadaptasi suatu sistem yang terintegrasi, dimana didalamnya terdapat menu untuk presensi, penugasan, pelaporan, administrasi surat menyurat terkait kegiatan, dan atasan dapat melakukan pengawasan melalui sistem tersebut.
- d) sosialisasi/pemberian pengetahuan mengenai tujuan dan manfaat atau keuntungan penerapan fleksibilitas kerja.
- e) dilakukan pelatihan penggunaan teknologi informasi yang digunakan sebagai sarana kerja dalam fleksibilitas kerja.
- f) pelatihan cara berkomunikasi yang efektif menggunakan teknologi.
- g) secara umum, perlu dibuat kebijakan dan ketentuan fleksibilitas kerja yang lebih jelas dan spesifik, antara lain memuat sebagai berikut:
 - 1) kriteria pegawai yang dapat melaksanakan fleksibilitas kerja: memiliki nilai kinerja baik minimal dalam penilaian satu tahun sebelumnya; dapat bekerja secara mandiri; bertanggungjawab; berkomunikasi efektif dengan atasan, rekan kerja dan pihak lain; responsif terhadap instruksi penugasan; memiliki sarana prasarana pendukung.
 - 2) kriteria pekerjaan: perumusan kebijakan/rekomendasi kebijakan; tidak berhubungan secara langsung dengan pengguna layanan; pekerjaan dapat dilakukan secara daring.
 - 3) tempat pelaksanaan fleksibilitas kerja: rumah tempat tinggal atau tempat lain yang memiliki sarana dan fasilitas penunjang pelaksanaan pekerjaan; tidak membahayakan; tidak mencemarkan nama baik pegawai dan organisasi.
 - 4) mekanisme usulan: pegawai menyampaikan usulan untuk melaksanakan fleksibilitas kerja kepada atasan langsung; menyampaikan rencana lokasi pelaksanaan, durasi pelaksanaan, rencana kerja, dan waktu kerja.
 - 5) mekanisme pelaksanaan fleksibilitas kerja:

Kewajiban atasan: memberikan penugasan untuk pegawai; melakukan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan selama fleksibilitas kerja.

Kewajiban pegawai: melakukan presensi sesuai ketentuan yang disepakati; menyusun rencana kerja dan melaporkan realisasi pekerjaan; menjaga pencapaian target kinerja; memenuhi jumlah jam kerja minimal PNS; serta memberikan pemahaman terhadap keluarga mengenai fleksibilitas kerja yang sedang dilaksanakan oleh pegawai.

- 6) apabila belum tercipta kondisi yang ideal, maka fleksibilitas kerja dapat diberikan sebagai *award* atau penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja terbaik. Untuk menjaga supaya preferensi pegawai tidak beralih kepada pencapaian target pribadi, dapat dilakukan perjanjian kinerja antara pegawai dan atasan langsung.
2. Bagian perencanaan, untuk melakukan perencanaan dan persiapan yang lebih matang untuk penerapan fleksibilitas kerja, diantaranya berkaitan dengan: a) bentuk fleksibilitas yang akan diterapkan; b) kriteria pegawai yang berhak menerapkan fleksibilitas kerja; c) penyesuaian prosedur kerja; d) penyesuaian anggaran; e) penyediaan sarana prasarana.
3. Kepala unit kerja, untuk: a) memberikan penugasan bagi pegawai khususnya yang melaksanakan/mengusulkan fleksibilitas tempat, dengan target waktu penyelesaian dan sanksi apabila target tidak tercapai; b) penggunaan teknologi dalam setiap kegiatan, misalnya rapat kegiatan, pelaporan, penugasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Altindag, E. A., & Siller, F. (2014). Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey. *Business and Economics Journal*, 05(03), 1–7. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000104>
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational Adoption of Telecommuting: Evidence from a Developing Country. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), 1–15. <https://doi.org/10.1002/isd2.12008>
- Aronen, M. (2017). Remote Working and Its Management Attitudes and Perceptions of Future Workforce. In *Bachelor's thesis* (Issue May). [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132140/Remote working and its management Attitudes and perceptions of future workforce.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132140/Remote%20working%20and%20its%20management%20Attitudes%20and%20perceptions%20of%20future%20workforce.pdf?sequence=1)
- Bintoro, M. ., & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (1st ed.). PENERBIT GAVA MEDIA.
- 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>
- BPP Kemendagri. (2020). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri 2019*.
- BPP Kemendagri. (2021). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri 2020*.
- CIPD. (2020). *Flexible working practices*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/factsheet#>
- Colwell, M. (2020). *Performance Management System on Flexible Working Arrangement*. Webinar Pusat Studi Gender Politeknik STIA LAN Jakarta.
- Daniarsyah, D., & Rahayu, N. D. (2020). Menuju Implementasi Flexible Working Arrangement Ideal Pasca Masa Covid-19 (Studi Praktek Terbaik Pada

Kementrian Kelautan dan Perikanan). *JURNAL DESENTRALISASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK (JDKP)*, 01(02), 97–107. <https://doi.org/10.30656/jdkp.v1i2.2335>

Darmawan, E., & Atmojo, M. E. (2020). Kebijakan Work from Home bagi Aparatur Sipil Negara di Masa Pandemi Covid-19. *TheJournalish: Social and Government*, 1(3), 092–099. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>

de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 1–24. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>

Dessler, G. (2009). *Manajemen SDM Buku 1. Indeks*.

Dilmaghani, M. (2020). There is a Time and a Place for Work: Comparative Evaluation of Flexible Work Arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0555>

Fiansyah, R. (2019). 1.000 PNS Bappenas Terapkan Kerja dari Rumah Sejak Awal Desember 2019. *Www.Inews.Id*. <https://www.inews.id/finance/makro/1000-pns-bappenas-terapkan-kerja-dari-rumah-sejak-awal-desember-2019>

Frinaldi, A. (2014). Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil terhadap Pelayanan Publik di Dinas Catatan Sipil dan Kependudukan Kota Payakumbuh. *Humanus*, XIII(2), 180–192. <https://doi.org/10.24036/jh.v13i2.4727>

Gitosudarmo, I., & Mulyono, A. (2001). *Prinsip Dasar Manajemen* (Ketiga). BPFE.

Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Mizan.

Haspramudilla, D. (2020, May). Menuju Paradigma Kerja Baru. *Media Keuangan*, 8–11.

Ihsan, D. N. (2021). *Belajar dari Finlandia, Jam Kerja Fleksibel dan Bergaji Tinggi*. <https://jeda.id/stories/belajar-dari-finlandia-jam-kerja-fleksibel-dan-bergaji-tinggi-1094>

Ihsanuddin. (2020). *Banyak ASN yang Tak Produktif Selama WFH, Tjahjo Berencana Mengurangnya*. Nasional. Kompas.Com. <https://nasional.kompas.com/read/2020/06/19/11280091/banyak-asn-yang-tak-produktif-selama-wfh-tjahjo-berencana-mengurangnya>

Juana. (2000). Kesesuaian Antara Konsep Diri Nyata dan Ideal dengan Kemampuan Manajemen Diri pada Mahasiswa Pelaku Organisasi. *Jurnal Psikologika*, 9(V).

Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 440/4076/SJ tentang Pengendalian Jam Kerja ASN Kementerian Dalam Negeri di Wilayah Jabodetabek Dalam Tatanan Normal Baru, (2020).

Kemenkominfo/Bonifasius Wahyu Pudjianto. (2021). *Online Digital Project Management*.

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, (2020).

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal Baru, (2020).

Kementerian Dalam Negeri. (2020a). *Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Kinerja dan Pembangunan Zona Integritas Kemendagri Tahun 2019*.

Kementerian Dalam Negeri. (2020b). *Laporan Kinerja Kementerian Dalam Negeri 2019*.

Kencana, M. R. B. (2020). *1,6 Juta PNS Dinilai Tak Produktif*. Liputan6.Com. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4299983/16-juta-pns-dinilai-tak-produktif>

Kłopotek, M. (2017). The Advantages and Disadvantages of Remote Working From The Perspective of Young Employees. *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference 2017*, 4(40), 39–49. <https://ideas.repec.org/h/tkp/mklp17/535.html>

Kompas.com/Deti Mega Purnamasari. (2020, March 15). *Ini Arahkan Lengkap Jokowi Demi Mencegah Meluasnya Corona di Indonesia*. <https://Nasional.Kompas.Com/>. <https://nasional.kompas.com/read/2020/03/15/15432101/ini-arahan-lengkap-jokowi-demi-mencegah-meluasnya-corona-di-indonesia?page=all>

Krisyohana, M. (2020). *Kesiapan Manajemen ASN untuk WFH*. News.Detik.Com. <https://news.detik.com/kolom/d-5049198/kesiapan-manajemen-asn-untuk-wfh>

MacRae, I., & Sawatzky, R. (2020). *Remote Working: Personality and Performance* (Issue January, pp. 1–31). <https://static1.squarespace.com/static/5b045109c258b4052b14cd0d/t/5e28792a6b8c1a130743bec1/1579710768235/Remote+Working++Personality+and+Performance+Research+Results.pdf>

Malayu S.P. Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (kesembilan). PT Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (20th ed.). Thomson South-Western.

Musfah, J. (2012). *Pendidikan Holistik: Pendekatan Lintas Perspektif*. Kencana. <https://books.google.co.id/book?isbn=6029413546>

Nicklin, J. M., Cerasoli, C. P., & Dydyn, K. L. (2016). Telecommuting: What? Why? When? and How? In J. Lee (Ed.), *The Impact of ICT on Work* (1st ed., pp. 41–70). Springer Books. <https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6>

Nkate, J. (2020). THE EFFECT OF COVID-19 ON THE WORK ARRANGEMENTS IN THE SOUTH AFRICAN PUBLIC SERVICE. *AJPSDG*, 3(1), 144–157. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/ejc-ajpsdg-v3-n1-a8>

Okubo, T. (2020). Spread of COVID-19 and telework: Evidence from Japan. In *COVID ECONOMICS* (No. 32). <https://cepr.org/file/9252/download?token=UvHyo3s6>

Omondi, A. A., & K'Obonyo, P. (2018). FLEXIBLE WORK SCHEDULES: A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), 2069–2086. <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/1002>

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Proses Bisnis Instansi Pemerintah, (2018).

Pranadi, R. (2020). *Menyempurnakan Integrated Workplace dan Flexiwork*. Yumpu.Com.yumpu.com/id/document/read/63327138/kabar-bappenas-edisi-i-2020-idw-dan-flexiwork

Prijosaksono, A. (2001). *Self Management Series*. Gramedia.

Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Chandra (ed.); Kedua). Zifatama Publisher.

Putra, Y. S. (2016). THEORITICAL REVIEW: TEORI PERBEDAAN GENERASI. *Among Makarti*, 9(18), 123–134. <https://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/viewFile/142/133>

Raharso, S. (2011). Kepercayaan Dalam Tim. *MANAJERIAL*, 10(19), 42–53. <https://media.neliti.com/media/publications/147408-ID-kepercayaan-dalam-tim.pdf>

Ridlowi. (2020). *WORK FROM HOME PADA INSTANSI PEMERINTAH*. Kanreg1bkn.Id. <http://kanreg1bkn.id/bknjogja/artikel/0/2020/04/work-from-home-pada-instansi-pemerintah>

Robbins, S. P., & Judge. (2008). *Prilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

tn. (2011). *Report on the Inquiry into Flexible Working in the Public Sector in Northern Ireland, Volume 1*. http://www.niassembly.gov.uk/globalassets/Documents/Reports/Finance/flex-working_Volume1.pdf

tn. (2020). *Dari Konvensional ke Digital: Integrated Digital Workplace dan*

Flexiwork. Yumpu.Com. yumpu.com/id/document/read/63327138/kabar-bappenas-edisi-i-2020-idw-dan-flexiwork

van Meel, J. (2011). The Origins of New Ways of Working. *Facilities*, 29(9/10), 357–367. <https://doi.org/10.1108/02632771111146297>

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A



LAMPIRAN-LAMPIRAN

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

LAMPIRAN 1 Pengantar Penelitian



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

Jl. Administrasi II Pejompong, Jakarta Pusat 10260
Telp. 5347085, 5328496, 5326396, Fax. 53651793, 5329996
Email : politeknik@stialan.ac.id, Website : www.stialan.ac.id

Nomor : 449/STIA.1.1/PPS.02.3 Jakarta, 31 Maret 2021
Sifat : Biasa
Lampiran : Proposal Penelitian Tesis.
Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa
Program Magister Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta

**Yth. Sekretaris Badan Penelitian dan Pengembangan
Kementerian Dalam Negeri**

Jl. Kramat Raya No. 132, Jakarta Pusat

Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami :

Nama : Tini Apriani
NPM : 1864002153
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Penerapan *Flexible Working Arrangement* pada Badan
Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis di Instansi Ibu.

Sehubungan dengan itu, kami mohon perkenan Ibu untuk memberikan ijin dan membantu mahasiswa tersebut mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkan.

Atas perkenan, bantuan dan kerjasama Ibu, kami ucapkan terima kasih.



a.n. Direktur
Wakil Direktur I Bidang Akademik,

Mala Sondang Silitonga
Mala Sondang Silitonga

Tembusan :

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Kepala Bagian Pembinaan Jabatan Fungsional, Kepegawaian dan Sisdur serta Evaluasi Kinerja ASN;
3. Kepala Bagian Perencanaan;
4. Kajar Administrasi Publik;
5. Kaprodi Program Magister Terapan.

LAMPIRAN 2 Surat Ijin Pelaksanaan Penelitian



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
JL. Kramat Raya Nomor 132, Jakarta Pusat Telp. 3101953; 3101955
Website: litbang.kemendagri.go.id

Jakarta, 12 Juni 2021

Nomor : 074/3035/SES
Sifat : Segera
Lampiran : 1 (satu) berkas
Hal : Penelitian dan Pengambilan data di Badan Penelitian dan Pengembangan a.n. Tini Apriani, S.Sos.

Yth. Direktur Politeknik
STIA LAN Jakarta

di -
Tempat

Sehubungan dengan Surat Saudara Nomor:449/STIA.1.1/PPS.02.3 tanggal 31 Maret 2021 hal Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, dengan ini disampaikan bahwa secara prinsip kami memberikan izin untuk melakukan penelitian yang dilaksanakan terhitung mulai tanggal 2 Juni s.d. 30 Juni 2021 di lingkungan Badan Penelitian dan Pengembangan kepada Mahasiswa atas nama :

Nama : Tini Apriani, S.Sos
NPM : 19810405 200812 2 001
Konsentrasi : Peneliti Ahli Muda
Judul Tesis : Penerapan *Flexible Working Arrangement* pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri

Berkenaan dengan hal tersebut, yang bersangkutan dapat berkonsultasi dengan Saudara Hariyadi, S.Sos, MM NIP 19701216 199303 1 001 Jabatan Analis Kepegawaian Ahli Muda pada Bagian PJKSE Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan.

Demikian untuk menjadi maklum.

Sekretaris Badan
Penelitian dan Pengembangan,


Dr. Kurniasih, SH., M.Si
Pembina Utama Madya (IV/d)
NIP. 19631109 198903 2 001

Tembusan :
Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan, sebagai laporan.

LAMPIRAN 3 Surat selesai penelitiin



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
JL. Kramat Raya Nomor 132, Jakarta Pusat Telp. 3101953, 3101955
Website: litbang.kemendagri.go.id

SURAT KETERANGAN
SELESAI PENELITIAN DAN PENGAMBILAN DATA
NOMOR : 070/8255/SES

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Kurniasih, SH., M.Si
Jabatan : Sekretaris Badan Penelitian dan Pengembangan

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Tini Apriani, S.Sos
NPM : 1864002153
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Tesis : Penerapan *Flexible Working Arrangement* pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri

Telah selesai melaksanakan kegiatan penelitian dan pengambilan data di Badan Penelitian dan Pengembangan mulai tanggal 2 Juni s.d. 30 Juni 2021, sesuai dengan surat permohonan Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta Nomor:449/STIA.1.1/PPS.02.3 tanggal 31 Maret 2021 hal Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 14 September 2021



Ditanda tangani secara elektronik oleh:
Sekretaris Badan
Penelitian dan Pengembangan,

Dr. Kurniasih, SH, M.Si.
Pembina Utama Madya (IV/d)
NIP. 19631109 198903 2 001

Tembusan :
Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan, sebagai laporan.



Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSR sehingga tidak diperlukan tandatangan dengan stempel basah.

LAMPIRAN 4 Panduan Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

Identitas Informan	
Kode	:
Informan	
Unit Kerja	:
Jabatan	:
Usia	:
Jumlah Anak	:
Domisili	:

Bentuk fleksibilitas dalam bekerja		
No.	Dimensi	Poin pertanyaan mengenai:
1	Fleksibilitas tempat	Kebebasan memilih tempat bekerja
2	Fleksibilitas waktu	Kebebasan memilih waktu bekerja
3	Fleksibilitas cara menyelesaikan pekerjaan	Kebebasan memilih cara menyelesaikan pekerjaan

Faktor-faktor yang mempengaruhi fleksibilitas kerja		
No.	Dimensi	Poin pertanyaan mengenai:
1	Karakter organisasi	1. Struktur organisasi 2. Budaya kerja/ budaya organisasi
2	Karakter pekerjaan	1. Target dan pencapaian kinerja 2. Komunikasi informasi 3. Dukungan TIK
3	Karakter pegawai	1. Dapat dipercaya dan diandalkan 2. Kinerja yang baik 3. Kemampuan mengikuti perkembangan teknologi 4. Kemampuan berkomunikasi 5. Kemampuan manajemen diri 6. Preferansi kerja

4	Dukungan sarana/prasarana dan lingkungan tempat tinggal pegawai	1. Kepemilikan TIK 2. Ketersediaan <i>workspace</i> 3. Dukungan keluarga dan lingkungan
5	Kebijakan kepegawaian dan kebijakan yang mendukung pelaksanaan fleksibilitas kerja	1. Dukungan kebijakan FWA 2. Dukungan kebijakan kepegawaian



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

LAMPIRAN 5 Panduan Daftar Pertanyaan

Penerapan *Flexible Working Arrangement* di BPP Kemendagri

Dalam rangka mengurangi penyebaran virus covid-19, BPP Kemendagri telah melaksanakan himbauan Presiden untuk melakukan praktek kerja dari rumah (Work From Home), yang selanjutnya disebut WFH. Hal ini tentu saja merupakan pengalaman baru, baik bagi institusi maupun pegawai. WFH sendiri merupakan salah satu jenis pelaksanaan dari *Flexible Working Arrangement*/fleksibilitas kerja. Sebagai cara bekerja baru, bukan tidak mungkin hal ini akan diterapkan untuk selanjutnya, ketika pandemi telah usai.

Oleh karena itu, kami melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana penerapan fleksibilitas kerja ini di BPP Kemendagri, bagaimana kesiapan lembaga dan juga SDM didalamnya, bagaimana dukungan sarana dan prasarana serta lingkungan tempat tinggal pegawai, serta bagaimana dukungan kebijakan terhadap pelaksanaan FWA tersebut.

Kami sangat mengharapkan partisipasi bapak/ibu untuk menjawab daftar pertanyaan ini. Informasi yang diberikan dijamin kerahasiaannya dan akan digunakan untuk tujuan/kepentingan penelitian.

Atas perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Tini Apriani
(Peneliti)

POLITEKNIK
STITIA LAN
J A K A R T A

Identitas Informan
Nama: Unit kerja: Jabatan saat ini: Jabatan sebelumnya: Usia: Jumlah anak, usia: Domisili:
Daftar Pertanyaan
1. Bagaimanakah penerapan FWA di BPP Kemendagri (cara bekerja, waktu, pembagian jadwal, tempat bekerja, cara menyelesaikan pekerjaan, dsb) (jelaskan) 2. Bagaimana penerapan FWA di Pusat litbang tempat bpk ibu bekerja (dari awal pandemi hingga saat ini) (jelaskan) 3. Bagaimana kesiapan lembaga dalam pandangan bpk/ibu untuk melaksanakan FWA (dari awal pandemi hingga saat ini, dan juga di masa yang akan datang, ketika pandemi telah usai) (jelaskan) 4. Bagaimana kesiapan SDM secara umum dalam pandangan bpk/ibu untuk melaksanakan FWA (dari awal pandemi hingga saat ini, dan juga di masa yang akan datang, ketika pandemi telah usai) (jelaskan) 5. Bagaimana dukungan sarana dan prasarana dari lembaga untuk pelaksanaan FWA (jelaskan) 6. Menurut bpk/ibu, apakah struktur organisasi dan tupoksi BPP Kemendagri sesuai untuk penerapan FWA (jelaskan) 7. Bagaimana budaya kerja di BPP Kemendagri? Apakah mendukung untuk pelaksanaan FWA? (jelaskan) 8. Terkait kebijakan untuk pelaksanaan FWA selama ini, apakah menurut bpk/ibu sudah tepat, atau kah ada hal-hal yang kurang tepat dan perlu diperbaiki, dalam hal apa saja? (jelaskan) 9. Bagaimanakah arus informasi mengenai pekerjaan pada saat WFH? (lancar/terhambat) media apa saja yang digunakan untuk berkomunikasi? (jelaskan) 10. Bagaimana koordinasi, baik dengan rekan kerja maupun atasan selama WFH? Apa kendalanya? (jelaskan) 11. Menurut bpk/ibu, bagaimanakah kepercayaan pimpinan (pada level lembaga/BPP dan pada level pusat) untuk pelaksanaan WFH, di awal pelaksanaan, dan saat ini? (jelaskan)

12. Apakah pimpinan percaya pegawai mengerjakan pekerjaan kantor saat WFH? (jelaskan)
13. Bagaimana pengawasan dari pimpinan terhadap pegawai saat melakukan WFH? Apakah dilakukan, melalui media apa? (jelaskan)
14. Menurut bpk/ibu, apakah WFH mempengaruhi pencapaian kinerja lembaga secara umum; pusat litbang tempat bpk/ibu bekerja; dan pencapaian kinerja secara pribadi? (jelaskan)
15. Apakah ada penugasan khusus dari pimpinan langsung ketika bpk/ibu melaksanakan WFH? Bila ada, dalam bentuk apa?
16. Ketika bpk/ibu melaksanakan WFH, apakah bpk/ibu benar2 mengerjakan pekerjaan kantor pada jam kerja, atau justru teralihkn dengan pekerjaan pribadi/rumah tangga? Bagaimana perbandingan prosentasenya? (jelaskan)
17. Bagaimana dukungan keluarga pada saat bpk/ibu melaksanakan WFH? (jelaskan)
18. Apakah lingkungan bpk/ibu tinggal mendukung pelaksanaan WFH? (kondisi lingkungan pada tempat tinggal, apakah terlalu ramai atau cenderung tenang) (jelaskan)
19. Apakah ada tempat khusus untuk bekerja di rumah pada saat WFH? Bila tidak ada, dimanakah bpk/ibu bekerja? (jelaskan)
20. Apakah bpk/ibu dirumah memiliki sarana parasarana yang mendukung untuk pelaksanaan pekerjaan di rumah? (komputer, jaringan internet, meja kerja) (jelaskan)
21. Apabila pandemi telah usai, dan diberikan pilihan untuk bekerja secara FWA atau bekerja di kantor seperti sebelum pandemi, bpk/ibu memilih yang mana? Apa alasannya? (jelaskan)
22. FWA seperti apakah yang bpk/ibu ingin usulkan kepada pimpinan untuk dilaksanakan di BPP Kemendagri? Apa alasannya? (jelaskan)

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

LAMPIRAN 6 ST WFH WFO BULAN MEI 2021



**KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jalan Kramat Raya Nomor 132, Jakarta Pusat Telepon 3101953; 3101955; 3709172

SURAT TUGAS

Nomor: 800/1297/ST

- Dasar :
1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 564);
 2. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 800/5006/SJ tanggal 9 September 2020 Tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dalam Tata Normal Baru;
 3. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 440/8642/SJ tanggal 17 Desember 2020 Tentang Perubahan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor: 440/4076/SJ Tentang Pengendalian Jam Kerja Aparatur Sipil Negara Kementerian Dalam Negeri di Wilayah Jabodetabek Dalam Tata Normal Baru.

MEMERINTAHKAN:

Kepada : Daftar Nama terlampir

- Untuk :
1. Melaksanakan tugas kedinasan di kantor *Work From Office (WFO)* maupun rumah/tempat tinggal/*Work From Home (WFH)*, sesuai jadwal terlampir, terhitung mulai tanggal 3 s.d. 31 Mei 2021, dengan ketentuan:
 - a. Dalam melaksanakan tugas kedinasan di rumah/WFH, dilarang meninggalkan lokasi tempat tinggal, kecuali adanya kebutuhan yang sangat mendesak;
 - b. Apabila diketahui meninggalkan lokasi tempat tinggal tanpa ijin Pimpinan, akan diberikan sanksi sesuai ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS;
 - c. Dalam keadaan mendesak seluruh PNS dan PTT yang melaksanakan tugas kedinasan di rumah/WFH, dapat dipanggil untuk melaksanakan tugas di kantor/WFO.
 2. Pengaturan Jam Kerja (*shift*) pelaksanaan tugas kedinasan di kantor/WFO, dilaksanakan sebagai berikut:
 - a. *Shift* Pertama : Masuk Pukul 07.30 WIB dan pulang pukul 15.30 WIB;
 - b. *Shift* Kedua : Masuk Pukul 10.30 WIB dan pulang pukul 18.30 WIB.Dengan ketentuan bahwa keterlambatan masuk kerja diberikan toleransi paling lama 1 (satu) jam dan wajib mengganti waktu keterlambatan masuk kerja. Pegawai yang pulang kerja sebelum waktu yang ditentukan dinyatakan pulang sebelum waktunya.
 3. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor/WFO dan rumah/WFH, wajib melaporkan pelaksanaan tugasnya melalui Aplikasi Sikerja dan melakukan pengisian presensi melalui *Mobile Simpeg* dan untuk Pegawai Tidak Tetap (PTT) melalui link <http://bit.ly/WFHPTTMEI2021>.
 4. Masing-masing Para Kepala Pusat Litbang dan Para Kepala Bagian melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan ketentuan ini, untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas dan pengendalian jam kerja di lingkungannya.
 5. Melaksanakan perintah ini dengan penuh tanggung jawab.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal, 30 April 2021

a.n. Kepala Badan
Sekretaris Badan
Penelitian dan Pengembangan,

Dr. Kurniasih, SH., M.Si
NIP. 19631109 198903 2 001
Pembina Utama Madya (IV/d)

Tembusan Yth :

1. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan (sebagai laporan);
2. Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal;
3. Para Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan; dan
4. Para Kepala Bagian lingkup Sekretariat.

NO	NAME	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66	68	70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100	102	104	106	108	110	112	114	116	118	120	122	124	126	128	130	132	134	136	138	140	142	144	146	148	150	152	154	156	158	160	162	164	166	168	170	172	174	176	178	180	182	184	186	188	190	192	194	196	198	200	202	204	206	208	210	212	214	216	218	220	222	224	226	228	230	232	234	236	238	240	242	244	246	248	250	252	254	256	258	260	262	264	266	268	270	272	274	276	278	280	282	284	286	288	290	292	294	296	298	300	302	304	306	308	310	312	314	316	318	320	322	324	326	328	330	332	334	336	338	340	342	344	346	348	350	352	354	356	358	360	362	364	366	368	370	372	374	376	378	380	382	384	386	388	390	392	394	396	398	400	402	404	406	408	410	412	414	416	418	420	422	424	426	428	430	432	434	436	438	440	442	444	446	448	450	452	454	456	458	460	462	464	466	468	470	472	474	476	478	480	482	484	486	488	490	492	494	496	498	500	502	504	506	508	510	512	514	516	518	520	522	524	526	528	530	532	534	536	538	540	542	544	546	548	550	552	554	556	558	560	562	564	566	568	570	572	574	576	578	580	582	584	586	588	590	592	594	596	598	600	602	604	606	608	610	612	614	616	618	620	622	624	626	628	630	632	634	636	638	640	642	644	646	648	650	652	654	656	658	660	662	664	666	668	670	672	674	676	678	680	682	684	686	688	690	692	694	696	698	700	702	704	706	708	710	712	714	716	718	720	722	724	726	728	730	732	734	736	738	740	742	744	746	748	750	752	754	756	758	760	762	764	766	768	770	772	774	776	778	780	782	784	786	788	790	792	794	796	798	800	802	804	806	808	810	812	814	816	818	820	822	824	826	828	830	832	834	836	838	840	842	844	846	848	850	852	854	856	858	860	862	864	866	868	870	872	874	876	878	880	882	884	886	888	890	892	894	896	898	900	902	904	906	908	910	912	914	916	918	920	922	924	926	928	930	932	934	936	938	940	942	944	946	948	950	952	954	956	958	960	962	964	966	968	970	972	974	976	978	980	982	984	986	988	990	992	994	996	998	1000
1	ADAM	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

POLITEKNIK
 STIA LAN
 R T A
 Pempus Ust
 Nlp .06311
 D. Kurnias
 Peneliti
 Paklasi B
 Kebab B
 Dirsipkan q
 Dirsipkan q

Dr. Khusniyati, SH., M.Si

James

8. U. Kebab's Bazaar

[illegible]

RIWAYAT HIDUP

Nama : Tini Apriani
Tempat dan Tanggal Lahir : Magelang/5 April 1981
Alamat Rumah : Jl. Pendidikan IX No. 74 Duren Sawit,
Jakarta Timur
No Hp : 081392584787
Email : tiny.patria@gmail.com
Status Perkawinan : Kawin
Nama Instansi : Badan Penelitian dan Pengembangan
Kementerian Dalam Negeri
Alamat Instansi : Jl. Kramat Raya No. 132
Jakarta Pusat
Jabatan : Peneliti
Pangkat dan Golongan : Penata/III c
Riwayat Pendidikan : S-1 Ilmu Sosiatri Universitas Gadjah Mada
Riwayat Pekerjaan :
2008 – 2021 BPP Kemendagri

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A