

Evaluasi Pelaksanaan *Work From Home (Wfh)* Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (Djbc) Sumatera Bagian Timur

Zuria Efenny, Sunarto, Alamsyah

Abstrak: Zuria Efenny, Evaluasi Pelaksanaan Work From Home (WFH) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sumatera Timur. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan Evaluasi Pelaksanaan Work From Home (WFH) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sumatera Timur. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari indikator teori efektivitas yang digunakan, penerapan work from home (WFH) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sumatera Timur telah berjalan cukup efektif, namun masih memiliki beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki untuk terus membuahkan hasil. kinerja maksimum dan stabil bahkan dalam kondisi abnormal. Sedangkan model penerapan yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sumatera Timur, yakni sistem pembagian waktu atau jam kerja dalam pelaksanaan work from office (WFO) dan work from home (WFH) tidak menjadi penghalang bagi karyawan untuk tetap menjalankan tugasnya. tugas mereka yang dapat dilakukan dari kantor atau rumah sesuai dengan waktu shift masing-masing. Namun, model ini masih memiliki sisi lemah, yaitu ketika WFH, karyawan tidak dapat menggunakan fasilitas kantor, maka selama WFH pengawasan kinerja karyawan juga tidak optimal.

Kata kunci: Efektivitas Kerja Dari Rumah, Evaluasi, Work From Home (WFH), Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

1. PENDAHULUAN

Dunia internasional saat ini tengah diguncangkan oleh mewabahnya pandemi COVID-19. Coronavirus Disease-19 (COVID-19) adalah sebuah penyakit menular yang disebabkan oleh virus korona (WHO, 2020). Penyakit ini memiliki gejala seperti demam, rasa lelah dan batuk kering. Selain itu, terdapat gejala lainnya seperti sesak napas, sakit tenggorokan, pilek dan diare (WHO, 2020). Sejak akhir tahun 2019, virus yang mulai menyebar di kota Wuhan, Tiongkok ini terus menyebar ke berbagai negara di dunia hingga awal bulan April saat ini. Indonesia juga termasuk salah satu negara yang terdampak penyebaran COVID-19 setelah dua orang warga negaranya terkonfirmasi positif COVID-19 pada Maret 2020 (Sinuhaji, 2020).

Penularan COVID-19 yang dengan cepat terjadi antar manusia membuat risiko penyebaran virus tersebut dapat terjadi di lingkungan yang dekat seperti yang terjadi dalam kegiatan masyarakat sehari-hari. Menyikapi hal tersebut, pemerintah melakukan berbagai hal untuk mencegah penyebaran dari virus tersebut dengan menghimbau masyarakat untuk melakukan social distancing yaitu suatu praktik kesehatan masyarakat yang bertujuan untuk mencegah orang yang sakit melakukan kontak dengan orang yang sehat untuk mengurangi risiko penularan penyakit (Pearce, 2020). Kemudian, pemerintah juga meresmikan PP No 21 tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) sebagai kelanjutan respon atas pernyataan WHO terkait penetapan status pandemi COVID-19 pada Maret 2020 (Giri, 2020)

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini menuntut organisasi maupun instansi untuk semakin inovatif dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Persaingan antar lembaga yang semakin pesat, dapat mendorong suatu organisasi untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap sistem pengelolaannya terutama kinerja karyawan. Dalam proses untuk membentuk suatu organisasi yang sesuai dengan tujuan, maka organisasi maupun instansi harus bisa mengolah dan memelihara sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.”

Teknologi yang semakin maju di era globalisasi membuat banyak perusahaan yang mulai menerapkan sistem bekerja darimana saja dan kapan saja. Akhir - akhir ini banyak perusahaan menerapkan kebijakan fleksibilitas ditempat kerja mulai dari *Work From Home* (WFH), bekerja di *co working space*, atau memberikan pilihan hubungan kerja yang fleksibel untuk pekerjanya. Saat ini perkembangan dan kemajuan di berbagai bidang selalu mengedepankan efektivitas kerja para pegawai yang dapat menggerakkan sekaligus menjalankan roda organisasi. Perubahan demi perubahan selalu menjadi fokus utama dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai untuk meningkatkan pelayanan prima bagi masyarakat, hal ini dianggap penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Terciptanya efektivitas kerja yang baik diharapkan mampu untuk menjamin percepatan kelancaran pelayanan terhadap masyarakat secara baik dan tepat. Efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam pencapaian suatu tujuan yang telah direncanakan. Hal ini berarti organisasi mampu menyusun dan mengorganisasikan sumber daya pegawai untuk pencapaian tujuan. Abdul rahmat (2003) menyatakan efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Menurut Heathfield (2016) dalam artikelnya yang berjudul *The Advantages and Disadvantage of Flexible Work Schedule*, dijelaskan beberapa keuntungan fleksibilitas jam kerja bagi karyawan serta perusahaan, keuntungan fleksibilitas jam kerja bagi karyawan meliputi, fleksibilitas dalam urusan pribadi, menekan waktu dan biaya, mengurangi stres, dapat mengatur jadwal sendiri, mengurangi beban pekerja, mendorong produktivitas pekerja. Sedangkan keuntungan fleksibilitas jam kerja bagi perusahaan yaitu meningkatkan moral dan engagement karyawan terhadap perusahaan, mengurangi jumlah absensi, mengurangi turn over, meningkatkan image perusahaan sebagai perusahaan dengan lingkungan kerja yang baik. Akhir-akhir ini istilah *Work From Home* (WFH) menjadi trending topik seiring dengan merebaknya corona virus disease 2019 atau biasa disebut COVID-19.

Banyak kantor publik maupun pemerintah menyarankan karyawannya untuk bekerja dari rumah atau *Work From Home (WFH)*. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah memungkinkan seseorang mengerjakan banyak hal dari jarak jauh. Dampak wabah corona virus atau COVID-19 tidak hanya merugikan sisi kesehatan. Virus yang bermula dari kota Wuhan, China ini bahkan turut mempengaruhi perekonomian negara-negara diseluruh dunia, tak terkecuali Indonesia. Ekonomi dunia dipastikan melambat, menyusul penetapan dari Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) yang menyatakan bahwa wabah corona virus ini sebagai pandemi yang mempengaruhi dunia usaha. Di Indonesia, pemerintah mencoba melakukan berbagai upaya untuk menekan dampak corona virus terhadap industri. Beberapa stimulus ekonomi dilakukan, bahkan Presiden Joko Widodo meminta seluruh pihak untuk melakukan social distancing termasuk *Work From Home (WFH)* dan beberapa kepala daerah memutuskan untuk meliburkan kegiatan belajar mengajar di daerahnya.

Work from home (WFH) atau yang juga dikenal dengan *remote working* merupakan orang yang bekerja di tempat lain selain ruang kerja mereka di kantor (Keeling, Croome & Roesch, 2015). Kegiatan bekerja yang tengah menjadi tren di era digital ini merupakan hal yang baru bagi masyarakat Indonesia. Menurut Ratriani (2020) WFH dinilai dapat memberikan jam kerja yang fleksibel bagi karyawan sehingga pekerjaan yang mereka lakukan dapat selesai dengan mudah. Namun, fleksibelnya waktu bekerja bagi karyawan WFH tidak jarang menyebabkan hal lain seperti jam kerja yang menjadi bertambah. Hal ini didukung oleh penelitian tentang pekerjaan dari rumah di AS, Inggris, Kanada dan Selandia Baru yang menemukan bahwa fleksibilitas dapat memperburuk pekerjaan yang berlebihan bahkan meningkatkan dominasi pekerjaan (Sullivan, 2012).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan terhadap beberapa karyawan yang melakukan *WFH*, diketahui bahwa waktu bekerja ketika *WFH* menjadi lebih panjang daripada ketika bekerja di kantor. Ketika di kantor, biasanya mereka bekerja mulai pukul 08:00-17:00 namun saat *WFH* mereka dapat bekerja hingga pukul 20:00 bahkan lebih setiap harinya. Mereka mengatakan, hal tersebut terjadi karena tidak terbatasnya waktu untuk melakukan perjalanan ke kantor sehingga mereka dapat lebih bebas untuk mengerjakan tugas-tugas yang lainnya. Hal serupa tidak hanya terjadi di Indonesia, jam kerja karyawan di Amerika Serikat rata-rata bertambah 3 jam sejak diberlakukannya *WFH*, sementara di Inggris, Prancis, Spanyol dan Kanada bertambah 2 jam (Hashibuan, 2020). Pada umumnya, fleksibilitas bagi karyawan yang biasa bekerja di kantor dapat meningkatkan keseimbangan hidup dan juga kesejahteraan psikologis sehingga mereka berharap fleksibilitas yang besar saat melakukan *WFH* dapat memengaruhi hal-hal tersebut.

Namun, sebuah penelitian tentang pekerja WFH di Inggris tidak menemukan hubungan antara fleksibilitas dengan pekerja WFH tentang konflik keluarga-kerja (dalam Sullivan, 2012). Sejalan dengan hal tersebut, Peters (dalam Sullivan, 2012) menambahkan fleksibilitas juga dapat membuat tekanan dengan mengaburkan batas-batas keseimbangan karena menyebabkan terlalu banyak bekerja atau masalah. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam bekerja ketika WFH dapat menjadi salah satu hambatan dalam pekerjaan seseorang. Selain fleksibilitas dalam bekerja, berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan ternyata masih ada kendala lainnya yang dihadapi karyawan ketika melakukan WFH.

Penyesuaian terhadap kondisi lingkungan kerja di rumah membuat sebagian karyawan merasakan kesulitan karena minimnya fasilitas yang tersedia seperti ketersediaan internet dan beberapa pekerjaan yang tidak dapat dilakukan di rumah. Hal tersebut, juga membuat karyawan merasa terganggu dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mudah. Sejalan dengan hal tersebut, Dahlius dan Ibrahim (2016) menemukan dalam penelitiannya bahwa fasilitas kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian yang akan dilakukan yaitu peneliti akan melakukan penelitian WFH di kantor wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur. Bea dan Cukai (selanjutnya kita sebut Bea Cukai) merupakan institusi global yang hampir semua negara di dunia memilikinya. Bea Cukai merupakan perangkat negara “konvensional” seperti halnya kepolisian, kejaksaan, pengadilan, ataupun angkatan bersenjata, yang eksistensinya telah ada sepanjang masa sejarah negara itu sendiri. Fungsi Bea Cukai di Indonesia diyakini sudah ada sejak zaman kerajaan dahulu, namun belum ditemukan bukti-bukti tertulis yang kuat. Kelembagaannya pada waktu itu masih bersifat “lokal” sesuai wilayah kerajaannya.

Sejak VOC masuk, barulah Bea Cukai mulai terlembagakan secara “nasional”. Pada masa Hindia Belanda tersebut, masuk pula istilah douane untuk menyebut petugas Bea Cukai (istilah ini acapkali masih melekat sampai saat ini). Nama resmi Bea Cukai pada masa Hindia Belanda tersebut adalah De Dienst der Invoer en Uitvoerrechten en Accijnzen (I. U & A) atau dalam terjemah bebasnya berarti “Dinas Bea Impor dan Bea Ekspor serta Cukai”. Tugasnya adalah memungut invoer-rechten (bea impor/masuk), uitvoer-rechten (bea ekspor/keluar), dan accijnzen (*excise*/cukai). Tugas memungut bea (“bea” berasal dari bahasa Sanskerta), baik impor maupun ekspor, serta cukai (berasal dari bahasa India) inilah yang kemudian memunculkan istilah Bea dan Cukai di Indonesia.

Peraturan yang melandasi saat itu di antaranya Gouvernement Besluit Nomor 33 tanggal 22 Desember 1928 yang kemudian diubah dengan keputusan pemerintah tertanggal 1 Juni 1934. Pada masa pendudukan Jepang, berdasarkan Undang-undang Nomor 13 tentang

Pembukaan Kantor-kantor Pemerintahan di Jawa dan Sumatera tanggal 29 April 1942, tugas pengurusan bea impor dan bea ekspor ditiadakan, Bea Cukai sementara hanya mengurus cukai saja. Lembaga Bea Cukai setelah Indonesia merdeka, dibentuk pada tanggal 01 Oktober 1946 dengan nama Pejabatan Bea dan Cukai.

Saat itu Menteri Muda Keuangan, Sjafrudin Prawiranegara, menunjuk R.A Kartadjoemena sebagai Kepala Pejabatan Bea dan Cukai yang pertama. Jika ditanya kapan hari lahir Bea Cukai Indonesia, maka 1 Oktober 1946 dapat dipandang sebagai tanggal yang tepat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 51 tahun 1948, istilah Pejabatan Bea Cukai berubah menjadi nama menjadi Jawatan Bea dan Cukai, yang bertahan sampai tahun 1965. Setelah tahun 1965 hingga sekarang, namanya menjadi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

Adapun dalam penelitian ini yang membahas masalah sisi lemah dari WFH di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur yaitu:

- 1) Banyak gangguan kerja yang menyebabkan tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaan. Tidak setiap pekerjaan yang dilakukan dari rumah bisa berjalan dengan mulus. Selain konsentrasi bekerja terganggu karena bukan lingkungan kerja, seperti misalnya regekan anak yang masih balita yang minta ditemani main karena masih belum mengerti dengan pekerjaan orang tua dan beranggapan bahwa jika orang tua berada di rumah berarti tidak bekerja atau libur bekerja. Gangguan lain seperti sarana dan prasarana seperti wifi yang tidak memadai, dan lain sebagainya. Hal tersebut di atas tidak menutup kemungkinan akan menimbulkan kejenuhan dan merasa lebih tenang bekerja di kantor tanpa gangguan.
- 2) Kehilangan motivasi kerja. Motivasi kerja bisa hilang karena suasana berbeda jauh dengan kerja di kantor. Lingkungan dengan situasi yang kompetitif di kantor juga menjadi acuan bagi sebagian orang untuk terus melangkah lebih maju lagi. Tidak jarang dalam kondisi jarang ketemu dengan teman seruangan atau sekantor jadi kurang intensitas dalam berinteraksi dan bersenda gurau disela-sela waktu istirahat yang menambah semangat dalam bekerja maka motivasi kerja pun ikut menurun.
- 3) Tidak Punya Jam Kerja Teratur. Dikarenakan jam kerja yang fleksibel di saat melakukan *work from home*, maka tidak ada lagi namanya jam kerja teratur seperti halnya di kantor. Anda bisa saja terlalu mementingkan pekerjaan di semua hari Anda selama 24/7 atau justru Anda mengabaikan pekerjaan Anda dan menundanya secara terus menerus.
- 4) Sering terjadi miskomunikasi. Ketika menjalankan *work from home* komunikasi merupakan salah satu tantangan terbesar yang perlu dihadapi. Untuk itu Anda harus

selalu online dan mudah dihubungi, sehingga saat ada diskusi atau koordinasi dengan tim bisa berjalan dengan baik dan tidak terjadi miskomunikasi. Seringkali apabila atasan ingin meminta sesuatu dokumen yang perlu segera tidak langsung didapat dikarenakan keberadaan masing-masing pegawai berbeda. Kadang pemahaman tentang apa yang dimaksudkan pun jadi berbeda karena agak sulit dalam menyampaikan maksud yang diinginkan.

- 5) Banyaknya alasan untuk menunda dalam penyelesaian tugas dikarenakan sarana dan prasarana misalnya apabila atasan atau rekan kerja dari bidang atau bahkan kantor lain membutuhkan data/dokumen yang perlu segera tapi tidak tersedia karena data/dokumen tersebut ada di kantor atau komputer kantor yang belum disimpan di file laptop pribadi.

Meskipun sudah ada aturan yang mengatur mengenai WFH di setiap instansi termasuk dalam hal ini kantor Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur, tentu ada banyak aspek yang menjadi sisi lemah yang perlu di perbaiki, persoalan produktivitas, disiplin kerja, motivasi kerja dan lainnya, belum lagi dari koordinasi secara vertikal dan horizontal yang juga mengalami kendala. Maka untuk melihat apakah WFH terlaksana dengan baik atau tidak, peneliti mengambil judul “Evaluasi Pelaksanaan *Work From Home (WFH)* Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur”

2. LANDASAN TEORI

Pengertian Evaluasi

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Pendapat William N. Dunn, istilah evaluasi mempunyai arti yaitu:

“Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan” (Dunn, 2003:608).”

Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir

dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.”

Adapun menurut Taliziduhu Ndraha dalam buku *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia* berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha, 1989:201). Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan.”

“Menurut *Commonwealth of Australia Department of Finance* Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which:*

1. “Program *inputs are used to maximise outputs (efficiency);*
2. Program *outcomes achieve stated objectives (effectiveness);*
3. Program *objectives match policies and community needs (appropriateness).*

(*Commonwealth of Australia Department of Finance, 1989: 1*)’

Penilaian sistematis sejauh mana:

1. Masukan program digunakan untuk memaksimalkan keluaran (efisiensi);
2. Hasil program mencapai tujuan (efektivitas);
3. Tujuan program sesuai kebijakan dan kebutuhan masyarakat (kelayakan).

(Persemakmuran Australia Departemen Keuangan, 1989: 1)”

Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistimatis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau efektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.”

Danim (2000: 14) mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah:

“Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:

1. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.
2. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen.
3. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai”

Pendapat di atas dapat memberi gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.

Dunn (2003:608-609) menjelaskan evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metode- metode analisis kebijakan lainnya yaitu:

1. Fokus nilai. Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program.
2. Interdependensi Fakta-Nilai. Tuntutan evaluasi tergantung baik ”fakta” maupun “nilai”.
3. Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan advokat, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan.
4. Dualitas nilai. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara.

Berdasarkan penjelasan di atas dan telah dijelaskan dalam tabel, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter. Yang pertama yaitu fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan.” Kedua yaitu interdependensi fakta-nilai, karena untuk menentukan nilai dari suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dari bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat memecahkan masalah tertentu. Ketiga yaitu orientasi masa kini dan masa lampau, karena tuntutan evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan tersebut. Keempat yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada maupun nilai yang diperlukan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain.”

Berdasarkan kriteria di atas, evaluasi membagi beberapa tipe kriteria diantaranya: efektivitas merupakan suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Intinya adalah efek dari suatu aktivitas”.

Kedua yaitu efisiensi, berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Ketiga, kecukupan merupakan sejauh mana tingkat efektivitas dalam memecahkan masalah untuk memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menumbuhkan masalah.

“Model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) adalah hasil karya dari Phi Delta Kappa National Study Committee, yang diketuai oleh Daniel Stuffle-Beam dan membutuhkan waktu selama empat tahun. Konsep tersebut fokus dengan definisi evaluasi pendidikannya yang menjelaskan bahwa evaluasi memberikan gambaran atau informasi mengenai proses serta pilihan alternatif dalam pemilihan kebijakan.”

Berkaitan dengan definisi di atas, Stufflebeam (Worthen dan Sanders, 1981: 129) menyatakan bahwa terdapat beberapa aspek kunci yang perlu di pahami, yaitu:

- 1) Evaluasi dilaksanakan dalam setiap pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan, maka dari itu informasinya harus benar dan sesuai.
- 2) Evaluasi adalah harus di laksanakan dengan cepat dan otomatis karena dalam pelaksanaannya membutuhkan proses yang bertahap.
- 3) Tahapan menyediakan beberapa langkah di dalam proses evaluasi adalah kegiatan antar muka yang sangat membutuhkan kerjasama dan kolaborasi antara evaluator dan pembuat kebijakan.”

“Pandangan lain yang memberikan kritik dari pernyataan di atas sebagaimana yang dikemukakan oleh Isaac dan Michel (1984 : 6), yang memberikan gambaran bahwa ada tiga aspek dari teori di atas yaitu:”

1. Evaluasi adalah proses yang terbentuk secara komprehensi dan berkelanjutan.
2. Kedua, proses ini memiliki beberapa langkah yang digunakan diantaranya yaitu:
 - a. Membuat pertanyaan dengan tujuan mencari informasi yang diinginkan.
 - b. Mencari data yang sesuai.
 - c. Memberikan informasi bagi pembuat kebijakan, artinya dengan informasi yang diberikan bisa memberikan gambaran kepada pengambil kebijakan untuk mendapatkan alternatif pilihan yang terbaik.”
3. Ketiga, evaluasi cenderung memberikan dukungan terhadap pengambilan keputusan serta konsekuensi yang akan didapat akibat dari pengambilan keputusan tersebut.”

Berikutnya dalam pandangan Isaac dan Michael (1984 : 6) mengatakan bahwa konsep CIPP memiliki kurang lebih ada empat bentuk keputusan yaitu:

1. *Planning decision*, memberikan pengaruh dalam pemilihan tujuan apakah secara umum dan secara khusus.
2. *Structuring decision*, berperan dalam menentukan strategi dan konsep dalam setiap pengambilan keputusan yang menjadi tujuan oleh pengambil kebijakan.
3. *Implementing decision*, yang membuka jalan dalam tahap pelaksanaan strategi dalam pencapaian tujuan yang diharapkan dan yang menjadi sasaran kebijakan.
4. *Recycling decision*, menentukan apakah program akan dilanjutkan atau tidak, atau dilanjutkan dengan perbaikan dan lainnya.

Dari pemaparan yang sudah dijelaskan di atas, maka untuk merealisasikan keempat tipe evaluasi di atas, ada 4 tipe evaluasi yang dipersembahkan untuk keempat tipe tujuan tersebut, yaitu:

1. *Contact evaluation*, mendapatkan informasi yang ada hubungannya atau yang dibutuhkan (yaitu sejauh mana perbedaan yang timbul antara kenyataan yang terjadi dan harapan yang diinginkan, dikaitkan dengan harapan terhadap nilai-nilai tertentu, lingkup perhatian, hambatan dan peluang dalam rangka merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus sebuah program.
2. *Input evaluation*, menyediakan informasi tentang kekuatan dan kelemahan terhadap kebijakan yang akan diambil.
3. *Proses evaluation*, menyiapkan informasi mengenai prosedur-prosedur pelaksanaan sehingga apa yang menjadi titik lemah akan diperbaiki dan yang menjadi titik kekuatan akan dipertahankan
4. *Product evaluation*, melihat sejauh mana kebijakan yang telah ditentukan dari awal bisa tercapai, kemudian dalam beberapa aspek akan melihat apakah strategi dan metode yang digunakan bisa, digunakan dan diteruskan atau apakah harus diganti dengan yang baru.

Hal yang paling utama dari evaluasi adalah, adanya keterkaitan anatar produk dan proses, dimana proses akan sangat menentukan produk atau hasil. Dimana pada prinsipnya produk yang dihasilkan bisa jadi umpan balik terhadap keputusan kebijakan yang akan di lakukan di masa depan. Kemudian yang lebih penting lagi umpan baliknya bisa dijadikan penentuan startegi-strategi yang bisa digunakan di masa yang akan datang sehingga bisa menghasilkan produk yang lebih baik lagi.

“Dalam penelitian ini menggunakan model evaluasi CIPP (*Stufflebeam's model*). Model ini mula-mula dikembangkan oleh Stufflebeam dan Guba pada tahun 1968 dalam Kadir, (2008: 36-38). CIPP merupakan kependekan dari **context, input, process, and product**. Keunikan model ini adalah pada setiap tipe evaluasi terkait pada perangkat pengambil keputusan (*decision*) yang menyangkut perencanaan dan operasional sebuah program. Keunggulan model CIPP memberikan suatu format evaluasi yang komprehensif/menyeluruh pada setiap tahapan evaluasi yaitu tahap konteks, masukan, proses, dan produk. Keempat kata yang merupakan singkatan CIPP tersebut merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program 38 kegiatan. Dengan kata lain, model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem.

Stufflebeam dalam Kadir, (2008: 40-41) menyatakan bahwa pendekatan yang berorientasi pada pemegang keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*) untuk menolong administrator dalam membuat keputusan, dimana evaluasi sebagai suatu proses yang menggambarkan, memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan dan membuat pedoman kerja untuk melayani para manajer dan administrator dengan membagi evaluasi menjadi empat macam yaitu:”

- a) “*Context evaluation to serve planning decision*, konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program dan merumuskan tujuan program. Stufflebeam *context input process product Establishing needs and objective Specifying the most appropriate approach to meet identified needs Assessing the implementation of the programme Assessing the outcomes of the programme* (1983: 128) menyebutkan, tujuan evaluasi konteks yang utama adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki evaluasi. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan. Menurut Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin (2009: 5) menjelaskan bahwa evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, tujuan proyek.”
- b) “*Input evaluation, structuring decision*, tahap kedua dari model CIPP adalah evaluasi input, atau evaluasi masukan. Menurut Eko Putro Widoyoko (2009: 38), evaluasi masukan membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Komponen evaluasi masukan meliputi : 1) Sumber Daya Manusia; 2) Sarana dan peralatan pendukung; 3) Dana atau anggaran, dan; 4) Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.”

- c) *“Process evaluation to serve implementing decision.* Menurut Worthen & Sanders (1981: 137) dalam Eko Putro Widoyoko (2009) menjelaskan bahwa evaluasi 40 proses menekankan pada tiga tujuan : 1) mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi; 2) menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang telah terjadi. Evaluasi proses meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dan diterapkan dalam praktik pelaksanaan program. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto, evaluasi proses dalam model CIPP menunjuk pada “apa” (*what*) kegiatan yang dilakukan dalam program, “siapa” (*who*) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program “kapan” (*when*) kegiatan akan selesai. Dalam model CIPP evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan di dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana.”
- d) *“Product evaluation, to serve recycling dicision,* evaluasi produk untuk menolong keputusan selanjutnya, apa hasil yang telah dicapai? Apa yang dilakukan setelah program berjalan. Sax (1980: 598) dalam Eko Putro Widoyoko (2009) memberikan pengertian evaluasi produk/hasil 41 adalah *“to allow to project director (or teacher) to make decision of program”*. Dari evaluasi produk diharapkan dapat membantu pimpinan proyek atau guru untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan kelanjutan akhir, maupun modifikasi program.”

“Sementara menurut Farida Yusuf Tayibnapis (2000: 14) dalam Eko Putro Widoyoko (2009) menerangkan, evaluasi produk untuk membantu membuat keputusan selanjutnya, baik mengenai hasil yang telah dicapai maupun apa yang dilakukan setelah program itu berjalan. Dari pendapat di atas maka disimpulkan bahwa, evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan guna untuk melihat ketercapaian/keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluan apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan/modifikasi atau bahkan dihentikan. Keempat hal tersebut diatas merupakan sasaran evaluasi yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan.”

Model evaluasi CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem. Dengan demikian apabila evaluator 42 sudah menentukan model CIPP akan digunakan untuk mengevaluasi program yang ditugaskan maka mau tidak mau mereka harus menganalisis program tersebut berdasarkan komponennya. Kelebihan

evaluasi CIPP menurut Eko Putro Widoyoko (2009: 40) model evaluasi CIPP lebih komprehensif diantara model evaluasi lainnya, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan, proses, dan hasil. Selain kelebihan tersebut di satu sisi model evaluasi ini juga memiliki keterbatasan antara lain penerapan model ini dalam bidang program pembelajaran di kelas mempunyai tingkat keterlaksanaan yang kurang tinggi jika tidak adanya modifikasi

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang lebih menekankan pada aspek kedalaman Analisa melalui wawancara. Sedangkan penelitian kuantitatif lebih mengedepankan aspek kuesioner atau angket yang dibagikan dan hasilnya biasanya berupa angka-angka.

Penelitian kualitatif deskriptif sangat cocok digunakan dalam penelitian ini. Menurut moleong (2002:6), Konsen daripada penelitian kualitatif adalah pengungkapan dari kondisi yang sebenarnya ada di lapangan atau realitasnya dan bentuk deskripsinya berupa uraian kata-kata atau gambar yang bisa menjelaskan hasil penelitian secara komprehensif. Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan mengenai Evaluasi Pelaksanaan *Work From Home (WFH)* Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur.

4. HASIL PENELITIAN

Adapun dalam penelitian ini yang membahas masalah sisi lemah dari WFH di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur yaitu:

- 6) Banyak gangguan kerja yang menyebabkan tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaan. Tidak setiap pekerjaan yang dilakukan dari rumah bisa berjalan dengan mulus. Selain konsentrasi bekerja terganggu karena bukan lingkungan kerja, seperti misalnya regekan anak yang masih balita yang minta ditemani main karena masih belum mengerti dengan pekerjaan orang tua dan beranggapan bahwa jika orang tua berada di rumah berarti tidak bekerja atau libur bekerja. Gangguan lain seperti sarana dan prasarana seperti wifi yang tidak memadai, dan lain sebagainya. Hal tersebut di atas tidak menutup kemungkinan akan menimbulkan kejenuhan dan merasa lebih tenang bekerja di kantor tanpa gangguan.
- 7) Kehilangan motivasi kerja. Motivasi kerja bisa hilang karena suasana berbeda jauh dengan kerja di kantor. Lingkungan dengan situasi yang kompetitif di kantor juga menjadi acuan bagi sebagian orang untuk terus melangkah lebih maju lagi. Tidak jarang

dalam kondisi jarang ketemu dengan teman seruangan atau sekantor jadi kurang intensitas dalam berinteraksi dan bersenda gurau disela-sela waktu istirahat yang menambah semangat dalam bekerja maka motivasi kerja pun ikut menurun.

- 8) Tidak Punya Jam Kerja Teratur. Dikarenakan jam kerja yang fleksibel di saat melakukan *work from home*, maka tidak ada lagi namanya jam kerja teratur seperti halnya di kantor. Anda bisa saja terlalu mementingkan pekerjaan di semua hari Anda selama 24/7 atau justru Anda mengabaikan pekerjaan Anda dan menundanya secara terus menerus.
- 9) Sering terjadi miskomunikasi. Ketika menjalankan *work from home* komunikasi merupakan salah satu tantangan terbesar yang perlu dihadapi. Untuk itu Anda harus selalu online dan mudah dihubungi, sehingga saat ada diskusi atau koordinasi dengan tim bisa berjalan dengan baik dan tidak terjadi miskomunikasi. Seringkali apabila atasan ingin meminta sesuatu dokumen yang perlu segera tidak langsung didapat dikarenakan keberadaan masing-masing pegawai berbeda. Kadang pemahaman tentang apa yang dimaksudkan pun jadi berbeda karena agak sulit dalam menyampaikan maksud yang diinginkan.
- 10) Banyaknya alasan untuk menunda dalam penyelesaian tugas dikarenakan sarana dan prasarana misalnya apabila atasan atau rekan kerja dari bidang atau bahkan kantor lain membutuhkan data/dokumen yang perlu segera tapi tidak tersedia karena data/dokumen tersebut ada di kantor atau komputer kantor yang belum disimpan di file laptop pribadi.

Evaluasi Pelaksanaan *Work From Home (WFH)* Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian

Efektivitas

Pada dimensi ini melihat apakah hasil yang diinginkan telah dicapai. Dari hasil penelitian di atas menegaskan bahwa kegiatan WFH dilihat dari kondisi dan situasi saat Covid merupakan solusi yang baik, namun kalau diukur dan dibandingkan dengan yang dalam situasi normal, bisa dikatakan tidak efektif, karena dari sisi produktivitas jelas berkurang.

Efisiensi

Efisiensi diukur seberapa besar usaha pemerintah dalam hal pelaksanaan sistem kerja disituasi pandemi namun tetap bisa bekerja seperti pada umumnya dan hasilnya juga tidak

buruk.

Dari hasil penelitian di atas menegaskan bahwa dari sisi efisiensi sebenarnya *WFH* cukup efisien, dimana meskipun pegawai bekerja di luar rumah secara bergantian, akan tetapi tetap bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tufoksi masing-masing.

Evaluasi Kecukupan

Ukuran kecukupan seberapa jauh hasil yang diharapkan. Artinya produktivitas kerja yang diharapkan dari situasi pandemi ini. Dari hasil penelitian di atas menegaskan bahwa untuk mengukur produktivitas kerja dengan situasi pandemic seperti ini tentu para pegawai mengatakan sudah memiliki hasil kerja yang cukup baik, dengan melihat indikasi semua bisa berjalan dengan baik dan terkendali.

Pemerataan

Apakah manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok tertentu. Dari hasil penelitian bahwa pembagian kerja sudah dilakukan dengan merata sesuai dengan kebutuhan dan semua mendapatkan jadwal bekerja di rumah dan bekerja di kantor, dengan melakukan penjadwalan seperti di atas maka tidak akan terjadi diskriminasi dalam kerja dan semua bisa melakukan tugasnya dengan baik.

Responsivitas

Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu. Dari hasil penelitian menegaskan bahwa kebijakan *WFH* dalam situasi Pandemi sudah cukup baik, dan ini merupakan kebijakan yang responsivitas dari pemerintah untuk mengatasi dalam situasi pandemic ini, dengan adanya kebijakan ini system kerja instansi tetap bisa berjalan dengan sebaik mungkin.

Ketepatan

Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai. Dari hasil penelitian menegaskan bahwa Kebijakan *WFH* sudah sangat membantu dan tepat, karena dalam situasi saat ini dimana ada larangan untuk melakukan rutinitas kerja di luar rumah secara terus menerus, sedangkan tanpa bekerja akan terjadinya kematian system, maka dari itu *WFH* adalah solusi terbaik dan tepat.

Model Penerapan *Work From Home* (WFH) Dalam Lingkungan Kerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur

Model penerapan yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan

Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur yaitu dengan sistem pembagian waktu atau jam kerja pada pelaksanaan *work from office (WFO)* dan *work from home (WFH)* di tidak menjadi penghambat bagi pegawai untuk tetap menjalankan tugas mereka yang bisa dikerjakan dari kantor atau rumah sesuai dengan waktu shiftnya masing-masing. Pekerjaan tetap terlaksanakan itu bisa dikatakan efektif. Dari hasil penelitian terlihat bahwa produktivitas pegawai terhadap kinerjanya tetap berjalan dengan kualitas kerja sama seperti sebelumnya di samping kesehatan mereka tetap terjaga sehingga memberikan rasa kepuasan tersendiri terhadap dirinya.

Namun meskipun model ini cukup membantu dalam menghadapi situasi pandemi, namun tetap bisa produktif, juga terdapat sisi lemahnya tersendiri. Pada saat melaksanakan kerja di kantor para pegawai dapat memanfaatkan fasilitas ini untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Seperti menggunakan komputer dan jaringan, mesin printer dan fotocopy, ATK dan masih banyak lagi. Namun, saat melakukan kerja dari rumah, tidak banyak dari pegawai yang memiliki fasilitas ini. Terutama komputer dan koneksi jaringan yang sangat diperlukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan. Hal ini membuat para pegawai harus menunda pekerjaannya ketika *WFH* dan menyelesaikannya ketika jadwal masuk kantor atau *WFO*.

Kemudian juga ditambah dengan lemahnya system pengawasan kerja ketika pegawai dapat jadwal *WFH*, hal ini dapat dilihat dari proses kerja yang dilakukan masih menunjukkan ketidakefektifan sistem kerja yang barlangsung. Seperti fasilitas adanya masalah antara relevansi teori dengan praktik *WFH* dimana fleksibilitas kerja yang seharusnya dapat terlaksana namun menjadi kabur akibat jam kerja dan aktivitas rumah menjadi berbaur. Maka dari itu perlu adanya pembenahan kembali terhadap sistem kerja yang berlaku.

5. KESIMPULAN

Evaluasi Pelaksanaan *Work From Home (WFH)* Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan dengan menggunakan teori efektivitas menurut Dunn dengan keenam indikatornya yaitu Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Perataan, Responsivitas, Ketepatan bahwa Pelaksanaan *Work From Home (WFH)* Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur sudah cukup efektif dalam upaya menunjang kinerja pegawai di tengah pandemic corona, namun meskipun begitu masih ada beberapa aspek yang mesti diperbaiki, baik dari sisi produktivitas kerja pegawai dan juga dari sisi pengawasan kinerja.

Model Penerapan *Work From Home (WFH)* Dalam Lingkungan Kerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur

Model penerapan yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Timur yaitu dengan sistem pembagian waktu atau jam kerja pada pelaksanaan *work from office* (WFO) dan *work from home* (WFH) di tidak menjadi penghambat bagi pegawai untuk tetap menjalankan tugas mereka yang bisa dikerjakan dari kantor atau rumah sesuai dengan waktu shiftnya masing-masing. Namun model ini masih memiliki sisi lemah yaitu ketika WFH, pegawai tidak bisa menggunakan fasilitas kantor, kemudian saat WFH pengawasan terhadap kinerja pegawai juga tidak maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bambang Prasetyo, & Jannah, L. M. (2007). *Metode penelitian kuantitatif: Teori dan aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bernard, I., & Chaster. (1992). *Organisasi dan manajemen: Struktur, prilaku dan proses*. Jakarta: Gramedia.
- Budi Winarno. (2016). *Kebijakan publik: Teori, proses, dan studi kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Danim, S. (2004). *Motivasi kepemimpinan & efektivitas kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Dunn, W. N. (2003). *Analisis kebijakan publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwijowijoto, R. N. (2004). *Kebijakan publik: Formulasi, implementasi, dan evaluasi*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Hasan, M. I. (2002). *Pokok-pokok materi metodologi penelitian dan aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ife, J., & Tesoriero, F. (2008). *Community development: Alternatif pengembangan masyarakat di era globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ivancevich, J. M. (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi (Edisi ke-7)*. Jakarta: Erlangga.
- Solichin, W. (2001). *Analisis kebijakan dari formulasi ke implementasi kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, M. R. (1985). *Efektivitas organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Subarsono. (2005). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2007). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.