

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Penelitian

1.1.1 Profil Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Menurut Keppres No. 95 Tahun 1999, Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah Lembaga Pemerintah Non-Departemen yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden, serta dalam pelaksanaan tugas operasionalnya dikoordinasikan oleh Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara. BKN mempunyai tugas pokok membantu Presiden dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian negara dalam rangka terciptanya sumber daya manusia Aparatur Negara yang profesional serta berkualitas dan bermoral tinggi, guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

1.1.2 Logo Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Logo yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Negara adalah sebagai berikut:



GAMBAR 1.1

LOGO BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Sumber: <https://www.bkn.go.id/>, diakses 9 November 2020

1.1.3 Visi dan Misi BKN

a. Visi

Visi BKN Tahun 2020-2024: adalah melaksanakan Visi Presiden Nomor 8 (delapan) yaitu “pengelolaan Pemerintahan yang Bersih Efektif, dan Terpercaya” dengan melaksanakan arahan presiden nomor 4 (empat) yaitu “Penyederhanaan Birokrasi” dan Agenda pembangunan nomor 7 (tujuh) yaitu “Memperkuat stabilitas Polhukam dan Transformasi Pelayanan Publik” dengan ”Mewujudkan Pengelola ASN yang Profesional dan Berintegritas untuk mendukung tercapainya Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”.

b. Misi

Dalam rangka mewujudkan Visi tersebut, serta Mengacu pada tugas, fungsi dan wewenang yang telah dimandatkan oleh peraturan perundang undangan kepada Badan Kepegawaian Negara dan penjabaran dari misi Memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan bidang aparatur sipil negara melalui pembinaan dan penyelenggaraan manajemen ASN, serta pengembangan sistem informasi ASN berdasarkan sistem merit, maka terdapat 5 pilar yang menjadi misi Badan Kepegawaian negara yakni meningkatkan kualitas ASN melalui:

1. Pembinaan penyelenggaraan manajemen ASN,
2. Penyelenggaraan manajemen ASN,
3. Penyimpanan informasi pegawai ASN,
4. Pengawasan Dan Pengendalian Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria Manajemen ASN; dan
5. Mengembangkan dan mengoptimalkan sistim manajemen internal BKN.

c. Tugas

Melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

d. Fungsi

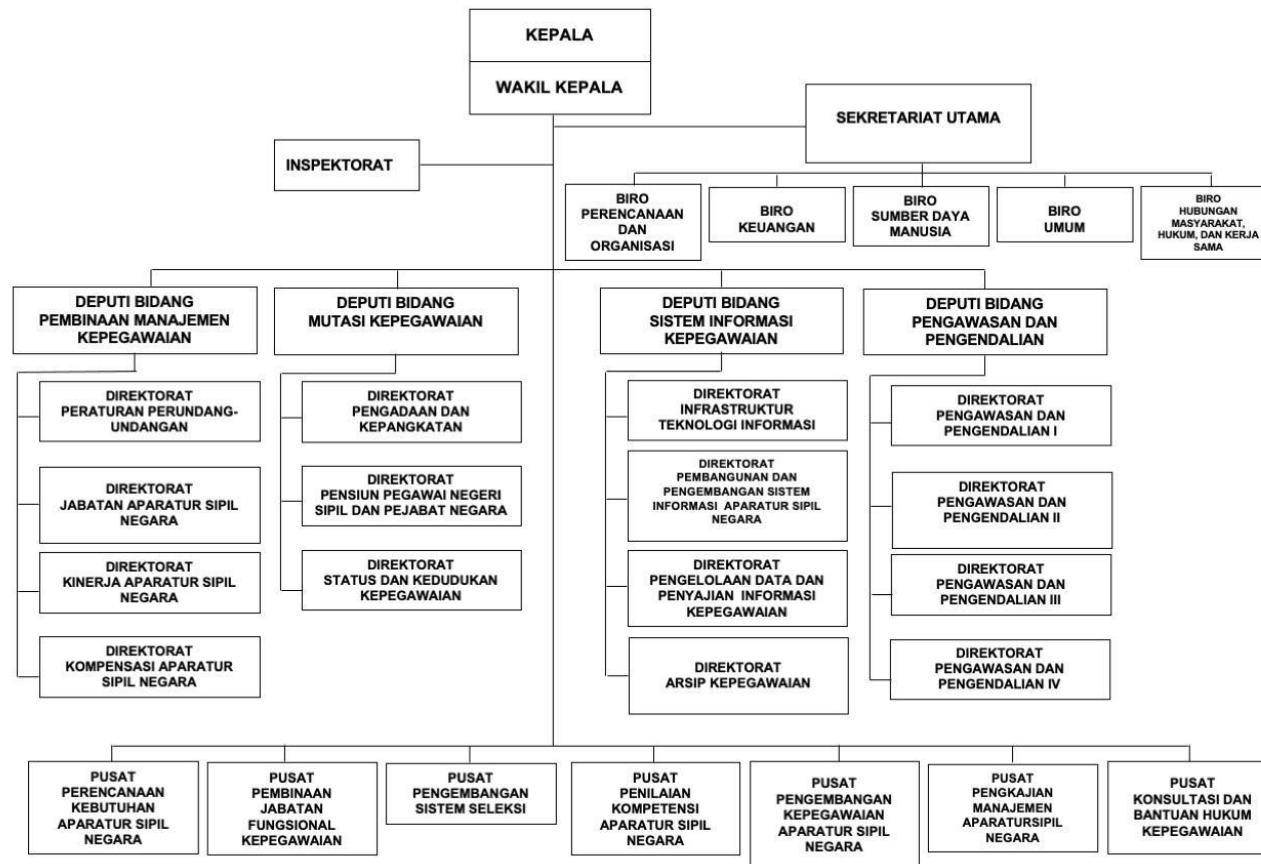
Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, BKN menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan dan penetapan kebijakan teknis di bidang manajemen kepegawaian;

2. Penyelenggaraan pengadaan, mutasi, pemberhentian dan pensiun, serta status dan kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil;
3. Penyelenggaraan administrasi pensiun, Pejabat Negara dan mantan Pejabat Negara;
4. Penyelenggaraan sistem informasi manajemen kepegawaian;
5. Penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan manajemen kepegawaian;
6. Penyelenggaraan pemetaan potensi dan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
7. Penyelenggaraan dan mengembangkan sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil;
8. Penelitian dan pengembangan di bidang manajemen kepegawaian;
9. Pelaksanaan bantuan hukum;
10. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen kepegawaian;
11. Pembinaan dan penyelenggaraan dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BKN; dan
12. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya.

1.1.4 Struktur Organisasi

Dalam mengelola Sumber Daya Manusia, Badan Kepegawaian Negara membagi tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada SDM. Berikut adalah struktur organisasi BKN sesuai dengan Peraturan BKN No. 2 Tahun 2020



GAMBAR 1.2

STRUKTUR ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Sumber: <https://www.bkn.go.id/profil/struktur-organisasi>, diakses 9 November 2020

Berikut adalah rincian wewenang dan tugas masing-masing jabatan pada Badan Kepegawaian Negara (BKN).

1. Kepala

Berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Kepala mempunyai tugas memimpin BKN sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Sekretariat Utama

Sekretariat Utama adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi BKN di bidang administrasi umum. Sekretariat Utama mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi perencanaan, pengembangan dan pembinaan pegawai, hubungan dengan masyarakat serta pelayanan administrasi untuk menunjang tugas pokok dan fungsi seluruh satuan organisasi di lingkungan BKN. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat Utama menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengembangan sumber daya manusia Aparatur Pemerintah dan pelayanan administrasi di lingkungan BKN;
- b. Koordinasi perencanaan program kerja;
- c. Penyelenggaraan dan pengelolaan kepegawaian, keuangan, rumah tangga, dan perlengkapan di lingkungan BKN;
- d. Penyelenggaraan hubungan kemasyarakatan dengan Lembaga Pemerintah;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala, sesuai dengan bidang tugasnya.

3. Deputi Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian

Deputi Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi BKN di bidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian negara. Deputi Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian mempunyai tugas menyusun perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia Aparatur Negara untuk semua instansi Pemerintah di Pusat dan Daerah. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rencana kebutuhan sumber daya manusia Aparatur Pemerintah;

- b. Penyiapan perumusan kebijakan penggajian, penghargaan dan kesejahteraan bagi Pegawai Negeri Sipil;
 - c. Penyiapan penyusunan norma dan standar baik teknis maupun profesional bagi jabatan negeri;
 - d. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan kepegawaian negara;
 - e. Penyiapan rencana pemanfaatan dan penempatan sumber daya manusia Aparatur Pemerintah;
 - f. Perencanaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang kepegawaian;
 - g. Koordinasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang kepegawaian untuk semua instansi pemerintah;
 - h. Pengawasan dan pengendalian pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah;
 - i. Pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Deputi Bidang Pembinaan Kepegawaian
- Deputi Bidang Pembinaan Kepegawaian adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi BKN di bidang pembinaan sumber daya manusia Aparatur Pemerintah. Deputi Bidang Pembinaan Kepegawaian mempunyai tugas merumuskan dan menyelenggarakan pembinaan, pertimbangan hukum, dan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi Bidang Pembinaan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :
- a. Penyiapan pengembangan sistem pembinaan sumber daya manusia Aparatur Pemerintah;
 - b. Penganalisaan keterampilan/keahlian dan penelusuran bakat;
 - c. Pengolahan dan penyiapan penyusunan jabatan struktural dan fungsional;
 - d. Penyiapan rancangan peraturan perundang-undangan dan petunjuk teknis di bidang kepegawaian;
 - e. Pemberian pertimbangan dan penetapan masalah kepegawaian, kedudukan hukum, serta kewajiban dan hak pegawai;
 - f. Pembinaan sistem penilaian kinerja pegawai;
 - g. Penyusunan sistem rekrutmen sumber daya manusia Aparatur Pemerintah;

h. Pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala sesuai dengan bidang tugasnya.

5. Deputi Bidang Pengadaan dan Mutasi Kepegawaian

Deputi Bidang Pengadaan dan Mutasi Kepegawaian adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi BKN di bidang pengadaan dan mutasi kepegawaian. Deputi Bidang Pengadaan dan Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas BKN di bidang pengadaan, mutasi kepegawaian, dan pensiun. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi Bidang Pengadaan dan Mutasi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. Pemberian persetujuan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Negeri Sipil;
- b. Penyiapan pertimbangan teknis kepada Presiden mengenai kenaikan pangkat, pensiun, dan mutasi kepegawaian lainnya;
- c. Pemberian persetujuan dan/atau penetapan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil;
- d. Penetapan pemberian pensiun Pegawai Negeri Sipil dan pensiun janda/duda Pejabat Negara serta penyelenggaraan tata usaha pensiun;
- e. Penetapan Nomor Induk Pegawai, Kartu Pegawai, dan Kartu Isteri/Suami Pegawai Negeri Sipil;
- f. Penyiapan bimbingan dan petunjuk teknis mengenai pengangkatan, kepangkatan, penggajian, dan pensiun Pegawai Negeri Sipil;
- g. Pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala, sesuai dengan bidang tugasnya.

6. Deputi Bidang Informasi Kepegawaian

Deputi Bidang Informasi Kepegawaian adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi BKN di bidang penataan informasi data kepegawaian. Deputi Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai tugas menyelenggarakan pengolahan data, pembangunan dan pengembangan pusat informasi data kepegawaian, dan jaringan pemantauan proses administrasi kepegawaian antar instansi. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi Bidang Informasi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan data masukan hasil mutasi kepegawaian;
- b. Pelaksanaan penyuntingan dan penyandian data kepegawaian;

- c. Pelaksanaan perekaman data kepegawaian;
 - d. Pembuatan dan pemeliharaan perangkat lunak untuk pembangunan pusat informasi data kepegawaian serta jaringan antar instansi;
 - e. Pengoperasian komputer induk untuk menunjang pemanfaatan dalam rangka memfasilitasi akses informasi;
 - f. Pengevaluasian keakuratan, kelengkapan, dan kekinian informasi kepegawaian dengan informasi pendukungnya;
 - g. Pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala, sesuai dengan bidang tugasnya.
7. Inspektorat Utama

Inspektorat Utama adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi BKN di bidang pengawasan dan pengendalian kepegawaian. Inspektorat Utama mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian pada umumnya, pengawasan di bidang personil, keuangan, dan perlengkapan serta pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKN dan Kantor Wilayah BKN. Dalam melaksanakan tugasnya, Inspektorat Utama menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pemerintah dalam bidang kepegawaian;
- b. Pemberian bimbingan dan/atau petunjuk teknis tentang pengawasan di bidang administrasi kepegawaian;
- c. Penyelenggaraan koordinasi dengan aparat pengawasan fungsional di bidang kepegawaian instansi pemerintah;
- d. Pengawasan di bidang personil, keuangan, dan perlengkapan serta pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKN dan Instansi Vertikal BKN;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala, sesuai dengan bidang tugasnya.

1.1.5 Produk dan Layanan

Badan Kepegawaian Negara memiliki produk dan layanan sebagai berikut:

1. *Computer Assisted Test (CAT)*

CAT merupakan sistem rekrutmen dan seleksi berbasis keterampilan komputer. CAT meliputi Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Kepegawaian (TKK).

2. Pendidikan Ilmu Kepegawaian (PIK)

PIK dirancang untuk memenuhi kebutuhan PNS dengan keterampilan dan kompeten, yaitu kemampuan untuk menganalisis masalah-masalah administrasi dan manajemen kepegawaian secara pragmatis dan komprehensif.

3. Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)

SAPK digunakan dalam berbagai proses layanan kepegawaian seperti penetapan NIP, pencetakan surat keputusan pengangkatan CPNS, pemberian nota persetujuan atau pertimbangan teknis kenaikan pangkat, pencetakan surat keputusan pemberhentian dengan hak pension dan *updating* data mutasi.

4. SSCN

SSCN merupakan pendaftaran CPNS secara serentak dan terintegrasi melalui pendaftaran online. Pendaftaran CPNS online tersebut diperuntukkan bagi pelamar CPNS yang akan mengisi formasi umum di instansi pusat ataupun daerah.

5. *Assessment Center* (AC)

BKN membuat unit yang menangani penilaian kompetensi PNS yang disebut Pusat Kompetensi (Puspenkom) PNS pada tahun 2006. Tugas pokok Puspenkom PNS adalah melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan penilaian kompetensi PNS dalam rangka pengembangan karir PNS dan melakukan konsultasi psikologi permasalahan kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas, Puspenkom PNS telah dilengkapi sarana dan prasarana penilaian kompetensi menggunakan *Assesment Center*.

6. *Jurnal Civil Service*

Jurnal Civil Service merupakan media Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN, yang memuat artikel hasil penelitian tentang konsep teoritis, gagasan konseptual, tinjauan kepustakaan dan resensi buku dalam bidang kebijakan dan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).

7. SI-ONI

Sistem Informasi *Online Inventory* atau yang lebih dikenal dengan SI-ONI merupakan aplikasi pengelolaan barang habis pakai yang dikaji oleh Biro Umum karena adanya kebutuhan dan tuntutan akan transparansi pengelolaan serta informasi atas barang pakai habis yang menjadi tantangan bagi Biro Umum BKN.

8. SIAVA (Sistem Aplikasi Unifikasi Anggaran)

Aplikasi SIAVA bertujuan untuk membuat dokumen pertanggungjawaban keuangan yang akuntabel dan transparan berbasis teknologi informasi yang diimplementasikan oleh Biro Keuangan BKN pada unit kerja BKN Pusat dan Kantor Regional BKN.

9. Direktorat Kinerja ASN

Coaching Clinic merupakan Layanan Direktorat Kinerja ASN BKN berupa kelas pelatihan yang diadakan setiap hari Selasa dan Kamis. Pada kelas *Coaching Clinic*, narasumber akan memberikan materi terkait Penilaian Kinerja PNS beserta regulasinya.

10. *Whistle Blowing System* (WBS)

Whistle Blowing System BKN menyediakan aplikasi untuk menerima laporan atau pengaduan atas pelanggaran terhadap: Implementasi Norma, Standar, Prosedur, Kriteria Manajemen ASN di Instansi Pemerintah di lingkungan BKN yang termasuk satuan kerja yang berada dalam lingkungan BKN, baik itu PNS, Calon PNS, dan pegawai lainnya yang bekerja di lingkungan BKN.

11. *Early Warning System* (EWS)

Early Warning System (EWS) adalah sistem peringatan atau deteksi dini untuk mendeteksi pelanggaran manajemen ASN di Instansi Pusat ataupun Daerah dan solusi masalah kepegawaian.

12. Layanan Pengadaan Secara Elektronik

Layanan Pengadaan Secara Elektronik adalah layanan pengelolaan teknologi informasi untuk memfasilitasi pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik. Selain itu LKPP juga menyediakan fasilitas Katalog Elektronik (*e-Catalogue*) yang merupakan sistem informasi elektronik yang memuat daftar, jenis, spesifikasi teknis dan harga barang tertentu dari berbagai penyedia barang/jasa pemerintah, proses audit secara online (*e-Audit*), dan tata cara pembelian barang/jasa melalui katalog elektronik (*e-Purchasing*).

13. Detikdispen

Dalam rangka pengawasan dan pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur dan kriteria manajemen ASN, khusus bidang Kode Etik, Disiplin, Pemberhentian, dan Pensiun PNS, Badan Kepegawaian Negara telah membangun aplikasi detikdispen.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Setiap instansi pemerintah diharuskan menyusun rencana strategis setiap lima tahunnya. Hal ini bertujuan untuk membantu menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) begitu pula dengan Badan Kepegawaian Negara. Di tahun 2019, BKN memiliki sejumlah sasaran strategis dan indikator kinerja dari sasaran strategis yang digunakan untuk menilai kinerja dari suatu unit kerja.

Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Pengadaan dan Kepangkatan Subdirektorat Pengadaan Aparatur Sipil Negara yang berada di bawah Deputi Bidang Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara. Sasaran strategis dari Deputi Bidang Mutasi Kepegawaian adalah terwujudnya pelayanan kepegawaian dengan berbasis manajemen mutu dengan indikator indeks kepuasan instansi/PNS terhadap pelayanan kepegawaian. Indikator ini bertujuan mengukur tingkat kepuasan instansi pemerintah terhadap sistem pelayanan kepegawaian yang diberikan Badan Kepegawaian Negara berkaitan dengan penetapan CPNS, kenaikan pangkat, mutasi dan pensiun. Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang dilakukan oleh Kedepatian Bidang Mutasi Kepegawaian berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat, dengan menggunakan sembilan parameter yaitu:

Kode	Penjelasan
P1	Kesesuaian antara persyaratan layanan dengan jenis pelayanan
P2	Kemudahan prosedur pelayanan
P3	Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan
P4	Integritas pegawai dalam melaksanakan pelayanan
P5	Kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam standar pelayanan dengan hasil yang diberikan
P6	Kompetensi/kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan
P7	Perilaku petugas dalam memberikan pelayanan terkait kesopanan dan keramahan
P8	Kualitas sarana dan prasarana unit pelayanan
P9	Penanganan pengaduan pengguna layanan

GAMBAR 1.3

PARAMETER PENGUKURAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT

Sumber: Direktorat Pengadaan dan Kepangkatan BKN

Untuk mengukur Indeks Kepuasan Masyarakat menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut.

Rumus Perhitungan

$$IKM = \frac{\text{Total Nilai Persepsi Responden per Parameter}}{\text{Total Parameter yang terisi}} \times 100\%$$

Dimana Bobot = 1/Jumlah Parameter
= 1/9
= 0,11

GAMBAR 1.4
RUMUS PERHITUNGAN IKM

Sumber: Direktorat Pengadaan dan Kepangkatan BKN

Dilihat dari kinerja perusahaan selama tahun 2018 sampai dengan tahun 2019, Deputi Bidang Mutasi Kepegawaian mencatatkan adanya penurunan capaian kinerja sebesar 1,68% di tahun 2019.

Indikator	Target		Realisasi		Capaian Kinerja	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Indeks Kepuasan Instansi/PNS terhadap Pelayanan Kepegawaian	85 (Sangat Baik)	86 (Sangat Baik)	84,12 (Sangat Baik)	82,69 (Baik)	98,96 %	97,28 %

GAMBAR 1.5
NILAI KINERJA DEPUTI BIDANG MUTASI KEPEGAWAIAN 2018-2019

Sumber: Direktorat Pengadaan dan Kepangkatan BKN

Dari nilai kinerja di atas, dapat dilihat bahwa di tahun 2018, indeks kepuasan Instansi/PNS terhadap layanan kepegawaian ditargetkan berpredikat Sangat Baik dengan indeks 85, terealisasi 84,12 dengan predikat Sangat Baik, dan dengan capaian kinerja 98,96%. Dibandingkan dengan tahun 2019, mengalami penurunan yaitu

berdasarkan target sebesar 86 dengan predikat Sangat Baik, terealisasi 82,69 dengan predikat baik dan dengan capaian kinerja sebesar 97,28%.

Pada akhir tahun 2019 seluruh negara di dunia dihebohkan dengan pandemi global bernama *Corona Virus Disease* (Covid-19). Serangan virus ini berdampak besar pada kehidupan manusia di dunia dan telah mengubah banyak aspek penting dalam kehidupan. Hal ini juga menyebabkan terjadinya perubahan metode kerja menjadi *work from home* (WFH). Perubahan metode kerja yang dimaksud adalah perubahan dalam organisasi dalam memberikan tugas dan tanggung jawab kepada pegawainya dengan “melarang” pegawainya bekerja di kantor dan berkumpul di dalam ruangan. Larangan ini bukan dimaksudkan untuk merusak kinerja organisasi melainkan untuk mencegah penyebaran Covid-19 yang hingga saat ini terus menambah jumlah korbannya di Indonesia. Konsep *Work from Home* (WFH) telah menjadi bahan diskusi dan tema studi global oleh para peneliti dalam 10 tahun terakhir, namun fenomena global ini mulai muncul pada saat datangnya serangan Covid-19 dan menjadi strategi alternatif bagi banyak pihak organisasi.

Di Indonesia *Work from Home* (WFH) belum menjadi budaya kerja di dalam organisasi, masih sedikit organisasi yang telah memberikan keleluasaan untuk bekerja bagi para pegawainya khususnya pegawai pemerintah sebagai pegawai negeri. Selain itu, kemajuan teknologi informasi di era revolusi industri saat ini telah banyak merubah tatanan kerja dan budaya organisasi, dimana organisasi dituntut untuk melakukan transformasi dari segala aspek untuk membangun strategi keunggulan bersaingnya. Perkembangan teknologi dan informasi tidak hanya berdampak pada organisasi, akan tetapi gaya hidup dan kehidupan sosial masyarakat juga telah berubah sehingga tuntutan akan layanan khusus bagi masyarakat tentunya menjadi prioritas penting bagi banyak organisasi. Menurut Kumar & Aithal (2016), teknologi saat ini telah merubah sikap dan juga kehidupan sosial masyarakat, perbedaan gender tidak lagi menjadi batasan kualifikasi dan spesifikasi dalam banyak pekerjaan yang tidak lagi memandang gender tetapi lebih pada keterampilan dan pengetahuan sumber daya manusia.

WFH yang menjadi fenomena dewasa ini di Indonesia bukanlah budaya kerja yang ditemukan di banyak organisasi, terutama organisasi pemerintah yang sangat terikat dengan pengawasan langsung, disiplin dan juga pelayanan publik. Namun,

WFH yang mereka lakukan bukan karena perkantoran sebagai fasilitas yang diberikan pemberi kerja tidak memadai melainkan dilakukan untuk mencegah penyebaran Covid-19 yang saat ini sedang berkembang. Kenyataannya, WFH tidak sepenuhnya dipahami oleh para pegawai, mereka merasakan banyak kondisi dilema seperti pola pikir bahwa rumah adalah tempat mereka beristirahat sedangkan pekerjaan umumnya dilakukan di kantor. Menurut McCloskey (2018), kondisi dilema ini terkadang menimbulkan konflik dalam keluarga meskipun WFH menciptakan fleksibilitas waktu dan tempat. Selain itu menurut Ellen Ernst Kossek (2015), WFH memiliki kekurangan seperti kinerja yang kurang baik sebagai tim dan juga sistem pengawasan yang kurang maksimal oleh pengelola, namun selain memiliki kekurangan, hasil studi juga menunjukkan bahwa WFH memberikan fleksibilitas dan keleluasaan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya tanpa diawasi langsung oleh supervisor atau manajer.

Pada tanggal 21 Maret 2020 Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengeluarkan Surat Edaran (SE) Nomor 3/SE/III/2020 tentang perubahan atas SE Kepala BKN Nomor 2/SE/III/2020 tentang pencegahan penyebaran Covid-19 bagi pegawai di lingkungan BKN yang menyebutkan bahwa pegawai yang bertugas pada bidang pelayanan protokol, kesehatan, persuratan, keamanan, teknisi, pengemudi dan petugas kebersihan dan/atau sesuai kebutuhan tetap bekerja di kantor dengan komposisi pegawai yang bekerja di kantor 10% dari total jumlah pegawai bidang yang disebutkan tersebut. Bagi pegawai yang tidak terlibat pada kegiatan perkantoran dengan bidang tersebut dapat sepenuhnya bekerja di rumah.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Ibu Hasmanah selaku pegawai Subdirektorat Pengadaan Aparatur Sipil Negara mengenai mekanisme kebijakan *work from home* bagi pegawai Subdirektorat Pengadaan Aparatur Sipil Negara, didapatkan informasi bahwa setiap pegawai mengerjakan tugas yang sudah diberikan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Adapun tugas bagi Subdirektorat Pengadaan Aparatur Sipil Negara berdasarkan Pasal 187 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia No 2 Tahun 2020 adalah mengendalikan surat dan menyelesaikan permintaan Nomor Induk Pegawai Aparatur Sipil Negara untuk pengangkatan Pegawai Aparatur Sipil Negara, serta menyelesaikan Kartu Pegawai dan Kartu Istri/Suami.

Dalam hal pelaporan kinerja, Badan Kepegawaian Negara memiliki aplikasi bernama e-kinerja untuk mendukung pelaksanaan kebijakan *work from home*. Pada aplikasi tersebut terdapat fitur baru yaitu fitur cek status *online/offline* bawahan, dan fitur *upload* data pendukung yang bertujuan agar atasan dapat melihat apakah pegawai sedang *online/offline*, dan kapan terakhir kali pegawai *online/login* pada aplikasi tersebut, serta untuk melihat progress pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan setiap harinya. Meskipun ada fitur cek status *online/offline*, para pegawai tidak diharuskan untuk selalu *standby* pada saat jam kerja di aplikasi tersebut. Dalam hal pembayaran tunjangan kinerja, baik pegawai yang bekerja di rumah maupun di kantor berhak mendapatkan pembayaran tunjangan kinerja.

Pada tanggal 5 Juni 2020, dikeluarkan Surat Edaran Nomor 15/SE/VI/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai dalam tatanan Normal Baru di lingkungan BKN (BKN, 2020). Dalam surat edaran tersebut menyebutkan bahwa keterwakilan pekerja yang hadir di kantor adalah minimal 10% dan maksimal 50% dari jumlah pegawai pada unit kerja dan untuk penjadwalan tersebut dibuat setiap bulan dan dilaporkan ke biro SDM. Namun, bagi pegawai yang sedang melakukan *work from home*, harus siap sewaktu-waktu untuk datang ke kantor jika dibutuhkan. Pelaporan kinerja para pegawai menggunakan aplikasi e-kinerja. Jam kerja bagi pegawai yang bekerja di kantor adalah 5 jam kerja, sedangkan bagi pegawai yang melakukan *work from home* adalah 7,5 jam. Surat edaran ini diperjelas dengan dikeluarkannya Memo Dinas Biro SDM pada tanggal 10 Juni 2020 nomor 339/MD/SDM/VI/2020 yang berisi petunjuk teknis pelaksanaan kehadiran pegawai. Dalam memo dinas tersebut, telah diatur waktu untuk presensi pegawai yang bekerja di kantor dan di rumah melalui aplikasi siPendekar dengan rincian seperti pada tabel berikut:

TABEL 1.1

WAKTU PRESENSI BAGI PEGAWAI YANG BEKERJA DI KANTOR

Hari	Waktu Presensi		
	Masuk	Siang	Pulang
Senin s.d Kamis	07.30 s.d. 10.00	11.00 s.d. 12.30	13.00 s.d. 18.00
Jumat	07.30 s.d. 10.00	11.00 s.d. 12.30	13.30 s.d. 18.00

Sumber: Jurnal Badan Kepegawaian Negara, 2021

TABEL 1.2

WAKTU PRESENSI BAGI PEGAWAI YANG BEKERJA DI RUMAH

Hari	Waktu Presensi		
	Pagi	Siang	Pulang
Senin s.d Kamis	06.00 s.d. 08.00	11.00 s.d. 12.30	16.00 s.d. 18.00
Jumat	06.00 s.d. 08.00	11.00 s.d. 12.30	16.30 s.d. 18.00

Sumber: Jurnal Badan Kepegawaian Negara, 2021

Dengan adanya kebijakan *Work from Home* menjadi tantangan bagi semua pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara maksimal dalam meningkatkan kinerjanya meskipun tidak bekerja di kantor. Selain itu kebijakan *Work from Home* memaksa seluruh pegawai tanpa mengenal generasi dapat mengimplementasikan metode daring dalam kegiatan apapun tidak terkecuali dalam hal koordinasi pegawai. Pelaksanaan *Work from Home* (WFH) tentunya memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang sama dengan bekerja dari kantor. Namun pada pelaksanaannya, penerapan WFH ternyata memiliki tantangan dan kendala yang tidak mudah, karena tidak semua bidang pekerjaan dapat dikerjakan dari rumah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan WFH yang secara langsung dapat memengaruhi kinerja pegawai seperti kelengkapan alat kerja dan komunikasi, kurangnya koordinasi, gangguan lingkungan di rumah, dan lain sebagainya. Untuk itu diperlukan strategi tertentu untuk mengantisipasi dan mengatasi kendala yang ada.

Kebijakan WFH yang dikeluarkan oleh pemerintahpun menjadi tantangan bagi setiap instansi untuk mempertahankan kinerjanya. Perbedaan generasi dapat menjadi hambatan bagi pelaksanaan WFH, karena tidak semua pegawai memahami pelaksanaan WFH tak terkecuali pegawai Badan Kepegawaian Negara. Dengan demikian jelaslah bahwa WFH merupakan strategi bagi banyak organisasi dengan segala kelebihan dan kekurangan yang harus diterima baik oleh organisasi maupun pegawainya. Menurut Krasulja *et. Al.* (2015), fleksibilitas, kepercayaan, keseimbangan hidup antara pekerjaan, sosial, dan kerugian yang harus diterima seperti kurangnya kepercayaan, biaya tambahan dan juga *multitasking* pegawai yang berbeda gender tentunya merupakan fenomena yang menarik untuk dikaji sehingga perkembangan konsep WFH menjadi lebih luas dan berkontribusi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Perubahan cara kerja menjadi WFH menuntut seluruh pegawai untuk dapat beradaptasi dengan kondisi kerja yang baru ini. Pada penelitian ini, penulis melakukan prakuesioner terhadap kebijakan *work from home* dan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara pada Subdirektorat Pengadaan Aparatur Sipil Negara dengan hasil sebagai berikut:

TABEL 1.3
HASIL PRA-KUESIONER KINERJA

No	Pertanyaan	Nilai Responden					Total Responden	Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan			3	11	6	20	83%	Baik
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu		1	4	12	3	20	77%	Baik
3	Kuantitas pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya			4	11	5	20	81%	Baik
4	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan perintah atasan			3	13	4	20	81%	Baik
5	Saya meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja		2	2	8	8	20	82%	Baik

Sumber: Data Hasil Pra Kuesioner Olahan Peneliti

Dari tabel hasil pra-kuesioner di atas, didapatkan gambaran hasil pengukuran sebesar 83% untuk pernyataan nomor satu, hal ini dalam kategori baik. Untuk pernyataan nomor dua didapatkan hasil pengukuran sebesar 77% dan dalam kategori baik. Untuk pernyataan nomor tiga didapatkan hasil pengukuran sebesar 81% dan berada dalam kategori baik. Selanjutnya untuk pernyataan nomor empat didapatkan hasil 81% dan dalam kategori baik. Dan terakhir untuk pernyataan nomor lima didapatkan hasil 82% dan dalam kategori baik. Sehingga dari tabel prakuesioner di atas terdapat gambaran bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara pada Subdirektorat Pengadaan Aparatur Sipil Negara berada dalam kategori baik namun belum sempurna. Hal ini berkaitan dengan kebijakan *work from home* yang mendukung kinerja pegawai. Hasil pra-kuesioner menunjukkan nilai sebagai berikut:

TABEL 1.4**HASIL PRA-KUESIONER KEBIJAKAN *WORK FROM HOME***

No	Pertanyaan	Nilai Responden					Total Responden	Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	<i>Work From Home</i> membuat saya lebih aman bekerja karena terhindar dari penyebaran Covid-19			1	10	9	20	88%	Sangat Baik
2	<i>Work From Home</i> memudahkan saya dalam bekerja			9	8	3	20	74%	Baik
3	Saya lebih suka WFH dibandingkan bekerja di kantor		10	4	5	1	20	57%	Cukup Baik
4	<i>Work From Home</i> menurunkan kualitas bekerja saya	4	3	7	6		20	55%	Cukup Baik
5	<i>Work From Home</i> memudahkan saya dalam mencari dan mendapatkan data		10	7	3		20	55%	Cukup Baik

Sumber: Data Hasil Pra Kuesioner Olahan Peneliti

Dari tabel hasil prakuesioner di atas menunjukkan bahwa untuk pernyataan nomor satu didapatkan hasil pengukuran sebesar 88% dan berada dalam kategori sangat baik. Untuk pernyataan nomor dua didapatkan hasil pengukuran sebesar 74% dan dalam kategori baik. Untuk pernyataan nomor tiga didapatkan hasil pengukuran 57% dan berada dalam kategori cukup baik. Selanjutnya untuk pernyataan nomor empat didapatkan hasil 55% dan berada dalam kategori cukup baik. Dan terakhir untuk pernyataan nomor lima didapatkan hasil 55% dan berada dalam kategori cukup baik. Dari tabel prakuesioner tersebut didapatkan gambaran bahwa dari 20 responden, sebagian besar pegawai merasa setuju dengan adanya kebijakan WFH karena membuat mereka merasa lebih aman karena terhindar dari penyebaran Covid-19. Namun, para pegawai juga merasa kurang menyukai WFH dan lebih suka bekerja dari kantor karena faktor kemudahan dalam koordinasi.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) tentunya harus dapat mempertahankan kinerjanya walaupun dengan diberlakukannya kebijakan *Work From Home*, dengan berbagai kelebihan dan kekurangan dari penerapan baru sistem kerja tersebut. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan

judul “**PENGARUH KEBIJAKAN *WORK FROM HOME* TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (STUDI KASUS PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA)**”.

1.3 Rumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan kebijakan *work from home* (WFH) di Badan Kepegawaian Negara (BKN)?
2. Bagaimana kinerja pegawai dari Badan Kepegawaian Negara (BKN)?
3. Bagaimana pengaruh kebijakan *work from home* (WFH) terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN)?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui penerapan kebijakan *work from home* (WFH) di Badan Kepegawaian Negara (BKN).
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai dari Badan Kepegawaian Negara (BKN).
3. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan *work from home* (WFH) terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN).

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan dibidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kebijakan *work from home* terhadap kinerja. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti berikutnya yang melakukan penelitian dalam bidang yang sama.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan bagi instansi lainnya untuk mengembangkan strategi dalam mengembangkan kebijakan *work from home* yang lebih baik lagi di masa yang akan datang sehingga dapat memberikan imbal jasa berupa pencapaian kinerja pegawai yang baik.