

## SKEMA KOMPENSASI ASN DALAM PELAKSANAAN PENGATURAN SISTEM KERJA DI MASA PANDEMI COVID-19 DITINJAU DARI TEORI EQUITY

Decky Subarja, Dini Trisnowati, Dyah Ayu Puspitaningtyas,  
Fitriyani, Hamka

Politeknik STIA LAN Jakarta

[subarjadecky@gmail.com](mailto:subarjadecky@gmail.com), [dini.trisnowati01@gmail.com](mailto:dini.trisnowati01@gmail.com), [dy4h4yu.p@gmail.com](mailto:dy4h4yu.p@gmail.com),  
[fitriyani@bps.go.id](mailto:fitriyani@bps.go.id), [laiccahamka@gmail.com](mailto:laiccahamka@gmail.com)

### Abstract

*The covid-19 pandemic has changed the work system of government employees. Government employees carry out the division of work, namely carrying out work form office and work from home in accordance with the provisions of a circular issued by minister of administrative reform and bureaucratic reform. This of course has an impact on changes in performance and compensation schemes received by government employees. From the results obtained, 30% of government employees stated that there was no difference in performance.*

**Keywords :** *work form home, work from office, compensation.*

### Abstrak

Pandemi covid-19 telah mengubah sistem kerja pegawai pemerintah. Pegawai pemerintah melaksanakan pembagian kerja yaitu melaksanakan kerja dari kantor dan bekerja dari rumah sesuai dengan ketentuan surat edaran yang dikeluarkan oleh menteri PAN dan RB. Hal ini tentunya berdampak pada perubahan kinerja dan skema kompensasi yang diterima pegawai pemerintah. Dari hasil yang diperoleh, 30% pegawai pemerintah menyatakan tidak ada perbedaan kinerja.

**Kata kunci :** *work form home, work from office, kompensasi.*

### PENDAHULUAN

Dalam menjalankan aktivitas perkantoran, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki pengaturan terkait jam kerja. Hal ini sesuai dengan ketentuan kewajiban dan larangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, khususnya pada Pasal 3 butir 11 yang menyebutkan bahwa Setiap PNS wajib masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Selanjutnya dalam pengaturan detailnya, tercantum pada Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lemabaga Pemerintah. Dalam Keputusan Presiden tersebut ditetapkan hari kerja PNS adalah hari Senin sampai dengan hari Jumat, sedangkan jam kerja PNS mulai dari jam 07.30 hingga 16.00. Namun kebijakan tersebut dikecualikan bagi PNS yang bekerja untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat serta pada sektor pendidikan dari tingkat Sekolah Dasar (SD) hingga Sekolah Lanjutan Atas (SLTA).

Akan tetapi, dalam perkembangannya dengan adanya Pandemi Covid-19 telah merubah pola kerja PNS. Adanya himbauan untuk melakukan pembatasan aktivitas sosial membuat terbitnya kebijakan baru. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai “Pembina” Pegawai Negeri Sipil di seluruh Indonesia menerbitkan Surat Edaran terkait tata kerja ASN selama Pandemi Covid-19. Kebijakan tersebut tertuang dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020 Tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur

Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru. Hal ini tentunya dimaksudkan untuk melindungi para pegawai ASN agar memilimalisir terjangkit atau tertular Covid-19 dan tentunya disisi lain agar senantiasa produktif dalam memberikan pelayanan publik sebagaimana harapan yang ingin dicapai oleh pemerintah dan masyarakat pada umumnya.

Dalam kebijakan yang dituangkan dalam Surat Edaran tersebut, pengaturan sistem kerja dilakukan dengan cara membagi pelaksanaan tugas kedinasan antara lain pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*Work From Office*) dan pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal (*Work From Home*). Untuk pelaksanaan tugas kedinasan di kantor masih mengacu pada ketentuan jam kerja yang berlaku sesuai dengan Keputusan Presiden dimaksud, namun tidak halnya dengan pelaksanaan kedinasan di rumah/ tempat tinggal. Pelaksanaan kedinasan di rumah/ tempat tinggal memberikan jam kerja yang lebih fleksibel dalam arti pegawai Aparatur Sipil Negara tidak memiliki jam kerja yang pasti. Hal ini tentunya disebabkan adanya tuntutan kecepatan layanan serta perkembangan teknologi yang memungkinkan koordinasi dapat dilakukan secara daring melalui aplikasi internet semisal *Zoom Meeting*, *CloudX Meeting*, dan lain sebagainya. Di sisi lain, bagi pegawai ASN yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor juga memiliki tantangan tersendiri di antaranya berkurangnya jumlah personil di kantor yang ada karena pembatasan sosial mengharuskan pegawai tersebut lebih cekatan dan terampil dalam menggunakan peralatan kerja di kantor maupun dalam pelaksanaan tugas kedinasan sehari-hari. Selain itu, tentunya juga terkait dengan 'kerawanan' tertular Covid-19 dalam perjalanan ke kantor.

Dengan adanya perubahan tersebut, maka akan berkaitan dengan kompensasi yang diterima oleh pegawai ASN. Menurut Werther dan Davis (1982, dalam Kadarisman 2018 : 1) Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Apakah upah per jam atau gaji berkala, departemen personalia biasanya merancang dan mengelola kompensasi karyawan. Agar imbalan tersebut dapat memberikan hasil yang optimal dan tepat guna, maka perlu dilakukan upaya-upaya manajemen kompensasi. Manajemen kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka (Cahayani, 2005 : 77 – 78, dalam Kadarisman 2018 : 2).

Kompensasi tidak selalu identik dengan uang, ada beberapa kebijakan manajemen yang memberikan kompensasi berupa barang atau jasa agar kompensasi tersebut dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh pegawainya. Salah satu contohnya adalah pemberian tunjangan komunikasi atau pulsa yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 394/KMK.02/2020. Tunjangan komunikasi tersebut tentunya dimaksudkan agar kegiatan tugas kedinasan yang dilakukan di rumah akibat Pandemi Covid-19 juga tidak terkendala, semisal untuk digunakan internet maupun pengiriman data atau file dokumen. Selain itu, juga ada penyediaan vitamin/ penambah daya tahan tubuh bagi pegawai ASN selama Pandemi Covid-19.

Sebagaimana yang diketahui, bahwa Covid-19 menyerang daya tahan tubuh manusia sehingga apabila daya tahan tubuhnya lemah maka rentan terjangkit Covid-19 yang mengakibatkan pegawai ASN tersebut jatuh sakit. Opini diatas senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wibowo (2017 : 290) bahwa dilihat dari pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung berkaitan dengan capaian pegawai tersebut, dalam hal lingkup pemerintahan ini dicontohkan sebagai tunjangan kinerja, sedangkan kompensasi tidak langsung tidak berhubungan langsung dengan kinerja,

semisal tunjangan kesehatan dan lain-lain.

Tentunya dengan kelebihan dan kekurangan pada masing-masing pola kerja baik pengerjaan tugas kedinasan dari rumah/ tempat tinggal (*work from home*) maupun pengerjaan tugas kedinasan dari kantor (*work from office*) akan memberikan dampak pada kepuasan kerja pegawai. Hal ini tentunya tidak terlepas dari manajemen kompensasi yang diberlakukan dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas pegawai. Dampak yang muncul akibat dari penerapan manajemen kompensasi tersebut tidak terlepas dari persepsi keadilan dari sudut pandang Aparatur Sipil Negara yang melaksanakan *work from home* dan *work from office*. Hal tersebut didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Rahayu (2015 : 46) bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan dalam bertindak sebagai umpan bali yang memungkinkan pegawai menyesuaikan perilakunya. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Suhartini (2005 : 104) yang mengutarakan bahwa berdasarkan teori keadilan, seorang pegawai akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya, dimana rasio kompensasi dengan input ini sifatnya relatif untuk setiap pegawai. Jika rasio tersebut dari seorang pegawai dengan pegawai lainnya adalah sama atau setara maka pegawai tersebut merasa mendapat keadilan. Sedangkan jika pegawai merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama atau setara dengan rasio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari pegawai lainnya, maka pegawai tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan. Kedua perasaan ini antara adil dan ketidakadilan akan memberikan pengaruh kepada pegawai dalam berperilaku di dalam lingkungan kerjanya seperti menjadi lebih giat atau cenderung malas-malasan.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ismawati pada tahun 2021 dengan judul dampak manajemen perubahan lingkungan kerja masa Pandemi Covid-10 terhadap pegawai PT.Telkom Indonesia Tbk Divreg 3 Jawa Barat mengungkapkan bahwa manajemen membutuhkan sistem yang dapat membantu seluruh tim berkoordinasi guna memastikan operasional bisa berjalan dengan baik. Lebih lanjut, pada penelitian yang dilakukan oleh Wardhana dan Hakiki pada tahun 2021 dengan judul Reformulasi Pengaturan Sistem Kerja Pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta Pada Masa Adaptasi Kebiasaan Baru menyimpulkan bahwa untuk mendukung sistem kerja kolaboratif dengan sistem WFO dan WFH di Pemerintah Kota Yogyakarta, maka perlu didukung beberapa sub sistem manajemen. Sub sistem manajemen ini antara lain manajemen sumber daya pegawai, manajemen jenis pekerjaan, manajemen konektivitas antara sistem kerja WFH dan WFO, manajemen infrastruktur pendukung sistem kerja, serta manajemen dukungan anggaran.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui skema kompensasi ASN dalam pelaksanaan pengaturan sistem kerja di masa Pandemi Covid-19. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebagaimana di atas, maka pokok permasalahan dari penelitian ini adalah

1. Dengan adanya perbedaan sistem kerja *Work From Home* dan *Work From Office*, bagaimana manajemen kompensasi ditinjau dari aspek *Equity*?
2. Bagaimana membangun sistem kompensasi yang tepat bagi ASN, sehingga mampu memperbaiki sistem kerja ASN dengan memperhatikan *Equity Work From Home* dan *Work From Office* ?

## KAJIAN LITERATUR

- A. Penyesuaian Sistem Kerja ASN berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor : 58 Tahun 2020.

Berdasarkan Surat Edaran tersebut, beberapa hal terkait penyesuaian sistem kerja ASN selama Pandemi Covid-19 adalah sebagai berikut :

1. Penyesuaian sistem kerja dapat dilaksanakan melalui fleksibilitas dalam pengaturan lokasi bekerja bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara yang meliputi pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*work form office*) dan pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal (*work form home*);
2. Pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*work form office*) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan di bidang kepegawaian;
3. Pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal (*work form home*) dilaksanakan di rumah/tempat tinggal dimana Pegawai Aparatur Sipil Negara di tempatkan/ ditugaskan pada instansi pemerintah. Pelaksanaan tugas dimaksud sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
4. Terhadap fleksibilitas dalam pengaturan lokasi bekerja, Pejabat Pembina Kepegawaian pada Kementerian/Lembaga/Daerah:
  - a. Mengatur sistem kerja yang akuntabel dan selektif bagi pejabat/Pembina di lingkungan unit kerjanya yang dapat melaksanakan tugas kedinasan di kantor (*work from office*) dan/atau di rumah/ tempat tinggal (*work from home*) dengan memperhatikan kondisi penyebaran Covid-19 di daerah masing-masing
  - b. Menentukan pegawai ASN yang dapat melaksanakan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal (*work form home*), dengan mempertimbangkan:
    - 1) jenis pekerjaan pegawai.
    - 2) hasil penilaian kinerja pegawai.
    - 3) kompetensi pegawai dalam mengoperasikan sistem dan teknologi informasi.
    - 4) laporan disiplin pegawai.
    - 5) kondisi kesehatan/faktor komorbiditas pegawai.
    - 6) tempat tinggal pegawai berada di wilayah dengan penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar.
    - 7) kondisi kesehatan keluarga pegawai (dalam status orang dalam pemantauan/orang dalam pengawasan/dikonfirmasi positif Covid-19).
    - 8) riwayat perjalanan dalam negeri/luar negeri pegawai dalam 14 (empat belas) hari kalender terakhir.
    - 9) riwayat interaksi pegawai dengan penderita terkonfirmasi positif Covid-19 dalam 14 (empat belas) hari kalender terakhir.
    - 10) efektivitas pelaksanaan tugas dan pelayanan unit organisasi.
5. Pejabat Pembina Kepegawaian pada Kementerian/Lembaga/Daerah yang berlokasi di wilayah dengan penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar

agar:

- a. menugaskan Pegawai ASN untuk menjalankan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggalnya (*work from home*) secara penuh dengan tetap memperhatikan sasaran kinerja dan target kerja pejabat/pegawai yang bersangkutan.
  - b. mengatur pegawai ASN ada Instansi Pemerintah yang tugas dan fungsinya bersifat strategis sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (Covid-19), untuk melaksanakan tugas kedinasan di kantor (*work form office*) dengan jumlah minimum pejabat/pegawai dengan tetap mengutamakan protokol kesehatan.
6. Pejabat Pembina Kepegawaian pada Kementerian/Lembaga/Daerah memastikan agar penyesuaian sistem kerja dalam tatanan normal baru produktif dan aman Covid-19 yang dilakukan tidak mengganggu kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

### B. Teori Kompensasi

Ivancevich (1995, dalam Kadarisman 2018 : 6) mengutarakan bahwa kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial.

Sedangkan Milkovich, dkk (2014 : 5) mendefinisikan kompensasi dari berbagai sudut pandang antara lain dari komunitas, pemegang saham, manajer, hingga pada pegawai. adapun definisi menurut sudut pandang tersebut antara lain

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi khususnya terkait dengan kompensasi finansial. Frans Poel (2003) berpendapat bahwa struktur gaji adalah suatu entitas angka- angka yang koheren (besaran gaji moneter) yang menetapkan upah individual menurut proporsi-proporsi tertentu (skala gaji) dan menetapkan hubungan-hubungan dalam upah antara pekerjaan dan pekerja dalam suatu unit organisasional. Seluruh struktur harus kompetitif terhadap lingkungan (pasar tenaga kerja eksternal) yang dapat digunakan organisasi untuk membandingkan dirinya sendiri.

### C. Teori Keadilan

Edward Lawler menciptakan model berdasarkan teori ekuitas yang menjelaskan sebab kepuasan dan ketidakpuasan imbalan. Menurut Lawler, perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan atau ketidakpuasan imbalan. Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya adalah setara, maka terdapat kepuasan imbalan (Simamora, 2016).

Lebih lanjut prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya kompensasi yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2017). Azas adil, dimaksudkan bersarnya kompensasi yang dibayar kepada karyawan disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan , tanggung jawab, jabatan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

### D. Teori Sistem Kerja

Menurut Irawan (2010, dalam Mindhayani dan Purnomo 2018 : 99) sistem kerja

merupakan serangkaian aktivitas yang dipadukan untuk menghasilkan suatu benda atau jasa yang menghasilkan kepuasan pelanggan atau keuntungan perusahaan.

Sedangkan Mustafa, et al (2009) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mengkombinasikan manusia dan alat tersebut merupakan tahapan kerja yang sudah tetap sehingga menghasilkan suatu sistem kerja yang konsisten dan hasil kerja yang berkualitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem kerja merupakan teknik yang digunakan untuk mengatur manusia dan alat kerja dengan sedemikian rupa agar terciptanya keefisienan dan tingkat produktivitas yang tinggi.

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif pada dasarnya bersifat menuturkan dan menafsirkan data yang ada saat ini dengan menggunakan kata-kata, gambar dan bukan angka, dan bermaksud menaggambarkan sesuatu yang menjadi fokus penelitian yang ingin dipaparkan. Menurut Sugiyono (2017) metode penelitian kualitatif adalah metode yang menekankan pada segi pengamatan langsung secara partisipatif, sehingga dapat diungkapkan keadaan yang ada serta gejala-gejala yang melekat.

### B. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini diambil dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diambil dari wawancara dan observasi dengan key informant di sejumlah Kementerian/ Lembaga. Adapun key informant dalam penelitian ini adalah pegawai di Kementerian Perhubungan, Kementerian ATR/BPN, Badan Pusat Statistik serta Universitas Indonesia. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diambil dari penelitian terdahulu, buku-buku yang menjadi referensi, serta peraturan perundangan yang relevan dengan penelitian ini.

### C. Prosedur Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara diolah untuk mempermudah pembacaan dan pemahaman data-data tersebut. Adapun tahapan pengolahan datanya sebagai berikut:

1. Mengklasifikasikan materi hasil wawancara kemudian dianalisis dan selanjutnya dibuat transkrip tertulis.
2. Mengolah dan menganalisis data berdasarkan keterkaitan antar komponen dari materi data yang telah diperoleh.
3. Mendeskripsikan semua perolahan data secara keseluruhan. Pengolahan data dengan telaah dokumen adalah menelaah dan mengkaji data yang diperoleh kemudian membandingkan dengan dokumen yang ada.

### D. Proses Analisa Data

Di dalam melakukan proses analisa data terdapat beberapa tahapan yang digunakan antara lain:

1. Data reduction (reduksi data)

Data-data penelitian yang telah terkumpul, selanjutnya akan dilakukan reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan

pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan analisis ini dapat memudahkan peneliti dalam menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasikan data.

## 2. Data display (penyajian data)

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagian, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya (Sugiyono 2017 : 95).

## 3. Conclusion drawing (verifikasi)

Data-data hasil penelitian setelah dikumpulkan, disajikan, langkah terakhir yaitu menarik kesimpulan atau verifikasi. Tujuan utama dalam tahap ini adalah untuk menarik atau mengambil keputusan terhadap analisis dari keseluruhan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang didapatkan dari wawancara dan observasi, key informant mengutarakan bahwa selama masa Pandemi Covid-19 mereka menjalankan tugas kedinasan atau melaksanakan pekerjaan dari rumah dan kantor. Pembagian waktu untuk melaksanakan tugas kedinasan dari rumah/ tempat tinggal (*work from home*) maupun tugas kedinasan dari kantor (*work from office*) sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh pimpinan unit kerja atau pejabat pembina kepegawaiannya. Dari hasil tersebut kemudian dilakukan pengolahan dimana didapatkan 77% *key informant* melakukan pembagian kerja dengan melaksanakan tugas kedinasan dari rumah/ tempat tinggal (*work from home*) dan melaksanakan tugas kedinasan dari kantor (*work from office*) kecuali pada unit kerja yang melaksanakan pelayanan publik/ essential. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai ASN telah mengimplementasikan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dimana sesuai Surat Edaran tersebut pegawai ASN diinstruksikan untuk melaksanakan sistem kerja baru selama masa Pandemi Covid-

19. Hal ini juga menggambarkan kepatuhan pimpinan unit kerja terhadap regulasi yang berlaku serta berupaya untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. dengan tetap mengedepankan kesehatan dan keselamatan pegawainya dari penyebaran virus corona 19.

Selain itu, penelitian tersebut juga mendapatkan data bahwa 54% *key informant* menyatakan bahwa sistem pembagian kerja atau pelaksanaan tugas kedinasan dari rumah/ tempat tinggal (*work from home*) dan pelaksanaan tugas kedinasan dari kantor (*work from office*) sudah efektif dalam memenuhi kinerja organisasi dalam situasi Pandemi Covid-19. Penggunaan sistem informasi seperti absensi secara online maupun penggunaan platform rapat online memberikan dampak yang baik dalam monitoring serta koordinasi antar lini bagi pegawai ASN. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanti, dkk pada tahun 2021 dengan judul produktivitas kerja saat *work from home* (wfh) dan *work from office* (wfo) pada dosen FKM Universitas Mulawarman di Masa Pandemi Covid-

19 yang menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan produktivitas kerja pada pegawai (tenaga kependidikan dan dosen pengajar) FKM Unmul pada saat WFO dan WFH. Dengan kata lain, bahwa pelaksanaan WFO dan WFH dapat berjalan efektif dan efisien sehingga pelaksanaan tugas pemerintahan maupun pelayanan publik dapat berjalan sebagaimana dalam keadaan sebelum Pandemi Covid-19 dengan ditunjang berbagai aplikasi online yang berbasis teknologi informasi.

Namun demikian, *key informant* yang menjadi subjek penelitian ini mengutarakan juga bahwa tidak adanya atau tidak diberikan kompensasi tambahan bagi pegawai yang melaksanakan kerja atau tugas kedinasan di kantor (*work from office*). Dalam hal ini, tidak ada perbedaan kompensasi bagi pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor (*work from office*) maupun pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal (*work from home*), meskipun sebesar 47% *key informant* menyatakan bahwa terdapat perbedaan beban kerja maupun resiko kesehatan bagi pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor (*work from office*) dengan pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal (*work from home*).

Akan tetapi, meskipun tidak adanya perbedaan kompensasi bagi pegawai ASN yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor (*work from office*) maupun tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal (*work from home*), sebesar 30% *key informant* mengungkapkan tidak adanya perbedaan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa *key informant* memiliki loyalitas dengan unit kerjanya dan tidak merasa perlu membandingkan apa yang diperoleh dirinya dengan orang lain walaupun terdapat perbedaan input yang dimilikinya. Adapun sisanya memiliki opini yang berbeda dimana pegawai ASN yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor (*work from office*) maupun tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal (*work from home*) memiliki perbedaan kinerja sebagaimana dalam tabel sebagai berikut:

Work From Office	Work From Home
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Target kinerja lebih jelas</li> <li>▪ Resiko kesehatan lebih besar</li> <li>▪ Ada biaya transportasi yang dikeluarkan</li> <li>▪ Jam kerja lebih jelas selama melaksanakan tugas kedinasan di kantor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jam kerja selama melaksanakan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal menjadi tidak jelas dan cenderung tidak terbatas</li> <li>▪ Menggunakan sumber daya pribadi untuk bekerja semisal komputer, listrik, internet dll</li> <li>▪ Adanya perubahan sistem kerja yang cepat berpotensi memunculkan resiko kesehatan mental.</li> </ul>

Manajemen kompensasi pada dasarnya mengatur reward yang diberikan kepada pegawai sebagai imbal balik atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi. Manajemen kompensasi ini akan menjadi pondasi dalam persepsi pegawai terkait apakah yang diterima sebagai bentuk imbal balik dirasakan adil atau sesuai. Dengan adanya perbedaan kinerja maupun resiko dalam melaksanakan tugas kedinasan di kantor maupun melaksanakan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal, maka akan menimbulkan perbedaan kompensasi yang seharusnya diterima oleh pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan *key informant* maka didapatkan beberapa harapan terkait tambahan kompensasi yang diterima sesuai dengan pelaksanaan

tugasnya. Adapun pegawai ASN yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor mengharapkan adanya perlengkapan atau peralatan pelindung diri seperti masker dan hand sanitizer serta diberikan vitamin untuk meningkatkan daya tahan tubuh. Selain itu, dengan kesulitan transportasi umum selama Pandemi Covid-19, pegawai ASN mengharapkan adanya tunjangan transportasi bagi pegawai ASN yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor. Sedangkan pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal mengharapkan adanya bantuan atau tunjangan sumber daya pribadi seperti internet, listrik dan lain sebagainya. Namun demikian, dari key informant juga didapatkan bahwa pegawai ASN yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor maupun yang melaksanakan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal mengharapkan adanya screening atau pengetesan Covid-19 secara berkala untuk memonitor kesehatan pegawainya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaturan sistem kerja, selama Pandemi Covid-19 dituangkan ke dalam SE Menteri PAN dan RB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru. Dari data yang didapatkan bahwa pengaturan sistem kerja tersebut dapat dilaksanakan dengan baik oleh para pegawai ASN.
2. Dalam menunjang kinerja pegawai selama melaksanakan tugas kedinasan dari rumah/ tempat tinggal, pegawai ASN dapat diberikan kompensasi berupa komunikasi yang mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan nomor 394/KMK.02/2020. Dan tentunya, mengalokasikan anggaran untuk pencegahan covid-19 dalam DIPA masing- masing guna memberikan kompensasi bagi pegawai ASN seperti peralatan pelindung diri maupun vitamin untuk menambah daya tahan tubuh bagi pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor.
3. Pemanfaatan teknologi informasi seperti absensi online maupun media rapat online memberikan dampak yang baik sehingga dapat memonitor dan mengkoordinasi pegawai ASN.

### B. Saran

Adapun saran yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perlu adanya payung hukum untuk membuat sistem kerja bagi pegawai ASN dalam melaksanakan tugas kedinasan di kantor maupun tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal dengan memperhatikan kinerja serta pemberian kompensasi agar berlaku sama di setiap Kementerian/Lembaga/Daerah.
2. Menggunakan sistem teknologi informasi untuk membantu proses pengendalian kinerja pegawai ASN yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor maupun tugas kedinasan di rumah. Tempat tinggal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Frans Poels. 2003. *Job Evaluation and Remuneration Strategies*. PT. Buana Ilmu Populer.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ismawati, Resty. 2021. *Dampak Manajemen Perubahan Lingkungan Kerja Masa Pandemi Covid-19 Terhadap Pegawai PT.Telkom Indonesia Tbk Divreg 3 Jawa Barat*. Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi. Volume 12, Nomor 1, Januari 2021.
- Kadarisman. 2018. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah.
- Milkovich, et al. 2014. *Compensation. Eleventh Edition*. New York : McGraw-Hill Published.
- Mustafa, et al. 2009. *Ergonomics Awareness And Identifying Used Ergonomics Programs in Manufacturing Industries Using Quality Function Deployment. American Journal of Scientific Research*. ISSN 1450-223X Issue 3, pp 51-66.
- Simamora, Henry. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Elex Media.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suhartini. 2005. *Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi*. Jurnal Siasat Bisnis ISSN: 0853-7665
- Susanti, dkk. 2021. *Produktivitas Kerja Saat Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO) pada Dosen FKM Universitas Mulawarman di Masa Pandemi Covid-19*. Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat Volume 13 Edisi I.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal Baru.
- Rahayu, Sri Retnaning. 2015. *Analisis Hubungan Persepsi Keadilan Dengan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Wartawan Pada Surat Kabar Harian Bernas di Yogyakarta*. Universitas Muhammadiyah Metro. Akusisi Vol 11 No. 2 November 2015.
- Wardhana dan Hakiki. 2021. *Reformulasi Pengaturan Sistem Kerja Pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta Pada Masa Adaptasi Kebiasaan Baru*. Yogyakarta : Jurnal Penegakan Hukum dan Keadilan. Vol. 2 No. 1 Maret 2021.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Depok : PT.Raja Grafindo Persada.