

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
 "RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"
 Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
 dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

Efektivitas Penerapan Kebijakan WFH/WFO di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali

Arief Rachmat Fauzi

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
 e-mail : arief.rachmat@menpan.go.id

Abstrak

Pandemi Covid-19 berdampak pada berbagai macam sektor, salah satunya adalah sektor pelayanan publik. ASN sebagai bagian penting dalam birokrasi pemerintahan memiliki tugas dan fungsi, salah satunya sebagai pemberi pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Kebijakan WFH/WFO yang dikeluarkan oleh pemerintah berdampak pada pembatasan khususnya dalam bertatap muka bagi ASN, salah satu penerapannya dilakukan di Provinsi Bali. Penelitian ini dilakukan untuk melihat efektivitas kebijakan WFH/WFO di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali, mengingat Provinsi Bali merupakan daerah destinasi pariwisata di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berdasarkan data sekunder maupun hasil wawancara terbatas dengan pegawai di lingkungan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Didapatkan bahwa layanan publik di Biro Organisasi tetap berjalan dengan baik walaupun masih terdapat catatan, hal ini ditunjukkan dari hasil Kepatuhan Pelayanan Publik, Indeks Pelayanan Publik, Survei Kepuasan Masyarakat, maupun berdasarkan hasil dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Selain itu untuk agar pelayanan publik tetap berjalan dilakukan beberapa adaptasi, salah satunya adalah penggunaan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan publik.

Kata Kunci: efektivitas kebijakan; kebijakan WFH/WFO; pemerintahan

Effectiveness of WFH/WFO Policy at the Bali Province Regional Secretariat Organization Bureau

Abstract

The Covid-19 pandemic has had an impact on various sectors, one of which is the public service sector. ASN as an important part of the government bureaucracy has duties and functions, one of which is as a professional and quality public service provider. The WFH/WFO policy issued by the government has an impact on restrictions, especially in face-to-face meetings for ASN, one of which is implemented in the Province of Bali. This research was conducted to see the effectiveness of the WFH/WFO policy at the Regional Secretariat Organizational Bureau of Bali Province, considering that Bali Province is a tourism destination area in Indonesia. This study uses a qualitative method based on secondary data and the results of limited interviews with employees in the Bali Province Regional Secretariat Organization Bureau. It was found that public services in the Organizational Bureau continued to run well even though there were still records, this was shown from the results of Public Service Compliance, Public Service Index, Community Satisfaction Survey, as well as based on the results of the Performance Accountability System of Government Agencies. In addition, to keep public services running, several adaptations have been carried out, one of which is the use of information technology in providing public services.

Keywords: *policy effectiveness; WFH/WFO policy; government*

A. PENDAHULUAN

Pemerintah melalui Keppres 12/2020 terkait bencana non alam yang disebabkan oleh penyebaran dari pandemi Covid-19 sebagai bencana nasional. Sebagai tindak lanjut dari hal tersebut pemerintah melalui mengeluarkan tentang kebijakan kepada ASN untuk bekerja dari kantor dan dari rumah atau lebih dikenal dengan nama Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO). Penerapan kebijakan ini dipandang perlu dan terus diperpanjang sesuai dengan kondisi pandemi Covid-19.

Berdasarkan hasil laporan dari BP2D Provinsi Jawa Barat dan Injabar UNPAD terkait Implementasi Model Manajemen Pembinaan ASN di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat pada Masa Bekerja dari Rumah (WFH) Tahun 2021 menjelaskan bahwa 73,8 % dari 14.957 responden menyatakan setuju bahwa pelayanan lembaga/instansi tempat ASN bekerja yang diberikan kepada user (pimpinan/OPD lain/masyarakat) semakin optimal. Selain itu 74,9% responden menyatakan setuju bahwa capaian organisasi ditempat kerja ASN semakin mengikat. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa pelayanan dan capaian organisasi di tempat kerja ASN selama pandemi Covid-19 berjalan dengan baik.

Tetapi dalam implementasi dari kebijakan terkait WFH/WFO yang dikeluarkan oleh pemerintah masih terdapat kendala/tantangan. Pada tahun 2020 Kementerian PANRB mengeluarkan survei terkait penerapan Sistem Kerja baru Selama Pandemi Covid-19 pada tahun 2020. Tantangan dalam penerapan WFH/WFO 46% atau 34.460 ASN memiliki jam kerja lebih panjang dari biasanya, 33% atau 24 ribu an ASN merasakan selama WFH beban kerja semakin meningkat, karena sewaktu-waktu ada tugas atau hal mendesak yang harus diselesaikan. Selain itu responden menjelaskan bahwa waktu kerja menjadi semakin panjang dan tidak ada lagi batas yang tegas antara jam kerja dengan waktu

beristirahat. Sedangkan faktor penghambat selama penerapan kebijakan WFH/WFO adalah jaringan internet yang lemah (51,7%), alat kerja kurang mendukung (41,9%), fokus kerja terbagi (36%), sulit berkomunikasi dengan rekan kerja (25,5%), dan kurang menguasai teknologi (10,5%).

Tantangan selama penerapan bekerja secara WFH/WFO adalah terkait dengan kinerja ASN, Parawati (2021) menjelaskan bahwa selama penerapan kebijakan ini beban kerja mental pegawai tertinggi pada aspek frustrasi, selain itu kenyamanan tempat bekerja seperti jarak antar pegawai dan permasalahan luas kantor (padatnya ruangan) menjadi permasalahan dalam penerapan WFO. Penelitian yang dilakukan oleh Zuhriana (2021) bahwa dalam penerapan kebijakan ini mengakibatkan pada berubahnya produktivitas kinerja ASN. Secara khusus bagi ASN yang melakukan pekerjaan dari rumah cenderung menunjukkan produktivitas kerja yang minim. Permasalahan-permasalahan tersebut berdampak pada kekhawatiran dari masyarakat, dalam rangka terpenuhinya hak-hak dalam mendapatkan pelayanan publik di masa pandemi Covid-19.

Survei yang dilakukan oleh Litbang Kompas pada 22-24 April 2020 menunjukkan bahwa kekhawatiran terbesar masyarakat di tengah pandemi Covid-19 adalah kesulitan mencari bahan pokok (38%), tidak mendapat pelayanan kesehatan yang berkualitas (23%), menurunnya profesionalitas ASN (9,2%), tidak dapat mengurus surat-menyurat dan perizinan yang berdampak pada bisnis (8%), dan kekhawatiran untuk tidak mendapatkan pekerjaan (7,3%) (ombudsman.go.id). Kekhawatiran dari masyarakat tersebut pada dasarnya adalah output dari tugas dan fungsi dari ASN seperti yang dijelaskan dalam UU ASN. Apabila merujuk pada UU ASN dijelaskan bahwa ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat dan pemersatu bangsa. Sedangkan tugas dari ASN diantaranya melaksanakan kebijakan publik yang dibuat

KNIA 6.0

(Konferensi Nasional Ilmu Administrasi)

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; serta memperlengkap persatuan dan kesatuan NKRI.

Salah satu daerah yang terdampak Covid-19 adalah Provinsi Bali, merupakan salah satu daerah destinasi pariwisata di Indonesia. Pemerintah Provinsi Bali juga menerapkan kebijakan WFH/WFO, dampak dari kebijakan tersebut adalah pembagian tugas ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan kekhawatiran publik dan permasalahan yang terjadi selama penerapan kebijakan WFH/WFO, penelitian ini dilakukan guna menjawab bagaimana efektivitas kebijakan WFH/WFO terhadap pelayanan publik di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Merujuk pada Duncan dalam Steers (1985) terdapat tiga aspek yang digunakan untuk melihat efektivitas meliputi pencapaian tujuan, adaptasi, dan integrasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan WFH/WFO terhadap ketercapaian pelayanan publik di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali.

A. PEMBAHASAN

Perkembangan kasus Covid-19 yang terjadi di Provinsi Bali menunjukkan hasil yang cukup tinggi,, selama masa pandemi Covid-19 Pemerintah Provinsi Bali telah menerapkan pola kerja WFH/WFO bagi ASN yang ditunjukkan dengan ditetapkannya SE Gubernur Bali No. 7194 Tahun 2020 tentang Panduan Tindak Lanjut Terkait Pencegahan Penyebaran Covid-19. Untuk mendalami efektivitas dari penerapan kebijakan WFH/WFO di Biro Organisasi Pemerintah Provinsi Bali, peneliti melihatnya dari faktor efektivitasnya, yang meliputi pencapaian tujuan, adaptasi, dan integrasi.



Gambar 1. Perkembangan Kasus Covid-19 di Provinsi Bali (2020-2021)

sumber: bmc.baliprov.go.id

Pencapaian Tujuan

Pelayanan publik merupakan tugas dan fungsi dari ASN, selain itu pelayanan publik merupakan akhir atau tujuan utama dari birokrasi pemerintahan. Pentingnya pelayanan publik, menjadi bagian penting dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 yang merupakan bagian dari grand design reformasi birokrasi 2010-2025. Merujuk pada beberapa hasil survei maupun indeks pelayanan publik di Provinsi Bali menunjukkan hasil yang cukup baik. Seperti yang ditunjukkan pada hasil penilaian kepatuhan standar pelayanan publik tahun 2021 yang dilakukan oleh Ombudsman RI. Merujuk pada hasil penilaian tersebut Provinsi Bali mendapatkan hasil penilaian 77,78 masuk dalam kategori Zona Kuning, yakni nilai kepatuhan sedang. Terdapat beberapa variabel dalam penilaian yang dilakukan oleh Ombudsman RI tersebut, diantaranya standar pelayanan, maklumat layanan, pengelolaan pengaduan, sarana dan prasarana fasilitas, pelayanan khusus, penilaian kepuasan masyarakat, visi misi dan motto pelayanan, atribut, pelayanan terpadu, dan rekognisi.

Apabila merujuk pada Nilai Indeks Pelayanan Publik (IPP) Tahun 2021 yang dilakukan oleh Kementerian PANRB, Provinsi Bali berada di peringkat 20 dengan nilai indeks 3,34 kategori B-, (baik dengan catatan). Indikator yang digunakan dalam penilaian IPP meliputi aspek kebijakan pelayanan, aspek profesionalisme SDM, aspek sarana prasarana, aspek sistem

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

informasi pelayanan publik, aspek konsultasi dan pengaduan, dan aspek inovasi pelayanan publik. Sedangkan tujuan dari IPP adalah untuk memetakan kapasitas penyelenggaraan pelayanan publik. Selain itu, IPP menjadi dasar pemingkatan kinerja penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana diamanatkan dalam UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik.

Sedangkan informasi yang didapat pada Laporan Hasil Survey Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Terhadap Pelayanan Publik pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali Semester I Tahun 2021 sebesar 79,91 dengan jumlah responden sebanyak 246 orang. Sedangkan hasil survey IKM Semester II Tahun 2021 sebesar 84,5 dengan jumlah responden sebanyak 175 orang. Dari hasil kedua survei tersebut Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali menunjukkan kinerja dalam mutu pelayanan mendapatkan nilai B dengan kategori BAIK, karena kedua survei tersebut berada pada nilai interval 76,61-88,30. Rincian dari pengukuran IKM tersebut berdasarkan pada 9 unsur pelayanan yang meliputi:

Tabel Nilai Rata-Rata (NRR) dari 9 unsur pelayanan Tahun 2021

No	Unsur Pelayanan	NRR Semester I	NRR Semester II
1	Persyaratan	3,121	3,24
2	Sistem, Mekanisme dan Prosedur	3,069	3,274
3	Waktu Penyelesaian	3,032	3,234

4	Biaya/Tarif	3,142	3,268
5	Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	3,073	3,274
6	Kompetensi Pelaksana	3,093	3,257
7	Perilaku Pelaksana	3,150	3,297
8	Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan	3,495	3,748
9	Sarana dan Prasarana	3,589	3,868

Sumber: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali

Berdasarkan hasil NRR dari 9 unsur pelayanan yang diberikan pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali, menunjukkan peningkatan pada semua unsur pelayanan. Dari 9 unsur pelayanan tersebut kenaikan unsur pelayanan beragam yang paling rendah kenaikannya adalah 0,119 sedangkan yang paling tinggi adalah 0,279. Sedangkan dari hasil penilaian terkait Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Tahun 2021 yang dilakukan oleh Ombudsman RI, Indeks Pelayanan Publik (IPP) Tahun 2021 yang dilakukan oleh Kementerian PANRB, dan berdasarkan hasil survei IKM pada tahun 2021 di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali menunjukkan kategori yang sedang/baik.

Berdasarkan hasil diskusi dengan Kasubbag RB Biro Organisasi Setda Provinsi Bali, perubahan layanan sebelum Pandemi Covid-

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

19 adalah bentuk pelayanan dilakukan secara tatap muka. Pelayanan tersebut seperti diskusi, memberikan sosialisasi, maupun kegiatan lainnya. Ketika Pandemi Covid-19 hingga saat ini beberapa kegiatan dilakukan secara *online* maupun tatap muka. Tetapi dalam penerapannya lebih sering dilakukan melalui tatap muka/atau disesuaikan dengan kebutuhan. Tahun 2022 kegiatan asistensi/sosialisasi lebih sering dilakukan secara tatap muka, berbeda dengan tahun lalu karena sudah tidak terlalu dibatasi dengan kegiatan fisik. Hal ini dilakukan karena pendekatan sosialisasi kurang mendalam tetapi lebih dibutuhkan asistensi.

Adaptasi

Sapoetra (Syahputra, 2017) membedakan adaptasi dengan dua arti, yakni penyesuaian diri yang *autoplastis* (auto artinya sendiri, *plastis* artinya bentuk), sedangkan pengertian yang kedua disebut penyesuaian diri yang *alloplastatis* (allo artinya yang lain, *plastis* artinya bentuk). Jadi adaptasi ada yang artinya "pasif" yang mana kegiatan pribadi ditentukan oleh lingkungan, dan ada yang artinya "aktif", yang mana pribadi mempengaruhi lingkungan. Pandemi Covid-19 tentunya berdampak pada layanan yang diberikan kepada pengguna layanan (seluruh stakeholder). Salah satu implementasinya adalah penerapan kebijakan WFH/WFO di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Beberapa bentuk adaptasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Bali selama pandemi Covid-19 adalah:

- Pegawai melaksanakan pekerjaan melalui Aplikasi *e-Office*.
- Koordinasi dilakukan dengan media *chatting Whatsapp* maupun *zoom meeting*.
- Beberapa pekerjaan juga dikerjakan bersama dengan memanfaatkan aplikasi *cloud* melalui *Google Documents*, maupun *Google Sheet*.
- Kegiatan bimbingan teknis menggunakan *Google Classroom*.

- Adanya Rencana Kegiatan Harian (RKH) yang digunakan untuk membantu prioritas kerja. Selain itu dalam penilaian kinerja terdapat aplikasi penilaian kinerja berbasis bulanan.

Integrasi

Hendropuspito (1989) menjelaskan bahwa istilah integrasi berasal dari bahasa latin *integrare* yang memiliki arti memberi tempat dalam suatu keseluruhan. Integrasi artinya keutuhan atau kebulatan, istilah integrasi mengisyaratkan tentang berbagai macam elemen yang berbeda satu sama lain mengalami proses pembauran sehingga menjadi suatu kesatuan yang bulat dan utuh. Secara umum integrasi dari sistem perencanaan, penganggaran dan pelaporan kinerja selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan (bmc.baliprov.go.id). Apabila merujuk data dari Kementerian PANRB, Pemerintah Provinsi Bali pada tahun 2019, 2020, dan 2021 mendapatkan predikat BB. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Bali mendapatkan nilai sangat baik. Apabila dalam implementasi terkait tugas dan fungsi di lingkungan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali tidak terjadi perubahan yang signifikan, hanya saja dalam koordinasi secara *blended* yakni masih menggunakan sarana *zoom meeting* dan tatap muka secara fisik.

B. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Efektivitas kebijakan WFH/WFO di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali dilihat dari pencapaian tujuan, berdasarkan hasil Kepatuhan Pelayanan Publik Biro Organisasi masuk pada Zona Kuning (kepatuhan sedang), IPP dengan kategori B- (baik dengan catatan), dan SKM dengan nilai B (baik). Berdasarkan hal tersebut, pelayanan publik tetap berjalan dengan baik, yang ditunjukkan dari Kepatuhan Pelayanan Publik, IPP, maupun SKM, bahkan hasil SKM menunjukkan nilai yang cukup baik walaupun masih dalam kategori yang sama. Untuk ketercapaian pelayanan publik,

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

dilakukan adaptasi yakni dengan penggunaan aplikasi e-office, memanfaatkan sarana teknologi informasi, serta menyusun RKH. Selain itu, hasil SAKIP di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dari tahun 2019 sampai tahun 2021 tidak terjadi perubahan, yakni mendapatkan predikat BB.

Kebijakan WFH/WFO di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali pada dasarnya lebih efisien karena dalam penerapannya lebih pada penggunaan *e-office*, salah satu dampaknya kegiatan bekerja bisa tetap berjalan walaupun sudah melebihi jam kerja, bahkan untuk approval surat (tanda tangan elektronik) dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja. Pada dasarnya Biro Organisasi mendukung kebijakan WFH/WFO untuk dapat diterapkan pasca Pandemi Covid-19, karena pekerjaan dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja, dengan syarat target kerjanya jelas. Agar tetap dapat berkinerja dapat dibuat sebuah system yang disepakati bersama, salah satunya dengan menggunakan laporan harian. Sehingga apabila kebijakan ini diterapkan pasca Pandemi Covid-19 akan lebih lancar dan hasilnya baik. Akan lebih efektif apabila seluruh ASN didukung dengan ketersediaan sarana dan prasarana, salah satunya laptop. Permasalahan di Biro Organisasi adalah, laptop/komputer menjadi aspek yang sangat penting dalam penerapan kebijakan WFH/WFO.

Saran

Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait efektivitas kinerja selama penerapan kebijakan WFH/WFO. Berdasarkan informasi dari pegawai di lingkungan Biro Organisasi Pemerintah Provinsi Bali perlu disusun instrumen dalam menilai kinerja harian/mingguan/bulanan dari ASN, seperti kedisiplinan maupun ketercapaian kinerja individu. Selain itu perlu dilakukan pendalaman terkait efisiensi, kecukupan, perataan, responsivitas, maupun ketepatan apabila ingin melihat evaluasi dari kebijakan WFH/WFO apabila kebijakan FWA (*Flexible*

Working Arrangement) diterapkan secara nasional.

REFERENSI

- Amrita, Nyoman Dwika Ayu, dkk. 2021. *Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Pariwisata* Bali. <https://www.ojs.unr.ac.id/index.php/Equilibrium/article/view/824/712>
- Bali Media Center. 22 April 2021. *Pemprov Bali Raih Predikat Sangat Baik dalam Penerapan SAKIP*. <https://bmc.baliprov.go.id/news/title/pemprov-bali-raih-predikat-sangat-baik-dalam-penerapan-sakip>
- Bappeda Bali Provinsi. 2020. *Bappeda Bali Laksanakan Himbauan Bekerja dari Rumah*. <https://bappeda.baliprov.go.id/2020/03/18/bappeda-bali-laksanakan-himbauan-bekerja-dari-rumah/>
- OC, D. Hendropuspito. 1989. *Sosiologi Sistematis*. Yogyakarta. Kanisius.
- Ombudsman RI. 08 Mei 2020. *Evaluasi Pelayanan Publik Selama Pandemi*. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--evaluasi-pelayanan-publik-selama-pandemi>
- Parwati, Noviantika Dinda. 2021. *Evaluasi Beban Kerja Mental Pekerja Saat WFO dan WFH Dimasa Pandemi Covid-19 Dengan Nasa-TLX dan Ergonomic Self Assessment*. http://eprints.ums.ac.id/93633/2/Naskah%20Publikasi_Noviantika%20Dinda%20Parwati_D600170027.pdf
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Syahputra, Aldi. 2017. *Adaptasi Masyarakat Terhadap Perubahan Lingkungan (Studi Pada Masyarakat yang Tinggal Pada Kawasan Peternakan Ayam Petelur di Kanagarian Tigo Jangko Kecamatan Lintau Buo Kabupaten Tanah Datar)*. JOM FISIP Vol. 4 No. 1-Februari 2017. https://jom.unri.ac.id/index.php/JOM_FISIP/article/viewFile/12268/11913

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

Zuhriana, Diah. 2021. *Analisis Sistem Kerja WFH dan WFO ASN di Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan*.<http://pusdiklatsdmklhk>.

bp2sdm.menlhk.go.id/wp-content/uploads/2021/09/Analisis-WFHWFO_Diah=Zuhriana_Website.pdf