

# Implementasi Kebijakan WFH Terhadap Kinerja Pustakawan Wanita di Lingkungan Perpustakaan RI

Leni Sudiarti<sup>1</sup>

Perpustakaan Nasional RI  
lenisudiarti12@gmail.com

Murwanayah<sup>2</sup>

Kementrian Kesehatan RI  
mw\_nia@yahoo.com

Mohammad Yani<sup>3</sup>

Kementrian Kesehatan RI  
dyanie0806@gmail.com

## Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan WFH terhadap kinerja pustakawan wanita yang telah memiliki putra di lingkungan Perpustakaan RI. Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan berjumlah 5 (lima) orang pustakawan non sirkulasi. Hasil yang diperoleh menunjukkan dampak positif WFH adalah waktu kerja yang fleksibel, *multitasking*, waktu yang berkualitas dengan keluarga, perasaan nyaman, aman, stres di perjalanan berkurang, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan bertambah. Dampak negatif dari kebijakan WFH adalah distraksi sosial (terutama keluarga), *multitasking* sehingga perlu membagi waktu dengan baik, waktu kerja bisa jadi lebih panjang, interaksi sosial berkurang. Untuk kinerja, 4 orang informan menyatakan bisa membawa pekerjaan rutinnnya ke rumah, hanya 1 informan yang sebagian besar pekerjaannya masih harus dilakukan di kantor. Untuk capaian kinerja, 2 informan mengalami peningkatan, 2 tetap, 1 mengalami penurunan. Sementara pengawasan selama WFH dari pimpinan dilakukan melalui pemantauan laporan pada aplikasi e-kin, logbook, aplikasi khusus, rapat rutin pekanan secara virtual serta jalur pribadi (personal) melalui telepon maupun aplikasi *whatsapp*.

**Kata Kunci:** kebijakan; WFH; pustakawan wanita; Covid-19

## Abstract:

*This study aims to determine the implementation of the WFH policy on the performance of female librarians who have sons in the National Library of Indonesia. The method used is descriptive with a qualitative approach. Informants found 5 (five) non-circulating librarians. The results obtained are positive impacts of WFH, namely flexible working time, multitasking, quality time with family, feeling comfortable, safe, travel stress is reduced, opportunities to develop skills and knowledge are increased. The negative impact of the WFH policy is social disturbances (especially families), multitasking so it is necessary to manage time well, and reduced social interaction. For performance, 4 informants stated that they could do their routine work at home, 1 informant whose most of the work still had to be done in the office. For performance achievement, 2 informants experienced an increase, 2 remained, 1 experienced a decrease. Meanwhile, supervision during WFH from the leadership is carried out through monitoring reports on e-kin applications, logbooks, special applications, virtual weekly routine meetings and private lines via telephone or whatsapp applications.*

**Keywords :** Policy; WFH; librarian woman; Covid-19

## PENDAHULUAN

Pemerintah telah mengeluarkan kebijakan agar seorang Aparatur Sipil Negara dapat bekerja di rumah (WFH) dalam 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. Saat ini aturan penyesuaian sistem kerja ASN diberlakukan dalam Surat Edaran Menteri PAN RB Nomor 23 tahun 2021 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai ASN Selama Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) pada Masa Pandemi *Covid-19*<sup>1</sup>.

Kebijakan WFH ini mempunyai dampak yang berbeda-beda terhadap suatu instansi di dalam pemerintahan, bergantung dari sektor mana mereka bekerja, sebagai contoh di dalam sektor yang mengurus kepegawaian dapat dilakukan dengan menggunakan sistem informasi akan tetapi berbeda apabila sektor tersebut berhubungan dengan sektor pelayanan secara fisik maka pelayanan tersebut akan mengalami keterbatasan dalam melakukan

pelayanan. Sebagai contoh pada pelayanan kesehatan, pelayanan keamanan, pelayanan preservasi di Perpustakaan Nasional, dll.

Selain permasalahan jenis pelayanan juga dapat dipengaruhi oleh permasalahan – permasalahan secara langsung yang berkaitan dengan proses WFH itu sendiri diantaranya komunikasi yang tidak memadai, konektivitas jaringan yang buruk, jam kerja bertambah, kesehatan mental terganggu, dan sulitnya melakukan monitoring terhadap pegawai .

Sebagai pusat informasi dan literasi, perpustakaan tetap wajib memberikan layanan prima walaupun secara *online*. Perpustakaan Nasional (Perpusnas) RI adalah Lembaga Pemerintah Nonkementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Tugas pokok yang diembannya adalah menetapkan kebijakan nasional, kebijakan umum, dan kebijakan teknis pengelolaan perpustakaan; melaksanakan pembinaan, pengembangan, evaluasi, dan koordinasi terhadap pengelolaan perpustakaan; membina kerja sama dalam pengelolaan berbagai jenis perpustakaan; dan mengembangkan standar nasional perpustakaan. Pada masa penerapan PPKM darurat di Jawa dan Bali, Perpusnas termasuk dalam sektor non esensial, sehingga kegiatan perkantoran ditiadakan dan WFH diberlakukan 100%.

---

<sup>1</sup> Ali Rochmat. S., H. Wahyu. S., & Gillan, T., (2020). “Kebijakan Bekerja dari Rumah (Work From Home) bagi Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Kesehatan”, Jurnal BKN, Vol.14. No.1 (2020), 85 -92

Pada masa pandemi, sejatinya kebutuhan masyarakat yang memerlukan referensi dari buku maupun non-buku akan tetap ada. Pustakawan dituntut untuk tetap produktif dan menghasilkan output yang nantinya akan bermanfaat untuk warga Indonesia secara luas.

Tantangan besarnya kemudian adalah bagaimana jika pustakawan tersebut adalah seorang ibu yang memiliki putra atau putri. Hal ini merupakan perjuangan tersendiri, di mana seorang ibu yang memiliki tanggung jawab mendampingi dan membimbing anak-anaknya di rumah, baik untuk keperluan pembelajaran daring dan kegiatan lainnya, juga memiliki kewajiban untuk berkinerja di instansinya, secara online (daring) pula. Selain itu, pustakawan wanita juga memiliki kewajiban domestik lainnya di rumah tangga. Posisi dengan multitasking haruslah dijalani seorang ibu yang juga seorang pekerja, khususnya sebagai pustakawan dalam hal ini.

Berbeda dengan pustakawan pria yang bisa saja menyelesaikan kinerjanya dari rumah, tanpa terlalu memusingkan urusan anak-anaknya. Tanpa mengecilkan peranannya sebagai kepala keluarga, namun pada realisasinya, anak-anak umumnya lebih dekat dengan ibu, sehingga urusan anak-anak dan domestik lainnya lebih banyak ditangani oleh para ibu.

Dari kondisi tersebut, maka bisa dikatakan, setidaknya seorang pustakawan wanita yang sudah berputra memiliki 3 (tiga) peranan utama, yaitu pertama, sebagai seorang ibu yang mendampingi dan membimbing anak-anaknya. Kedua, peranannya sebagai seorang ibu rumah tangga, yang memiliki tugas domestic di rumah tangganya. Serta ketiga, peranannya sebagai seorang pustakawan yang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Akan menjadi perhatian selanjutnya adalah, bagaimana seorang ibu yang pustakawan berperanan dalam tugas kedinasannya, dengan kebijakan WFH yang berjalan. Apakah kinerjanya tetap stabil seperti saat sebelum pandemi (sebelum adanya kebijakan WFH), lebih baik atau malah menurun? Kinerja pustakawan yang baik tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja Perpustakaan RI. Inilah yang perlu dikaji lebih lanjut. Hasilnya dapat dijadikan pertimbangan bagi pemangku jabatan atau stake holder, baik di tingkat Perpustakaan Nasional RI mau pun pemerintah / instansi perpustakaan di daerah atau unit lainnya, dalam memutuskan keberlangsungan kebijakan WFH selanjutnya. Apakah kebijakan tersebut dapat diteruskan atau tidak, atau dengan mengkombinasikan sistem WFH dengan WFO dan sebagainya.

Perpustakaan Nasional RI merupakan instansi nasional yang menjadi instansi pembina bagi jabatan fungsional Pustakawan di seluruh Indonesia. Perpustakaan Nasional RI menjadi acuan bagi seluruh aktifitas perpustakaan di tanah air. Hasil kajian atau penelitian yang dilakukan terhadap pustakawan wanita di Perpustakaan Nasional RI bisa dikatakan sebagai *pilot project* dalam keberhasilan atau pengembangan dari kebijakan WFH terhadap pustakawan, yang sejatinya memerlukan interaksi dengan pemustaka.

Penelitian terkait Kebijakan WFH ini sebenarnya telah banyak dilakukan. Namun hanya membahas terkait dengan implementasinya, dimana kebijakan WFH telah diimplementasikan oleh target Kebijakan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi kebijakan WFH<sup>1</sup>. Selain itu, sebagian juga membahas terkait dengan kendala implementasi kebijakan WFH seperti Sistem Presensi, Aplikasi Pendukung, dan komunikasi dan dampak negatif, dampak positif dan produktivitas pegawai pada saat WFH<sup>2</sup>.

Dari berbagai penelitian diatas menggunakan metode studi normatif dan literatur, sejalan dengan ini maka peneliti perlu untuk melakukan penelitian terkait

dengan analisis implementasi kebijakan yang dihubungkan dengan kinerja individu secara langsung dengan metode kualitatif dengan melakukan wawancara secara spesifik. Penelitian ini perlu dilakukan karena ingin melihat apakah dari berbagai studi yang telah dilakukan merupakan kejadian yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa implementasi kebijakan WFH terhadap kinerja pustakawan wanita di Lingkungan Perpustakaan Nasional RI.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Tenaga Fungsional Pustakawan**

Menurut Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional RI No. 11 tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya, disebutkan bahwa Pustakawan adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberikan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak untuk melaksanakan kegiatan kepastakawanan<sup>3</sup>.

Pustakawan merupakan suatu jabatan fungsional. Masih dalam peraturan tersebut dinyatakan bahwa Jabatan Fungsional Pustakawan adalah jabatan

---

<sup>2</sup> Diana, M. "Implementasi Work From Home : Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif dan Produktifitas Pegawai." Jurnal BKN Vol.14 No.2 (2020),

---

<sup>3</sup> Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional RI No. 11 tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya

yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak untuk melaksanakan kegiatan kepustakawanan. Sementara itu, kepustakawanan sendiri adalah kegiatan ilmiah dan profesional yang meliputi pengelolaan perpustakaan, pelayanan perpustakaan, dan pengembangan sistem kepustakawanan.

Jenjang jabatan pustakawan terdiri atas jenjang pustakawan keterampilan (terdiri atas tiga jenjang) dan jenjang pustakawan keahlian (terdiri atas 4 jenjang jabatan). Untuk dapat naik jabatan, maka pustakawan dituntut untuk mengumpulkan sejumlah angka kredit yang didapat dari berbagai unsur kegiatan pustakawan. Unsur kegiatan ini sendiri terdiri atas unsur utama, sebanyak 5 jenis kegiatan, dan unsur penunjang, yang terdiri atas 6 jenis kegiatan. Unsur utama terdiri atas kegiatan pendidikan, pengelolaan perpustakaan, pelayanan perpustakaan, pengembangan sistem kepustakawanan, serta pengembangan profesi. Kegiatan menulis (baik tulisan ilmiah maupun tulisan populer) termasuk pada kegiatan pengembangan profesi.

Tugas pokok dari pustakawan sendiri menurut Perka Perpustakaan RI No. 11 tahun 2015 tadi adalah kegiatan di bidang kepustakawanan yang meliputi

pengelolaan perpustakaan, pelayanan perpustakaan, dan pengembangan sistem kepustakawanan yang dilakukan oleh setiap pustakawan sesuai jenjang jabatannya.

## 2. Implementasi Kebijakan di Perpustakaan

Implementasi kebijakan merupakan bagian ilmu kebijakan. Dalam ranah implementasi kebijakan, salah satu definisi yang paling banyak disitasi adalah pendapat Mazmanian and Sabatier yakni *"the carrying out of a basic policy decision, usually incorporated in a statute but which can also take the form of important executive orders or court decisions"* pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dimasukkan dalam undang-undang tetapi yang juga dapat mengambil bentuk perintah eksekutif atau keputusan pengadilan yang penting. Implementasi fokus pada bagaimana seseorang dapat menghasilkan perubahan melalui intervensi tertentu<sup>4</sup>.

Implementasi kebijakan adalah tahap pembuatan keputusan di antara pembentukan sebuah kebijakan, seperti halnya pasal-pasal sebuah undang-undang legislatif, pengeluaran sebuah peraturan eksekutif, pelolosan keputusan pengadilan, atau keluarnya standar

---

<sup>4</sup> L. Signé, "Policy Implementation – A Synthesis of the Study of Policy Implementation and the Causes of Policy Failure. OPC Policy Center, (March, 2017), p.10

peraturan dan konsekuensi dari kebijakan bagi masyarakat yang mempengaruhi beberapa aspek kehidupannya. Jika sebuah kebijakan diambil secara tepat, maka kemungkinan kegagalan pun masih bisa terjadi, jika proses implementasi tidak tepat, namun bahkan sebuah kebijakan yang brilian sekalipun jika diimplementasikan buruk bisa gagal untuk mencapai tujuan para perancangannya<sup>5</sup>.

Kebijakan dibuat pada prinsipnya adalah untuk dilaksanakan atau diimplementasikan. Dengan harapan implementasi kebijakan itu sesuai dengan tujuan atau alasan kebijakan tersebut dibuat. Beberapa alasan yang mendasari bahwa suatu kebijakan harus diimplementasikan, menurut berbagai referensi adalah mengharapkan agar dapat ditunjukkan konfigurasi dan sinergi dari tiga variabel yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, yakni hubungan segi tiga variabel kebijakan, organisasi, dan lingkungan kebijakan, serta untuk

melihat kepatuhan kelompok sasaran kebijakan<sup>6</sup>.

Menurut Smith (1973), terdapat empat komponen penting dalam proses implementasi kebijakan, yaitu: 1. *The idealized policy*/kebijakan yang diidealkan. 2. *The implementing organization*/organisasi pelaksana. Maksudnya birokrasi pemerintah yang mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan publik. 3. *The target group*/kelompok. Target group yaitu didefinisikan sebagai mereka yang diharuskan untuk menyesuaikan pola interaksi baru dengan kebijakan. Mereka adalah orang-orang dalam organisasi atau kelompok yang paling terpengaruh oleh kebijakan tersebut. 4. *Environmental factors*/faktor lingkungan. Faktor lingkungan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh implementasi kebijakan. Faktor lingkungan dapat dianggap sebagai semacam koridor pembatas yang melaluinya pelaksanaan kebijakan harus dipaksakan. Untuk berbagai jenis kebijakan, kondisi budaya, sosial, politik, dan ekonomi berbeda yang mungkin berlaku<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> N. Nugraheni, A. Subowo, & A. Marom, "Implementasi Kebijakan Penetapan Inpassing Jabatan Fungsional Guru Bukan PNS dan Angka Kreditnya Di SD Swasta Kota Semarang". *Journal of Public Policy and Management Review*, Vol. 2 No. 2 (2013).p.170

---

<sup>6</sup> H.M.Akib, "Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa dan Bagaimana". *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1 No. 1, (2010).

<sup>7</sup> T.B. Smith, "The policy implementation process." *Policy Sciences*, Vol. 4 No.2 (1973), 197

Implementasi kebijakan merupakan upaya untuk menjalankan atau merealisasikan kebijakan publik yang diterjemahkan dalam program dan kegiatan, di mana melalui implementasi kebijakan tersebut, diharapkan apa yang menjadi tujuan publik dapat tercapai. Implementasi kebijakan publik dikatakan berhasil jika apa yang diharapkan dari adanya kebijakan tersebut dapat diraih, yang dicapai melalui pelaksanaan yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Hasilnya adalah bahwa apa yang menjadi tujuan tidak melenceng dari tujuan semula.

Keberhasilan implementasi kebijakan publik dapat dilihat dari adanya kesesuaian antara pelaksanaan/penerapan kebijakan dengan desain, tujuan, sasaran dari kebijakan itu sendiri dan memberikan hasil yang positif bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi. Asumsi yang dapat dibangun mengenai konsep keberhasilan kebijakan adalah bahwa semakin tinggi derajat kesesuaiannya, maka akan semakin tinggi pula peluang keberhasilan kinerja implementasi kebijakan untuk menghasilkan output yang telah digariskan sebagaimana disampaikan Tangkilisan.

Menurut Crosbie & Moore (2004), bekerja dari rumah berarti pekerjaan

berbayar yang dilakukan terutama dari rumah (minimal 20 jam per minggu). Bekerja dari rumah akan memberikan waktu yang fleksibel bagi pekerja untuk memberikan keseimbangan hidup bagi karyawan. Di sisi lain juga memberikan keuntungan bagi perusahaan<sup>8</sup>.

Sistem kerja ASN pada instansi pemerintah selama PPKM disesuaikan melalui pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*Work From Office/WFO*) dan pelaksanaan tugas kedinasan di rumah (*Work From Home/WFH*). Untuk itu, seluruh instansi pemerintah perlu: 1. Melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap pemenuhan dan pencapaian sasaran dan target kinerja pegawai; 2. Melakukan penyederhanaan proses bisnis dan standar operasional prosedur dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi; 3. Menggunakan media informasi untuk penyampaian standar pelayanan baru melalui media publikasi; 4. Membuka media komunikasi *online* sebagai wadah konsultasi maupun pengaduan, dan; 5. Memastikan bahwa output dari produk pelayanan yang dilakukan secara daring/*online* maupun luring/*offline*

---

<sup>8</sup> Tracey Crosbie, and Jeanne Moore. "Work-life balance and working from home". *Social Policy & Society*, Vol. 3 No.3 (2004), 223–233. Psychology Section, School of Social Sciences, University of Teesside, Middlesbrough, UK.

tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel<sup>9</sup>.

## METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data merupakan data primer yang didapat melalui wawancara terhadap 5 (lima) informan yang ditetapkan dengan kriteria sebagai pustakawan wanita yang telah memiliki putra, dan bertugas di bagian

non sirkulasi (non layanan). Waktu pengumpulan data primer adalah pada Bulan November hingga awal Desember 2021. Penelitian ini untuk melihat implementasi Kebijakan WFH terhadap ASN Pustakawan Wanita yang telah memiliki putra usia sekolah. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kelima informan tersebut adalah :

Tabel 1. Data Informan

Nama	Unit Kerja	Jumlah putra
Informan I	Standarisasi	2
Informan II	Pusdiklat	1
Informan III	Alih Media	2
Informan IV (Subkoordinat)	Deposit	3
Informan V	Konservasi	4

Tabel 2. Draft Pertanyaan wawancara

No.	Indikator Pertanyaan
1.	Dampak WFH
2.	Produktifitas Kinerja
3.	<b>Tambahan Pertanyaan untuk Pimpinan :</b>
4.	Kinerja Tim
5.	Pengawasan Tim

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran mengenai implementasi kebijakan *Work From Home* terhadap pustakawan wanita yang telah memiliki putra, dapat dilihat dari uraian dan pembahasan berikut:

### 1. Dampak Positif WFH

Dari hasil wawancara didapatkan dampak positif WFH terhadap

<sup>9</sup> Veithzal Rivai, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek." (Bandung: Rajagrafindo Persada, 2013).



pustakawan wanita Perpusnas RI adalah perasaan nyaman, waktu yang lebih berkualitas dengan keluarga. Adanya kesempatan untuk menambah, mengembangkan dan melatih pengetahuan dan keterampilan pribadi dan profesi., adanya rasa aman saat di rumah, serta penurunan biaya operasional rutin, adalah dampak positif lainnya dari WFH yang dirasakan oleh informan.

Kelima informan sepakat dengan dampak positif saat WFH berupa perasaan nyaman, serta waktu yang lebih berkualitas dengan keluarga, sehingga terjadi *bonding* (ikatan) yang lebih kuat. Para informan pun merasa lebih leluasa dalam mengatur waktu kerja. Beberapa biaya operasional rutin yang biasa dikeluarkan saat bekerja di kantor (WFO) pun cenderung turun. *Multitasking* atau menjalankan berbagai peran atau pekerjaan secara bersamaan juga menjadi salah satu dampak positif yang dirasakan para informan saat WFH.

Para informan dapat menjalankan peran gandanya saat di rumah, yaitu sebagai ibu rumah tangga, sebagai guru, dan juga sebagai pekerja. Anak-anak bisa lebih teramati, karena berada tidak jauh dari mereka. Informan III malah bisa lebih mengoptimalkan usaha yang telah dikembangkan bersama pasangannya

sebelumnya. Para ibu jadi lebih leluasa dalam menjalankan peran fitrahnya sebagai seorang ibu dan pendidik, yang memang seharusnya menjadi tugas utamanya. Keleluasaan ini pulalah yang juga menjadi salah satu penyebab munculnya perasaan nyaman bagi para ibu ini. Waktu yang lebih berkualitas dengan keluarga pun dirasakan oleh para informan. Informan IV menyatakan bahwa WFH memberinya kesempatan untuk lebih intim dengan anak-anak. Informan I menyatakan bisa kebersamaan dan mendampingi anak-anak yang BDR (belajar dari rumah).

WFH juga telah memberi kesempatan bagi para ibu pustakawan ini untuk menambah dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, termasuk melatih diri dalam melakukan kegiatan pengembangan profesi kepustakawanan (terutama kepenulisan), seperti yang disampaikan oleh informan IV dan V. Informan III bahkan dapat mengembangkan usaha kuliner yang telah dirintis keluarganya.

Informan IV menyatakan lebih merasa aman di rumah, terutama pada saat kondisi pandemi. WFH mengurangi rasa stres di perjalanan dan juga kelelahan perjalanan menuju dan dari kantor. Informan I merasa lebih *enjoy*

karena tidak perlu berpakaian formal seperti sedia kala.

Biaya operasional rutin pun jadi salah satu pertimbangan. Hampir semua informan menyatakan biaya rutin cenderung tetap bahkan menurun. Menurut informan III, selama WFH tidak lagi perlu biaya *laundry* (karena dikerjakan sendiri), biaya *make up* menurun, jajan makanan juga berkurang, karena rata-rata jadi memasak makanan sendiri, seperti yang dikatakan oleh informan III dan IV. Pengeluaran yang kurang penting lainnya pun bisa ditekan, seperti biaya untuk berlibur, sebagaimana disampaikan oleh informan III.

## 2. Dampak negatif

Dari wawancara diperoleh temuan dampak negative WFH bagi pustakawan wanita di Perpusnas RI yang telah berputra antara lain adalah adanya distraksi (gangguan) terhadap pekerjaan kantor yang dilakukan di rumah. Kondisi multitasking pada saat yang bersamaan dapat menimbulkan *stress*. Waktu kerja yang fleksibel malah berpeluang bagi pustakawan tersebut untuk mengulur-ulur waktu kerja.

Pekerjaan yang dilakukan di rumah berpeluang mengalami distraksi (gangguan). Pada distraksi sosial, dalam hal ini adalah dari pihak anak-anak,

kecuali informan I, keempat informan lainnya merasakannya. Anak-anak yang membutuhkan perhatian atau dilayani, pada saat informan melakukan pekerjaannya. Untuk informan I, anak-anak sudah cenderung mandiri, sehingga tidak menyebabkan distraksi terhadap informan.

Posisi informan yang *multitasking* pun bisa berdampak negatif, di samping dampak positif seperti diuraikan sebelumnya. Informan V menyatakan bahwa pekerjaan mau pun tanggung jawab yang harus dilaksanakan pada waktu yang bersamaan dengan berbagai tantangannya, terkadang jadi membuat stres tersendiri. Informan III menyampaikan bahwa beban kerja di rumah dan di kantor jadi lebih terasa. Diperlukan kemampuan mengatur waktu dan mengelola diri sehingga semua bisa berjalan dengan baik. Di sinilah dibutuhkan usaha yang lebih maksimal untuk dapat menjalaninya, baik sebagai guru, ibu rumah tangga, pekerja, maupun peran lainnya.

Distraksi secara teknis, terutama dari peralatan pendukung pekerjaan, dirasakan oleh informan V, dimana jenis pekerjaannya adalah pekerjaan teknis yang menggunakan peralatan yang hanya tersedia di kantor. Informan III juga mengalami sedikit gangguan,

karena ada peralatan yang dipergunakan hanya tersedia di kantor. Namun demikian, sekitar 75% pekerjaannya sudah bisa dilakukan di rumah. Informan IV perlu membeli alat pendukung pekerjaannya secara pribadi untuk di rumah. Sementara informan I dan II tidak mengalami gangguan sama sekali dalam hal perlengkapan kerja.

Waktu kerja yang fleksibel, lebih panjang, dan bebas untuk diatur oleh informan, ada kalanya malah menjadi peluang untuk mengulur-ulur waktu kerja, seperti yang diungkap oleh informan I. Meskipun, sejatinya waktu yang fleksibel itu memberikan ruang untuk mengatur jadwal pekerjaan seefektif mungkin. Dengan kondisi yang fleksibel, informan bisa saja mengerjakan tugasnya pada malam hari.

### 3. Produktifitas Kinerja

Dari jenis pekerjaannya, informan I, II dan IV bisa dikerjakan secara penuh dari rumah. Untuk informan III, sebagian kecil (sekitar 25%) masih harus dilakukan di kantor. Ini artinya sebagian besar (75%) pekerjaannya bisa dilakukan di rumah. Untuk informan V, justru sebagian besar pekerjaannya (sekitar 75%) harus dilakukan dari kantor, sisanya (25%) barulah dikerjakan di rumah. Hal ini disebabkan karena untuk melakukan pekerjaannya, informan V

membutuhkan peralatan dan bahan yang hanya tersedia di kantor, atau pun beresiko terhadap obyek pekerjaan mau pun orang di sekitarnya, jika dibawa ke rumah.

**Tabel 3. Produktivitas Kinerja saat WFH**

Nama	Jumlah putra	%Pekerjaan bisa dibawa ke rumah	Hasil Kinerja dengan WFH
Informan I	2	100 %	Tetap
Informan II	1	100 %	Meningkat
Informan III	2	75 %	<b>Tetap</b> dalam kuantitas, namun waktu pengerjaan mundur
Informan IV (Subkoord)	3	100 %	Tetap
Informan V	4	25 %	Penurunan, tetapi lebih produktif untuk pengembangan profesi

Dari tabel 3, nampak bahwa ternyata jumlah anak yang ada tidak berpengaruh terhadap kinerja para informan.

Informan V memang mengalami penurunan kinerja yang sebeumnya rutin dikerjakan. Akan tetapi, informan V justru lebih produktif saat WFH dalam melakukan kegiatan pengembangan profesi jabatannya, yaitu sebagai pustakawan.

Untuk menyiasati pekerjaan yang tidak mungkin dilakukan di rumah, maka saat ada kesempatan datang ke kantor, maka diupayakan semaksimal mungkin untuk melakukan pekerjaan yang hanya bisa dilakukan di kantor. Proses selanjutnya dilakukan di rumah.

Bagi informan V, karena persentase pekerjaan yang dapat dibawa ke rumah sangat kecil, maka saat di rumah, setelah selesai pekerjaan lanjutan dari wfo tadi, informan melakukan kegiatan atau pekerjaan lainnya yang mendukung kinerjanya. Beberapa kegiatan yang bisa dilakukannya adalah mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikuti berbagai webinar, kelas *online*, maupun kegiatan pengembangan profesi yang berupa penulisan, baik penulisan populer ataupun ilmiah.

Untuk pencapaian kinerja, informan I, II dan IV, tidak mengalami kendala. Artinya, capaian tidak mengalami penurunan dibandingkan sebelum adanya kebijakan WFH karena pandemi ini. Justru pada informan II, terjadi peningkatan, karena waktu yang ada lebih efektif dimanfaatkan. Pusdiklat Perpusnas RI memang telah memberlakukan kegiatan diklat secara daring sejak terjadi pandemi *Covid-19* di negeri ini. Dengan sistem pembelajaran daring ini, justru memberi peluang untuk membuka kelas diklat lebih banyak dibanding sebelumnya.

Untuk informan III, kinerja tetap dapat diselesaikan dengan kuantitas yang sama, hanya terjadi kemunduran dari segi waktu. Sementara bagi informan V, kinerja mengalami

kemunduran waktu penyelesaian yang cukup lama dari jadwal yang seharusnya (sekitar 5 bulan). Akan tetapi informan V menyatakan mengalami peningkatan dalam produktifitas kinerja untuk butir kegiatan pengembangan profesi pada jabatan fungsional pustakawan. Lebih banyak tulisan yang bisa dihasilkan.

Dalam hal pelaporan kinerja terhadap pimpinan, kelima informan dapat melakukannya secara *online*. Kelima informan memiliki kewajiban untuk menyampaikan aktifitas hariannya dalam format e-kinerja (e-kin) yang diakses secara *online* dengan disertai dengan *eviden* atau bukti kerjanya, berupa foto. Aplikasi e-kin memang telah disediakan oleh Perpustakaan Nasional RI. Masing-masing informan juga mengisi presensi berupa logbook yang menggunakan *googledrive*. Di samping kedua aplikasi tersebut, pengawasan dari pimpinan juga dapat dilakukan pimpinan melalui jalur personal (*japri*) dengan menggunakan telepon atau pun *whatsapp*, seperti yang dilakukan oleh informan IV yang juga merangkap jabatan sebagai subkoordinator di unitnya. Bagi informan II, selain 2 (dua) sistem tersebut, pelaporan kinerja juga dilakukan dengan fleksibel, bisa dengan dibicarakan. Sementara untuk informan III, pelaporan juga bisa dilakukan

dengan mengirimkan *soft file* hasil kerjanya.

Untuk pengawasan, informan I mengikuti rapat evaluasi rutin setiap pekannya pada hari Senin, setelah Apel pagi. Rapat rutin ini langsung dipimpin oleh pejabat *eselon* II secara *online* pada saat kebijakan WFH diberlakukan untuk mengetahui *progress* mingguan. Jika situasi memungkinkan, ada kalanya dilakukan secara *offline*. Pengawasan juga dapat dilakukan secara personal, baik melalui telepon atau pesan *whatsapp*, seperti yang dilakukan oleh semua pimpinan informan. Pejabat *eselon* II dapat melakukan pengawasan dengan memperhatikan laporan e-kin dan meng-*approve* laporan tersebut.

Informan IV yang juga merangkap sebagai subkoordinator, juga melakukan pengawasan melalui japri (menghubungi langsung) anggota timnya. Selaku subkoordinator, informan IV juga dapat melakukan pengawasan dengan cara memeriksa dari aplikasi khusus yang timnya gunakan setiap hari atau setiap pekannya. Meskipun jarang, jika ada anggota tim yang terlambat dalam mengerjakan target kinerjanya, maka mereka diberikan toleransi 3 hingga 5 hari kerja untuk penyelesaiannya. Pada umumnya, target tersebut pada akhirnya dapat terselesaikan.

Informan IV menyatakan bahwa capaian kinerja timnya justru mengalami peningkatan saat pemberlakuan kebijakan WFH. Informan IV tidak membuat aturan yang kaku. Anggota tim dibebaskan untuk mengatur waktu penyelesaian kinerjanya, asalkan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditetapkan. Informan IV sendiri memiliki anggota tim sejumlah 17 orang, dengan 4 (empat) orang di antaranya adalah pustakawan wanita yang telah memiliki putra berusia sekolah.

Suatu kebijakan sejatinya dikeluarkan untuk suatu kebaikan, termasuk kebijakan WFH dari pemerintah ini. Kebijakan WFH dikeluarkan untuk menyikapi kondisi pandemi yang sedang terjadi di dunia, dengan tujuannya untuk menghambat penyebaran virus Corona lebih lanjut.

Ada sisi positif dan negatif dari suatu kebijakan pada umumnya. WFH memberikan keleluasaan dalam mengatur waktu yang ada. Di satu sisi, pekerjaan bisa dilakukan dalam waktu di luar jam kerja rutin, dengan catatan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan sesuai target, baik dari segi waktu maupun kuantitasnya. Di sisi lain, pada waktu yang bersamaan berbagai tugas telah menunggu. Tugas sebagai orang tua, ibu rumah tangga, dan guru. Hal

yang membuat nyaman karena berdekatan dengan keluarga, namun juga dapat menyebabkan tingkat stres sendiri karena tugas yang muncul hampir bersamaan, yang pada saat normal dapat didelegasikan kepada orang lain (misalnya kepada guru), ataupun dilakukan di luar jam kerja kantor.

Apa yang diperoleh dari penelitian ini adalah sesuai dengan yang disampaikan oleh Timbal dan Mustabsat (2016) mengenai indikator dari work from home diantaranya adalah :

a) Lingkungan kerja fleksibel.

Lingkungan kerja yang memberikan pegawai kesempatan untuk memilih sendiri terkait dengan bagaimana, kapan dan dimana pegawai terlibat dalam tugas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Para pustakawan wanita ini bisa bebas menentukan mengenai teknis pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaannya, asalkan target kinerja bisa dicapai, baik dari segi waktu mau pun kuantitasnya. Dengan kondisi seperti ini, mereka bisa lebih leluasa mengatur waktu yang ada dengan sebaik mungkin, untuk bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin. Menambah pengetahuan, mengembangkan hobi, melakukan aktifitas pengembangan profesi,

mengembangkan wawasan dan sebagainya, merupakan alternatif kegiatan yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan waktu yang ada selama WFH.

b) Gangguan stres.

Gangguan stres dapat disebabkan oleh stimulus yang berubah menjadi berat dan berkepanjangan sehingga seseorang sulit menghadapinya dan biasanya muncul karena permasalahan hidup dan gangguan sehari-hari.

Pekerjaan dan berbagai tanggung jawab yang datang dalam waktu yang hampir bersamaan, pada sebagian informan telah memberikan stres tersendiri, meskipun tidak terlalu dominan. Ini adalah hal yang wajar, karena para ibu bekerja ini juga harus mendampingi anaknya yang belajar secara daring, di samping urusan domestik lainnya. Waktu kerja yang jadi tidak jelas, bisa memberikan 2 sisi yang berbeda. Dampak positif, sehingga bebas mengatur jadwal untuk penyelesaian pekerjaannya, juga dampak negatif, karena jadwal jadi berubah dan tidak jelas.

c) Kedekatan dengan keluarga.

Peranan keluarga penting bagi seseorang untuk mendukung segala aktifitas dan kegiatannya.

Rutinitas WFO selama ini sedikit banyak telah membuat waktu untuk

berinteraksi dengan keluarga berkurang. Kondisi pandemi yang mendorong lahirnya kebijakan WFH telah memberi kesempatan bagi para orang tua terutama ibu, untuk lebih leluasa berinteraksi dengan anak-anak mau pun pasangannya. Situasi pandemi memberi ruang untuk para anggota keluarga memperbaiki *bonding* di antara mereka, dengan waktu yang lebih berkualitas. Hal ini berguna untuk ke depannya, dimana anggota keluarga diharapkan dapat saling mendukung kemajuan bersama.

Meski demikian, adakalanya justru pertemuan yang lebih sering ini memberikan peluang untuk lebih sering terjadi *clash* (perselisihan atau persinggungan) di antara keluarga. Hal ini dapat dipahami, karena selama ini barangkali komunikasi di antara anggota keluarga kurang maksimal.

d) Waktu perjalanan. Waktu perjalanan adalah waktu yang diperlukan untuk menempuh jarak tertentu.

Salah satu faktor yang membuat informan cukup nyaman dengan WFH adalah karena tidak perlu lagi merasa diburu-buru waktu dalam perjalanan menuju dan dari kantor, terutama yang menggunakan kendaraan umum, di wilayah Jabodetabek. Waktu yang biasanya dihabiskan di perjalanan (bisa 30 hingga 120 menit) dapat dimanfaatkan

untuk melakukan aktifitas lainnya. Jadi penggunaan waktu lebih efektif. Belum lagi stres di perjalanan karena kemacetan, berebut tempat di kendaraan umum, yang juga bisa menyebabkan kelelahan fisik, bahkan sebelum dimulainya pekerjaan sekalipun.

e) Kesehatan dan keseimbangan kerja. Menjaga kesehatan dan keseimbangan kerja bagi seorang individu adalah sesuatu yang penting dan harus diperhatikan untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal.

Salah satu pertimbangan utama dikeluarkannya kebijakan WFH saat ini adalah untuk mengupayakan kesehatan masyarakat terjaga dari sebaran pandemi *Covid-19*. Kesehatan dan nyawa adalah yang utama dibandingkan keperluan lainnya bagi seorang manusia. Keadaan tubuh yang tidak sehat sangat mempengaruhi kinerja. Karena itulah, kesehatan masyarakat, dalam hal ini khususnya pustakawan di lingkungan Perpustakaan RI perlu dijaga kesehatannya. Rasa aman dan terjaga kesehatannya seperti yang disampaikan oleh Informan IV saat melakukan WFH adalah sangat penting dalam penyelesaian kinerja.

Keseimbangan kerja juga perlu ada, termasuk di dalamnya keseimbangan antara pekerjaan domestik selaku ibu rumah tangga, guru bagi anak, mau pun pekerjaan formalnya. Hal ini pun juga

akan dapat mempengaruhi kesehatan mental dari sang ibu.

- f) Kreatifitas dan produktifitas tinggi.  
Kreatifitas diperlukan untuk selalu memberikan ide dalam pemecahan masalah<sup>10</sup>.

Kondisi pandemi dan kebijakan WFH memaksa manusia untuk lebih kreatif, inovatif dan produktif untuk dapat bertahan. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Arlan (2020), pustakawan hendaknya meningkatkan kompetensi dan kualifikasinya untuk mendorong lahirnya inovasi<sup>11</sup>. Nirliterasi pada generasi muda sebagai salah satu dampak Covid-19 dapat menjadi celah inovasi pustakawan yang hendaknya dilakukan dengan semangat kolaboratif. Hal ini adalah sebagaimana yang ada saat ini, yaitu berbagai inovasi, terutama dalam hal ini adalah bidang perpustakaan, banyak bermunculan sebagai jawaban atas berbagai keterbatasan yang muncul dalam masa ini. Berbagai kegiatan pun lebih bervariasi. Adanya rapat virtual, seminar *online* dengan berbagai platform, yang sebelumnya sangat jarang digunakan bahkan mungkin belum dikenal, menjadi

kegiatan rutin sehari-hari. Acara virtual ini malah bisa lebih banyak menjangkau audiens-nya, sebagaimana materi yang disampaikan juga sangat bervariasi. Layanan *online* terhadap berbagai keperluan pun semakin meningkat.

Khusus untuk aktifitas online, kondisi ini memang sudah saatnya mulai dilakukan. Terlepas dari kondisi pandemi Covid-19, akan tetapi pustakawan dan perpustakaan memang perlu mulai bertransformasi ke arah digital. Susanti (2018) telah menemukan bahwa Pustakawan masa kini harus mampu menjadi fasilitator yang dapat mempermudah akses jaringan, berperan sebagai pendidik yang diharapkan dapat melatih pemustaka jika kesulitan dalam penggunaan internet: alat, mesin pencari, database online, katalog, jurnal elektronik; penggunaan instruksi berbasis web dan tutorial online<sup>12</sup>.

Produktifitas pun berkesempatan meningkat. Seperti halnya Informan IV, yang bisa mengikuti berbagai kegiatan berbasis *online*, yang bertujuan untuk pengembangan diri dan pengetahuannya. Informan V juga lebih produktif dalam menulis yang

---

<sup>10</sup> Kathleen Farrell, "Working From Home: A Double Edged Sword." (Home Renaissance Foundation Conference, 16-17, 2017)

<sup>11</sup> Arlan, "Inovasi Pustakawan Menghadapi Perubahan di Masa Pandemi Covid-19". Jurnal Al Maktabah, Vol. 5 No. 2, 150-165

---

<sup>12</sup> R. Marliani, E. Nasrudin, Rahmawati, R., & Ramdani, Z. (2020). Regulasi Emosi, Stres, dan Kesejahteraan Psikologis : Studi Pada Ibu Work from Home dalam Menghadapi Pandemi COVID-19. Jurnal Psikologi, 1



merupakan kegiatan pengembangan profesi pada jabatan fungsional pustakawan. Kinerja pun pencapaiannya berpeluang meningkat, sebagaimana pada informan II dan tim informan IV, yang mengalami peningkatan selama pemberlakuan kebijakan WFH.

- g) Memisahkan pekerjaan rumah dan kantor serta tekanan diri

Semua informan menjalani fungsinya dengan *multitasking*, dimana berbagai pekerjaan dilakukan secara bersamaan atau dalam waktu yang hampir bersamaan. Ini bisa menjadi hal yang baik, jika bisa melakukannya dengan baik, termasuk dalam pengaturan waktunya. Namun *multitasking* pun bisa menjadi preseden buruk, jika yang bersangkutan tidak dapat mengaturnya dengan baik. Untuk bisa mengaturnya dengan baik, diperlukan kemampuan dan kesungguhan usaha.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kebijakan WFH dari pemerintah ternyata memberikan implementasi berupa dampak positif dan negatif bagi kinerja Pustakawan yang juga seorang ibu di lingkungan Perpustakaan Nasional RI. Secara umum, kebijakan WFH dapat diterima secara positif oleh mereka. Sedikit dampak negatif adalah normal. Dengan penelitian ini,

sepertinya kebijakan WFH dapat diterapkan pada sebagian besar bagian non sirkulasi di lingkungan Perpustnas RI ke depannya, dengan catatan atau perbaikan di beberapa bagian.

Diperlukan kajian lanjutan untuk menggali lebih dalam mengenai efektifitas dan peluang WFH selanjutnya, terutama pada bagian yang saat ini masih agak sulit untuk menerapkan kebijakan WFH. Semoga hasil dari kajian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemangku kebijakan untuk menetapkan pelaksanaan WFH ke depannya, termasuk mengenai teknis pelaksanaannya. Bukankah kebijakan WFH ini sudah menjadi wacana dari Presiden RI, JokoWidodo, sebelum datangnya pandemi Covid 19 ini.

## REFERENSI

- Arlan. (2020). Menghadapi Perubahan di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Al Maktabah*, Vol. 5 (2). 150-165
- Crosbie, Tracey and Moore, Jeanne. (2004). *Work-life balance and working from home*. Social Policy & Society, 3(3), 223-233. Psychology Section, School of Social Sciences, University of Teesside, Middlesbrough, UK.
- Diana, M. (2020). Implementasi Work From Home : Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif dan

- Produktifitas Pegawai. *Jurnal BKN* Vol.14, (2), 1 -10
- Farrell, K. (2017). Working From Home: A Double Edged Sword. Home Renaissance Foundation Conference, 16-17 Nov, 8. <https://doi.org/https://doi.org/10.21427/kk4be646>
- Kadafi, M. A. (2019, August). Evaluasi potensi kebangkrutan perusahaan pertambangan minyak dan gas bumi indonesia periode 2013-2015. In *FORUM EKONOMI* (Vol. 21, No. 2, pp. 154-164).
- Marliani, R., Nasrudin, E., Rahmawati, R., & Ramdani, Z. (2020). Regulasi Emosi , Stres , dan Kesejahteraan Psikologis : Studi Pada Ibu Work from Home dalam Menghadapi Pandemi COVID-19. *Jurnal Psikologi*, 1.
- Nugraheni, N., Subowo, A., & Marom, A. (2013). Implementasi Kebijakan Penetapan Inpassing Jabatan Fungsional Guru Bukan PNS dan Angka Kreditnya Di SD Swasta Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 2(2).
- Noorika, R., W., (2020) Studi Implementasi Kebijakan *Work From Home* pada Pustakawan LIPI. *Media Pustakawan* (Vol. 27, No.3, pp. 168-177)
- Rochmat, Ali., S., Wahyu, H., S., & Gillan, T., (2020). Kebijakan Bekerja dari Rumah (*Work From Home*) bagi Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Kesehatan. . *Jurnal BKN* (Vol.14, No.1, pp. 85 -92)
- Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional RI No. 11 tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya
- Rivai, Veithzal. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Signé, L. (2017). Policy Implementation – A Synthesis of the Study of Policy Implementation and the Causes of Policy Failure. *OPC Policy Center*, PP-17/03(March), 9-22. <http://www.ocppc.ma/sites/default/files/OCPPC-PP1703.pdf>
- Smith, T.B. (1973). The policy implementation process. *Policy Sciences*, 4(2), 197-209. <https://doi.org/10.1007/BF01405732>
- Susanti, Meri. (2018). Transformasi Pustakawan dan Perpustakaan di Era Digital. *Jurnal Al Maktabah*, Vol. 3 (1). 1-7.
- Tachjan. (2006). Implementasi Kebijakan Publik. AIPI Bandung-Puslit KP2W Lemlit Unpad. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Winengan, W. (2017). Implementasi Kebijakan Kawasan Tanpa Asap Rokok Di Kota Mataram. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(1), 1-16. <https://doi.org/10.31113/jia.v14i1.13>