



CIVIL SERVICE

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

REFORMASI BIROKRASI MELALUI INOVASI SISTEM INFORMASI APARATUR SIPIL NEGARA (SIASN) PADA BKN KANTOR REGIONAL XII PEKANBARU TAHUN 2020-2023

Muhammad Iqbal N, Hasanuddin dan Auradian Marta

HUBUNGAN UNCONDITIONAL SELF-ACCEPTANCE DAN DUKUNGAN SOSIAL DENGAN PSYCHOLOGICAL WELL-BEING PENSIUNAN PNS KABUPATEN LAMONGAN

Sinung Baswara Ns. dan Nugraha Arif Karyanta, S.Psi., M.Psi., Psikolog

IMPLEMENTASI NILAI BERAKHLAK OLEH AGEN PERUBAHAN DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI BANGKA BELITUNG

Muhammad Fachri dan Merly Meka Nanda

KOMUNIKASI KRISIS BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA DALAM MEMBANGUN REPUTASI ORGANISASI AKIBAT KASUS KECURANGAN SELEKSI CASN TAHUN 2021

Sandro, Welly Wirman dan Ringgo Eldapi Yozani

INOVASI DIGITAL MENUJU EFISIENSI KERJA ASN DI IBUKOTA NUSANTARA MELALUI KONSEP *WORK FROM ANYWHERE*

Titus Abimayu Dananjaya dan Andi Ratifa Nurul Muhlisah

PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN *CORPORATE UNIVERSITY*: STUDI KASUS PUSDIKLAT BPS RI

Ratna Rizkiana, Erwin Tanur dan Eni Lestariningsih



CIVIL SERVICE

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

Volume 18, Nomor 1

Juni 2024

ISSN: 1978-7103

e-ISSN: 2541-1276

Jurnal Civil Service sebagai media Pusat Pengkajian Manajemen Aparatur Sipil Negara memuat tulisan naskah tentang hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, tinjauan kepustakaan dan resensi buku dalam bidang kebijakan dan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terbit dua kali dalam setahun setiap bulan Juni dan November.

SUSUNAN REDAKSI

Pengarah : Dr. Herman, M. Si.
Penanggung Jawab : Nenry Rochyany, S. Si.Apt., M. Si.

Pimpinan Redaksi : Katherin, S. Psi., M.M.
Ketua Editor : Surya Willy, S. Kom, MMSI
Editor Bagian/Section Editor : Ardy Firman Syah, S. Pd., MM
Azmi Listya Anisah, S. Psi.,M.B.A
Diana Marifah, S.E., M. Si.

Mitra Bestari : Prof. Yudi Azis, S.E., S.Si., M.T., Ph.D
Dr. Asep Sumaryana, Drs., M.Si.
Tur Nastiti, M. Si., Ph.D.
Dr. Ninik Darmini, S.H., M.Hum.
Ely Susanto, S.IP., MBA., Ph.D.
Dr. Ratminto, M.Pol.Admin.
Dr. Tedi Sudrajat, S.H., M.H.
Irwan Trinugroho, S.E., M.Sc., PhD

Desain Grafis : Mochammad Ervin Permana, A. Md
Penyunting Bahasa : Nadia Qurrantain, S.Ikom
Sekretariat Redaksi : Carissa Hanif Arnindya, S.E.

Alamat Redaksi : Pusat Pengkajian Manajemen Aparatur Sipil Negara
Badan Kepegawaian Negara (BKN)
Gedung III Lantai 6
Jl. May. Jend. Sutoyo Nomor 12 Cililitan, Jakarta Timur
Telp. (021) 80887011, (021) 8093008 ext.2206-2207
Fax. (021) 80887011
e-mail: ppm.asn@bkn.go.id
ppm.asn@gmail.com



CIVIL SERVICE

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

Volume 18, Nomor 1

Juni 2024

ISSN: 1978-7103

e-ISSN: 2541-1276

PENGANTAR REDAKSI

Dalam rangka mendukung reformasi birokrasi secara sistematis, komprehensif, dan berkesinambungan, maka *Civil Service* Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS hadir untuk menjawab tantangan global di bidang manajemen ASN. *Civil Service* Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS terus berupaya untuk menyajikan berbagai pemikiran dan gagasan konseptual, baik dari hasil penelitian, kajian, aplikasi teori maupun tinjauan kepustakaan, yang berkaitan dengan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Tujuan utamanya adalah sebagai wahana diseminasi dan sosialisasi berbagai pemikiran yang berkaitan dengan kebijakan dan manajemen PNS, dengan harapan dapat memberikan kontribusi konstruktif guna mewujudkan PNS yang profesional dan kompeten. Pendapat, gagasan baru, dan rekomendasi kebijakan mengenai berbagai konsep, pemikiran dan strategi pengembangan PNS, perlu direspon pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan SDM Aparatur.

Untuk memberikan arah perbaikan terhadap berbagai hal diatas, maka *Civil Service* Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Volume 18 Nomor 1 Juni 2024 ini memuat berbagai artikel yang berkaitan dengan reformasi birokrasi, inovasi, sistem informasi ASN, pensiun PNS, aspek kesejahteraan, agen perubahan, berAKHLAK, komunikasi krisis, kecurangan dalam pengadaan ASN, reputasi organisasi, transformasi digital, bekerja darimana saja, pengembangan kompetensi, kinerja, dan corporate university. Adapun beberapa judul artikel yang dimuat dalam edisi ini diantaranya; (1) Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) Pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru Tahun 2020-2023 (2) Hubungan Unconditional Self-Acceptance dan Dukungan Sosial Dengan Psychological Well-Being Pensiunan PNS Kabupaten Lamongan (3) Implementasi Nilai Berakhlak Oleh Agen Perubahan Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Bangka Belitung (4) Komunikasi Krisis Badan Kepegawaian Negara Dalam Membangun Reputasi Organisasi Akibat Kasus Kecurangan Seleksi CASN Tahun 2021 (5) Inovasi Digital Menuju Efisiensi Kerja ASN di Ibu Kota Nusantara Melalui Konsep Work From Anywhere, (6) Peran Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Corporate University: Studi Kasus Pusdiklat BPS RI.

Harapan kami, semoga *Civil Service* Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Volume 18 Nomor 1 Juni 2024 ini, bermanfaat bagi para pembaca.

Pimpinan Redaksi



CIVIL SERVICE

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

Volume 18, Nomor 1

Juni 2024

ISSN: 1978-7103

e-ISSN: 2541-1276

DAFTAR ISI

ARTIKEL

- Melalui Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) Pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru Tahun 2020 – 2023 01 -19
Muhammad Iqbal N, Hasanuddin, dan Auradian Marta
- Hubungan *Unconditional Self-Acceptance* Dan Dukungan Isosial Dengan *Psychological Well-Being* Pensiunan PNS Kabupaten Lamongan 20 -29
Sinung Baswara Ns. dan Nugraha Arif Karyanta, S.Psi., M.Psi., Psikolog
- Implementasi Nilai Berakhlak Oleh Agen Perubahan Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Bangka Belitung 30 -43
Muhammad Fachri dan Merly Meka Nanda
- Komunikasi Krisis Badan Kepegawaian Negara Dalam Membangun Reputasi Organisasi Akibat Kasus Kecurangan Seleksi CASN Tahun 2021 44 -55
Sandro, Welly Wirman dan Ringgo Eldapi Yozani
- Inovasi Digital Menuju Efisiensi Kerja Di Ibukota Nusantara Melalui Konsep *Work From Anywhere* 56 -68
Titus Abimanyu Dananjaya dan Andi Ratifa Nurul
- Peran Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan *Corporate University*: Studi Kasus Pusdiklat BPS RI 69 -80
Ratna Rizkiana, Erwin Tanur dan Eni Lestariningsih

**REFORMASI BIROKRASI MELALUI INOVASI
SISTEM INFORMASI APARATUR SIPIL NEGARA (SIASN)
PADA BKN KANTOR REGIONAL XII PEKANBARU TAHUN 2020-2023**

***BUREAUCRATIC REFORM THROUGH INNOVATION
OF THE STATE CIVIL APPARATUS INFORMATION SYSTEM (SIASN)
AT THE NCSA PEKANBARU REGIONAL OFFICE XII 2020-2023***

Muhammad Iqbal N¹, Hasanuddin², Auradian Marta³

Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru¹

Pascasarjana Ilmu Politik FISIP Universitas Riau^{1,2,3}

email: iqbalnasri03@gmail.com¹, hasansaleh10@gmail.com²,

auradian.marta@lecturer.unri.ac.id³

(Diterima 26 Maret 2024, Direvisi 16 Agustus 2024, Disetujui 17 September 2024)

Abstrak

Wujud reformasi birokrasi pada Badan Kepegawaian Negara sebagai wali data ASN Republik Indonesia yaitu Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) yang merupakan pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut pada aspek kelembagaan, aspek tata laksana, dan aspek sumber daya manusia aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Aspek Efektivitas Reformasi Birokrasi pada organisasi pemerintahan dengan melihat Aspek Kelembagaan, Pemegang Jabatan Birokrasi, Penyederhanaan ketatalaksanaan (Inovasi), Sumber Daya Manusia, dan Kemampuan Teknis. Lokasi Penelitian dilakukan di BKN Kantor Regional XII Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian, penulis menilai belum efektifnya pelaksanaan Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru ini disebabkan karena masih banyaknya kesalahan dalam hal kelengkapan berkas kepegawaian, kurang update-nya administrasi kepegawaian, ASN kurang memiliki pemahaman dan tidak terbiasa menggunakan platform digital sehingga belum maksimalnya penggunaan layanan dalam reformasi Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) Pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru. Tujuan Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektif atau tidaknya pelaksanaan Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) Pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru.

Kata kunci: *reformasi birokrasi, inovasi, aparatur sipil negara.*

Abstract

Bureaucratic reform at the National Civil Service Agency (NCSA) apparatus. This research aims to determine the effectiveness of implementation and inhibiting factors in the implementation of bureaucratic reform through state civil service information system innovation (SIASN) at NCSA Pekanbaru Regional Office XII. This research uses the Aspects of Bureaucratic Reform in government organizations by looking at Institutional Aspects, Bureaucratic Position Holders, Simplification of Management (Innovation), Human Resources, and Technical Capabilities. Location The research was carried out at NCSA Pekanbaru Regional Office XII. This research uses a qualitative descriptive approach. Meanwhile, data collection techniques are carried out through interviews and documentation. Based on the research results, the author assesses that the implementation of Bureaucratic Reform through Innovation of the State Civil Apparatus Information System (SIASN) at the NCSA Regional Office and are not used to using digital platforms so that the use of services in reforming Bureaucratic Reform through State Civil Apparatus Information System Innovation (SIASN) at NCSA Pekanbaru Regional Office XII has not been maximized. This study aims to see whether the implementation of Bureaucratic Reform through Innovation of the State Civil Apparatus Information System (SIASN) at the NCSA Regional Office.

Keywords: *bureaucratic reform, innovation, state civil apparatus.*

PENDAHULUAN

Manajemen reformasi birokrasi bertujuan untuk mengetahui keberhasilan pemerintah dalam memberantas korupsi, kolusi dan otokrasi sehingga pemerintahan lebih bersih dari ketiga hal tersebut. Wujud reformasi birokrasi merupakan pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut pada aspek kelembagaan, aspek tata laksana, dan aspek sumber daya manusia aparatur. Sehingga dapat mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian reformasi birokrasi, serta menjawab tuntutan di lingkup nasional dan tantangan yang bersifat global (Permenpan RB RI Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road MAP Birokrasi 2020-2024, 2020) atau penggunaan anggaran dalam tata kelola manajemen kepegawaian. Tentunya Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru tidak luput dari tuntutan untuk melakukan tugasnya, salah satunya dalam hal pengelolaan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pelaksanaan Tugas Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru mutlak membutuhkan sumber daya manusia unggul di bidang kompetensi. Keunggulan yang di indikasikan dengan menunjukkan kinerja yang baik, pengetahuan yang memadai, keterampilan serta perilaku yang baik, komunikasi yang baik, pengetahuan yang memadai, keterampilan serta perilaku yang bisa diteladani dari setiap pegawai yang

dimilikinya (Gallois, Cynthia. Shuan, 2015).

Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru merupakan Wali Data ASN di Indonesia yang bertugas untuk melakukan Pelayanan Publik dan juga sebagai Verifikator Kenaikan Pangkat ASN di lingkungan tugas kerja Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru yaitu Daerah Provinsi Riau, Provinsi Kepulauan Riau dan Provinsi Sumatera Barat). Salah satu layanan yang ada di dalam aplikasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN). Dengan reformasi layanan, Pemangkasan Sistem, Mekanisme, Prosedur dan Jangka Waktu Pelayanan pada proses layanan kenaikan pangkat oleh Badan kepegawaian Negara diharapkan menjawab tantangan reformasi birokrasi saat ini. Keberhasilan inovasi layanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun SIASN terletak pada kesiapan layanan dan sumber daya manusia yang akan mengelolanya. Berdasarkan fenomena diatas menarik bagi penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) Pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru Tahun 2020-2023”.

PEMBAHASAN

A. Kajian Teori

1. Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi yang selama ini telah banyak dibahas

dalam berbagai literatur menggambarkan perubahan paradigma sekaligus perubahan struktur organisasi, manajemen, kebijakan, pola pikir dan budaya kerja SDM, yang diarahkan untuk menghemat anggaran negara, memperbaiki kualitas pelayanan publik dan mendorong mekanisme kerja pemerintah yang lebih efisien dan efektif (Dwiyanto, 2010).

Weber menilai reformasi adalah suatu proses yang tidak dapat diabaikan. Dalam kenyataannya, tidak ada organisasi yang menyerupai tipe birokrasi ideal. Sedikit sekali organisasi yang mendekati tipe birokrasi ideal, sedangkan sebagian besar organisasi jauh dari tipe ideal reformasi birokrasi (Weber dalam Thoha, 1991). Model birokrasi yang diajukan Weber memiliki karakteristik ideal sebagai berikut :

- a) Pembagian kerja
- b) Hierarki wewenang
- c) Pengaturan perilaku pemegang jabatan birokrasi
- d) Impersonalitas hubungan
- e) Kemampuan teknis
- f) Karier

Reformasi birokrasi menghadapi berbagai kendala. Reformasi tidaklah mudah, karena ia tidak berlangsung dalam ruang yang hampa. Reformasi birokrasi menghadapi kendala kultural, struktural dan bahkan kendala mental birokratis, di samping kendala teknis (Subagio, 2012). Berikut indikator

yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu sebagai berikut:

- a) Produktivitas yang tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*.
- b) Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik..
- c) *Responsivitas* adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program dalam pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- d) *Responsibilitas* menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
- e) *Akuntabilitas* dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Pembahasan reformasi birokrasi tidak hanya mencakup aspek organisasi, tapi juga mencakup hal-hal yang dicakup dalam

reformasi administrasi sebagaimana disampaikan (Dahyar, 2019) bahwa “reformasi administrasi adalah inovasi secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sistem administrasi sebagai *social agent* yang lebih efektif, instrumen yang lebih baik untuk menyelenggarakan demokratisasi politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi, yang merupakan unsur terpenting dalam proses *nation-building* dan pembangunan.” Pengertian reformasi birokrasi sebagai alat adalah sarana untuk membuat sistem administrasi instrumen yang lebih efektif untuk perubahan sosial instrumen yang lebih baik untuk membawa pertarungan politik kesetaraan, keadilan sosial dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai proses, reformasi birokrasi juga dapat dilihat sebagai berubahnya praktik-praktik tingkah laku dan struktur birokrasi yang telah mapan (Romli, 2008).

Reformasi sebagai suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan merubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama (Khan, 1981). Reformasi birokrasi adalah perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi antara lain: “kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan dan pelayanan publik.” Yang paling penting dari reformasi birokrasi itu sendiri adalah perubahan *mind set* dan *culture set* serta pengembangan budaya kerja menurut (Effendi, 2007).

Tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan ke pemerintahan yang baik, didukung oleh

penyelenggaraan negara yang profesional, bebas korupsi kolusi dan nepotisme dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercapai pelayanan prima. Untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi dapat dilakukan dengan penataan kelembagaan; penataan ketatalaksanaan; penataan sumber daya manusia; akuntabilitas dan pelayanan umum (Sedarmayanti, 2009).

Hal ini sejalan (Permenpan RB RI Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road MAP Birokrasi 2020-2024, 2020) bahwa untuk mengevaluasi keberhasilan proses reformasi birokrasi dapat dilakukan dengan melihat keberhasilan perubahan pada: aspek penataan kelembagaan, penataan ketatalaksanaan/ manajemen, penataan sumber daya manusia/aparatur, dan pelayanan umum.

Reformasi birokrasi yang mendasar semestinya memberikan perspektif rancangan besar yang akan dilakukan. Perbaikan di satu bidang harus menunjukkan kaitannya dengan bidang yang lain. Apalagi dengan menganut sistem pemerintahan yang demokratis, maka setiap kebijakan publik harus mengakomodasi setiap kebutuhan rakyat (Thoha, 2008).

B. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai di dalam penelitian ini memakai pendekatan kualitatif, karena hanya menggambarkan apa adanya dari suatu *variabel*, gejala atau keadaan dan tidak bermaksud untuk menguji

hipotesis. Metode penelitian bukan hanya merupakan sekumpulan metode atau teknik penelitian semata, melainkan juga merupakan landasan nilai-nilai, asumsi-asumsi, etika dan norma yang menjadi aturan standar yang dipergunakan untuk menafsirkan serta menyimpulkan data penelitian (Jhon W, 2014).

Ada beberapa pertimbangan mengapa digunakan metode pendekatan kualitatif, yakni: pertama, bila peneliti berhadapan dengan kenyataan ganda mudah disesuaikan; kedua, menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden; ketiga, lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong, 2006). Hasil data yang diperoleh dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif analitis.

Metode deskriptif analitis juga merupakan pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain), pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak data sebagaimana adanya (James A, 2008). Ada dua ciri metode deskriptif yakni: pertama, memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah-masalah yang bersifat *actual*: kedua, menggambarkan fakta-fakta tentang masalah-masalah yang diselidiki sebagaimana adanya, diiringi dengan interpretasi rasional yang mencukupi (Arikunto, 2005).

C. Hasil dan Pembahasan

Efektivitas Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN)

Salah satu upaya melakukan kegiatan pelayanan publik secara lebih efektif, efisien, dan punya daya saing adalah dengan meningkatkan pelayanan kepegawaian berbasis teknologi informasi. Penulis melihat pendekatan dan penyelenggaraan pelayanan kepegawaian menempatkan pengguna layanan sebagai pusat perhatian. Artinya kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan harus menjadi pertimbangan utama dalam seluruh proses penyelenggaraan pelayanan kepegawaian.

Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional memiliki karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Wujud reformasi birokrasi adalah melakukan pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut pada aspek kelembagaan, aspek tata laksana, dan aspek sumber daya manusia aparatur.

Dalam rangka mencapai tujuan nasional diperlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas secara adil dan merata, menjaga kesatuan dan persatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar

1945. Guna mencapai tujuan tersebut diperlukan pegawai negeri yang mempunyai kemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan.

Penyajian data dan informasi secara *real time* menjadi hal yang penting tidak hanya bagi ASN namun juga bagi pimpinan antara lain sebagai alat pemantauan kinerja, sebagai alat bantu pengambilan keputusan dan sebagai sarana monitoring dan evaluasi. Informasi yang tidak tersaji dan tidak dapat diakses secara *real time* tentunya berdampak pada pengambilan keputusan yang tidak akurat serta tidak optimalnya capaian kinerja organisasi.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penulis disini akan melihat bagaimana evaluasi reformasi birokrasi melalui SIASN “Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara” yang didalamnya terdapat Inovasi Layanan yang memberikan kemudahan dan aksesibilitas bagi ASN, Instansi Pemerintah dan masyarakat umum untuk mendapatkan informasi kepegawaian berupa konsultasi, kenaikan pangkat dan pertimbangan teknis pensiun pegawai dan janda/duda PNS yang menjadi kewenangan Kanreg XII BKN Pekanbaru serta memperoleh pembaruan terkini terkait layanan kepegawaian yang disediakan baik oleh Kanreg XII BKN Pekanbaru maupun instansi se-wilayah kerja Kanreg XII BKN Pekanbaru. Hal ini sejalan dengan Reformasi Birokrasi Tematik yang salah satunya adalah

Digitalisasi Administrasi Pemerintahan.

Visi dan misi merupakan sesuatu yang penting dalam sebuah organisasi termasuk untuk mewujudkan tata kelola layanan organisasi yang mengurus administrasi kepegawaian maka diperlukan strategi-strategi yang baik dalam mewujudkan visi organisasi tersebut. Selaras dengan visi Badan Kepegawaian Negara, maka Visi Kantor Regional XII BKN Pekanbaru adalah: “Mewujudkan Pengelola ASN yang Profesional dan Berintegritas untuk Mendukung Tercapainya Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong di wilayah kerja Kantor Regional XII BKN”

Misi merupakan kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk mendukung tercapainya visi yang telah ditetapkan oleh instansi. Dalam rangka mewujudkan Visi tersebut, serta mengacu pada tugas, fungsi dan wewenang yang telah dimandatkan oleh peraturan perundang-undangan kepada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru, serta menyelaraskan dengan Misi dari Badan Kepegawaian Negara. Terdapat 5 pilar yang menjadi misi Kantor Regional XII BKN Pekanbaru, 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 sistem manajemen internal BKN.

Dalam kerangka pencapaian hasil-hasil yang diinginkan oleh organisasi maka diperlukan target-target pekerjaan yang akan dijadikan panduan dalam mencapai hasil pekerjaan terkait bagaimana target pengelolaan kenaikan pangkat yang ada di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru, maka dapat diketahui melalui tabel berikut ini:

Tabel Data

Pelayanan Proses Kenaikan Pangkat PNS di Lingkungan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

Tahun	ACC	BTL & TMS	Persentase Usulan Ditolak	Total
2020	37.418	1.303	3,482%	38.721
2021	36.386	1.238	3,402%	37.624
2022	43.292	1.655	3,822%	44.947
2023	36.935	1.786	4,835%	38.721
4 Thn	154.031	5.982	3,883%	160.013

Tabel Data

Pelayanan Proses Pertimbangan Pensiun PNS di Lingkungan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

Tahun	ACC	BTL & TMS	Persentase Usulan Ditolak	Total
2020	7.568	403	5,325%	7.971
2021	9.348	150	1,604%	9.498

2022	8.094	133	1,643%	8.227
2023	7.148	346	4,840%	7.494
4 Thn	32.158	1.032	3,209%	33.190

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

Keterangan:

ACC: Usulan Pertimbangan Pensiun Yang diterima

BTL & TMS: Usulan ditolak karena berkas tidak lengkap (Bisa Dilengkapi)

Data-data diatas menunjukkan bahwa selama kurun 4 (empat) tahun terakhir tidak terlalu terjadi perubahan dalam hasil capaian setiap tahunnya dalam hal kenaikan pangkat dan pertimbangan pensiun di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru. Bagaimana berjalannya pengelolaan kenaikan pangkat pegawai dan pertimbangan pensiun pegawai dapat diketahui dari hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru dan Kepala Bidang Kepangkatan dan Pensiun Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru, sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara berikut ini: "Dalam pengelolaan kenaikan pangkat pegawai dilingkungan Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru menjalin kerja sama dengan BKD, BKPSDM dan BKPP di area Regional Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru bertujuan percepatan dalam pengelolaan kenaikan pangkat, dimaksud kerja

sama disini dalam waktu bersamaan memverifikasi berkas kelengkapan kenaikan pangkat pegawai, menimbang sampai dengan pemberian persetujuan kenaikan pangkat pada pegawai yang dianggap layak berdasarkan aturan yang telah ditetapkan.” (Wawancara dengan Ibu Emel selaku Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru, tanggal 16 Januari 2024).

Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, diperlukan kebijakan yang memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a) Memiliki standar pelayanan kepegawaian yang mengatur dengan jelas hak dan kewajiban penyelenggaraan pelayanan maupun penerima layanan;
- b) Memiliki mekanisme penanganan pengaduan, dan;
- c) Meningkatkan sarana prasarana dan teknologi informasi untuk pelayanan publik.

Ekspektasi pimpinan diharapkan para pegawai tersebut akan berlomba-lomba untuk

melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan menghasilkan hasil kerja yang baik pula. Para pegawai tersebut diharapkan memiliki kedisiplinan yang tinggi dan semangat kerja yang tinggi pula dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Karena dengan menghasilkan kinerja yang baik, dalam melihat pentingnya faktor ekspektasi pimpinan dalam memberi dampak terhadap kinerja pegawai melakukan pekerjaan pengelolaan kenaikan pangkat dan pensiun pegawai.

Badan Kepegawaian Negara sebagai Instansi yang diberi tugas membangun Sistem Informasi ASN (SIASN) dalam UU ASN terus melakukan penataan sistem informasi ASN terintegrasi untuk merealisasikan target. SIASN merupakan platform satu data ASN yang di dalamnya memuat semua layanan kepegawaian, salah satunya yaitu Layanan Kenaikan Pangkat dan Layanan Pensiun. Selanjutnya bagaimana kemudahan layanan yang ada pada SIASN dalam pengelolaan Kenaikan Pangkat dan Pensiun yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru dapat diketahui melalui tabel berikut ini:

Tabel Kemudahan Layanan Kenaikan Pangkat dan Pensiun Di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru Tahun 2020 - 2024

Layanan Kenaikan Pangkat			
Kemudahan	< 2020	2020-2022	2023
Aplikasi yang digunakan	Berkas fisik manual	Aplikasi SAPK & Docu Digital	Aplikasi Sistem Informasi ASN

			(SIASN)
Proses Verifikasi	Berkas fisik (diantar langsung ke Kantor Regional XII BKN Pekanbaru)	Berkas SCAN	Berkas SCAN & Integrasi Data
Jangka Waktu Layanan	6 bulan proses layanan	25 hari kerja per instansi sejak usul diterima	2 hari kerja per usulan sejak berkas diterima lengkap
Layanan Pensiun			
Kemudahan	< 2020	2020-2022	2023
Aplikasi yang digunakan	Berkas fisik manual	Aplikasi SAPK & Docu Digital	Sistem Informasi ASN
Proses Verifikasi	Berkas fisik (diantar langsung ke kantor regional XII BKN Pekanbaru)	Berkas SCAN	Berkas SCAN & Integrasi Data
Jangka Waktu Layanan	6 bulan proses layanan	14 hari kerja sejak usul diterima lengkap	1 hari kerja per usulan sejak berkas diterima lengkap

Sumber : Data Olahan Penulis, 2024

Terkait bagaimana pelayanan yang diberikan dalam pengelolaan kenaikan pangkat dan pensiun, maka penulis melakukan wawancara dengan Ketua tim teknis layanan SIASN BKPSDM Kabupaten Padang Pariaman Provinsi Sumatera Barat sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara berikut ini:

"Selama ini saya senantiasa menekankan kepada rekan-rekan tim untuk senantiasa profesional dalam bekerja, berusaha untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pegawai yang ingin mendapatkan pelayanan. Selama ini

keluhan-keluhan yang kami terima masih pada tahap proses administrasi seperti berkas-berkas yang kurang, atau adanya kesalahan dalam penulisan nama dan tahun pengabdian. Namun secara keseluruhan kami merasakan dampak langsung kemudahan layanan dengan integrasi satu data kepegawaian menggunakan SIASN untuk layanan pensiun dan kenaikan pangkat ASN dilingkungan kerja kami yaitu Kabupaten Padang Pariaman. Dibuktikan dengan adanya komunikasi yang baik melalui telpon atau WA Grup, dan ketepatan waktu layanan yang diberikan BKN. Beberapa tahun lalu kami dalam

setahun cukup sering dinas ke BKN untuk koordinasi, namun sekarang dengan kemudahan layanan dan kenudahan respon layanan membantu kami dalam memberi pelayanan maksimal juga kepada ASN di wilayah kerja kami". (Wawancara dengan ketua tim teknis layanan SIASN BKPSDM Kabupaten Padang Pariaman Provinsi Sumatera Barat, tanggal 24 Januari 2024).

Dalam upaya pengelolaan sumber daya manusia yang mengarah pada pencapaian kinerja yang baik dapat dilakukan dengan menumbuhkan situasi kompetisi antar pegawai kompetisi yang berarti saling mengatasi dan berjuang antara dua individu, atau antara beberapa kelompok untuk memperebutkan obyek yang sama jika dilakukan dengan aturan main yang jelas dan adil akan menghasilkan keuntungan tersendiri bagi organisasi. Mereka juga mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau efisien daripada yang dilakukan sebelumnya.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru senantiasa memberikan *reward* kepada pegawainya setiap 6 bulan dengan melakukan kompetisi untuk menjadi pegawai terbaik.

**Metode Penilaian Kinerja
Pengelolaan Layanan Pegawai
Dalam Rangka Kompetisi Pegawai
Terbaik Di Badan Kepegawaian
Negara Kantor Regional XII
Pekanbaru**

PENILAIAN UTAMA	PENILAIAN PENDUKUNG
----------------------------	--------------------------------

Prestasi kerja;	Bintang jasa;
Kedisiplinan;	Satyalancana
Masa kerja;	Karya Satya;
Kecakapan;	Piagam yang bersifat prestasi kerja;
Keterampilan;	Pendidikan;
Hasil kerja yang diperoleh;	Diklat penjenjangan; dan
Moral dan perilaku;	Kursus dan/atau diklat.
Kerjasama; dan	Tes kemampuan dasar dan psikotes yang dilaksanakan oleh tim polling.
Kreativitas dan inovasi.	

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

Literasi digital adalah upaya memanfaatkan teknologi dalam menemukan, menggunakan, dan menyebarkan informasi. Tentu saja literasi digital yang dimaksud adalah kemampuan teknis, teknologi dan informasi yang dimiliki oleh pegawai yang ada di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.

Selain itu, tidak dapat disangkal akan pentingnya komunikasi di tempat kerja, mengingat bahwa dalam sebuah organisasi terdapat banyak orang dari berbagai latar belakang sosial dan profesional yang berbeda dan bekerja untuk tujuan yang sama. Sering terlihat bahwa pimpinan tidak menyadari pentingnya komunikasi di tempat kerja dan dengan demikian tidak menyampaikan ide-ide mereka, tujuan organisasi, visi dengan sangat jelas. Ketika para senior tidak dapat

menciptakan lingkungan yang terbuka dan komunikasi yang jelas, maka memiliki dampak negatif pada kinerja organisasi. Komunikasi adalah salah satu bentuk apresiasi terbesar dalam sebuah hubungan. Dimana ketika komunikasi terjalin dengan baik akan memberikan *feedback* yang baik pula karena komunikasi seorang pegawai bisa dipromosikan menjadi pimpinan yang berpengaruh.

Komunikasi merupakan hal penting dalam sistem pengendalian manajemen pemerintahan yang merupakan alat untuk mengarahkan memotivasi, memonitor atau mengamati serta evaluasi pelaksanaan manajemen kepegawaian yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam organisasi agar kinerja yang dilakukan oleh instansi dapat berjalan lebih efisien dan lancar, yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen.

Untuk mengetahui bagaimana faktor administrasi menjadi Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang tidak memenuhi syarat bisa menghambat seorang ASN terhalang untuk mendapatkan kenaikan pangkat dan pensiun sehingga mempengaruhi Reformasi Birokrasi melalui inovasi layanan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) di BKN khususnya pada Kanreg XII BKN Pekanbaru. Perlu diketahui administrasi yang baik adalah kunci utama untuk mencapai tujuan suatu lembaga, jika suatu lembaga memiliki pengadministrasian yang baik maka

sudah tentu lembaga tersebut dapat dikatakan sukses dalam mengatur rumah tangganya. Demikian pula seluruh birokrasi pemerintahan terutama segi kepegawaian. Karena merekalah yang pada akhirnya menjadi pelaksana dari kegiatankegiatan pemerintah, baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

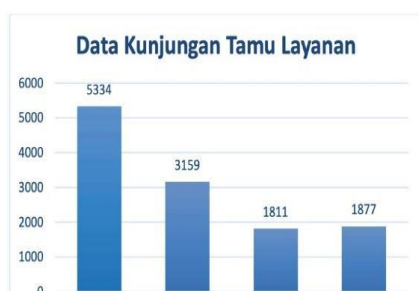
Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan yang dimaksud dengan kepegawaian adalah segala hal mengenai kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan pegawai. Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam mencapai tujuan tertentu (organisasi). Aktivitas administrasi kepegawaian terutama berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pemberhentian.

Namun salah satu kendala yang dihadapi terkait Reformasi Birokrasi melalui inovasi layanan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) di BKN khususnya pada Kanreg XII BKN Pekanbaru adalah kebanyakan ASN kurang memiliki pemahaman dan tidak terbiasa menggunakan *platform* digital yang ada dikarenakan kurang informasi sehingga dokumen wajib yang seharusnya dilengkapi tidak ada sebelum batas waktu yang sudah ditetapkan dalam setiap periode

layanan SIASN. Minimnya pengetahuan tentang kemampuan dan fitur-fitur yang disediakan oleh *platform* digital juga menjadi penghalang bagi ASN untuk memanfaatkan berbagai wadah digital yang tersedia. Selain itu, meskipun telah ada *platform* digital yang tersedia untuk memberikan layanan informasi dan data serta konsultasi kepegawaian, masih banyak ASN di wilayah kerja Kanreg XII BKN Pekanbaru lebih memilih mencari informasi dan melakukan konsultasi secara tatap muka disebabkan kurangnya pemahaman tentang kemudahan dan kegunaan *platform digital*.

Berdasarkan data kunjungan tamu layanan Kanreg XII BKN Pekanbaru periode tahun 2020-2023, jumlah tamu yang melakukan konsultasi secara tatap muka sebanyak 5.334 (2020), 3.159 (2021), 1.811 (2022) dan 1.877 (2023). Data tersebut menunjukkan bahwa kunjungan tamu cukup tinggi dan hanya berkurang pada masa pandemi *Covid-19* kemudian meningkat kembali setelah melonggarnya aturan *social distancing*. Hal tersebut dapat dilihat pada diagram berikut:

**Data Kunjungan Tamu Layanan
Kanreg XII BKN Pekanbaru
Periode Tahun 2019-2022 (dalam
orang)**



Sumber: Olahan Penulis, 2024

Tingginya jumlah kunjungan tamu yang datang untuk memperoleh informasi dan konsultasi kepegawaian secara tatap muka menjadi masalah yang juga harus dihadapi. Pegawai Kanreg XII BKN Pekanbaru belum dapat bekerja optimal sesuai target *Service Level Agreement (SLA)* disebabkan fokus pegawai yang seharusnya mengerjakan tugas teknis kepegawaian, cenderung harus memberikan layanan kepegawaian secara tatap muka yang memerlukan waktu lebih lama daripada konsultasi dan layanan digital. Target *SLA* yang telah ditetapkan merupakan batas waktu penyelesaian layanan pemberian pertimbangan teknis pensiun pegawai, yaitu selama 1 (satu) hari dan layanan kenaikan pangkat 2 (dua) hari.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis penulis, dilihat bahwa belum efektifnya pelaksanaan Reformasi Birokrasi melalui inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) Pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru ini disebabkan karna masih banyak nya kesalahan dalam hal kelengkapan berkas kepegawaian dan kurangnya pembaharuan pada administrasi kepegawaian, ASN kurang memiliki pemahaman dan tidak terbiasa menggunakan *platform* digital sehingga maksimalnya penggunaan layanan dalam reformasi Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara

(SIASN) pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru. Penulis menilai perlunya keberlanjutan sistem, pengembangan dan integrasi data secara menyeluruh dalam reformasi birokrasi melalui SIASN “Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara” pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru.

B. Saran

Salah satu kendala mendasar dalam proses reformasi birokrasi melalui SIASN “Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara” pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru adalah administrasi kepegawaian. Penulis menyarankan pentingnya peremajaan administrasi kepegawaian secara terus menerus yang dipandang penting dimiliki oleh setiap pegawai dalam rangka legalitas seorang pegawai dalam sebuah organisasi pemerintahan, oleh karena itu setiap pegawai dituntut untuk senantiasa mampu mengadministrasikan berkas-berkas kepegawaiannya secara baik untuk memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan apabila seorang pegawai akan mendapatkan kenaikan pangkat ataupun penghargaan pensiun. Serta dibutuhkan ASN yang melek akan digitalisasi untuk mengurangi ASN yang berkonsultasi langsung yang akhirnya mengurangi produktivitas bagi pemberi layanan teknis Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru. Selain itu, berharap perlunya keberlanjutan sistem, pengembangan dan integrasi data secara menyeluruh dalam reformasi birokrasi melalui SIASN “Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara” pada Badan Kepegawaian

Negara Kantor Regional XII Pekanbaru.

REFERENSI

- Arditama, E. (2018). Mereformasi Birokrasi dari Perspektif Sosio-Kultural: Inspirasi dari Kota Yogyakarta. *JSP Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 17(1), 85–100.
- Arikunto, S. (2005). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Ayyash, M. M., Ahmad, K., & Singh, D. (2013). Investigating the effect of information systems factors on trust in e-government initiative adoption in palestinian public sector. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(15), 3865–3875. <https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4447>
- Barata, A. W. (2004). *Dasar Dasar Pelayanan Prima* (2nd ed., Vol. 1). Gramedia.
- Bungin, B. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif. “Pemahaman. Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi”*. . Raja Grafindo.
- Creswell W, J. (2000). *Metodologi Penelitian* (Vol. 2).
- Dhewanto, W. (2014). *Manajemen Inovasi*. Media Publisher.
- Dwiyanto, A. (2010). *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia* (W. Wibowo, Ed.; 1st ed., Vol. 1). UGM Press.

- Efendi, U. (2014). *Asas Manajemen* (2nd ed., Vol. 1). Raja Grafindo Persada.
- Effendi, T. (2007). *Agenda Strategis Reformasi birokrasi menuju Good Governance*, www.setneg.go.id.
- Gallois, Cynthia. Shuan, Liu. (2015). Introducing Intercultural Communication, Global Cultures and Contexts. *SAGE Publication*, 2(1), 4.
- Hamid, A. Abd. (2016). The Effects of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use on Continuance Intention to Use E-Government. *Procedia Economics and Finance*, 35, 644–649.
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00079-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00079-4)
- Haryono. (2016). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Di Kementerian Hukum dan HAM RI. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(November).
- Hayat. (2017). *Manajemen Pelayanan Publik* (1st ed., Vol. 1). Raja Grafindo.
- James A, B. (2008). *Metode dan Masalah Penelitian Sosial* (1st ed., Vol. 1). Refika Offset.
- Jhon W, C. (2014). *Research Design “Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran”* (3rd ed., Vol. 2). Pustaka Pelajar.
- Permenpan RB RI Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road MAP Birokrasi 2020-2024, Kementerian PAN RB 1 (2020).
- Khan. (1981). *Public Bureaucracy Reform*. Jurnal Mekanisme Sektor Publik.
- Khoirunnissa, N. (2017). Pemanfaatan Electronic Government Untuk Mendukung Reformasi Birokrasi Pemerintah Pada Pemerintahan Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Politik UNS*, 5(2), 1–17.
- Kumorotomo, W. (2009). *Governance Reform di Indonesia* (S. sultan Hamengkubuwono, Ed.; 1st ed., Vol. 1). GAVA MEDIA.
- LAN RI. (2004). *Organisasi Berkinerja Tinggi*. Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan.
- Manar, D. G. (2019). Pembelajaran Inovasi Kebijakan Inklusif. *Jurnal Studi Pemuda*, 7(1), 14.
<https://doi.org/10.22146/studipemudaugm.39272>
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, J. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie*. Salemba Lima.
- Mensah, I. K., Zeng, G., & Luo, C. (2020). E-Government Services Adoption: An Extension of the Unified Model of Electronic Government Adoption. *SAGE Open*, 10(2).

- <https://doi.org/10.1177/2158244020933593>
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju.
- Moleong, L. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja. ROSDAKARYA.
- Narimawati, U. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Agung Media.
- Nawawi, Z. (2015). *Manajemen Pemerintahan* (2nd ed., Vol. 1). Raja Grafindo.
- Notoadmodjo, S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1st ed., Vol. 1). Rineka Cipta.
- Nuh, M. M. (2018). Penerapan E-Government Pada Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Demokrasi & Otonomi Daerah*, 16(1), 1–80.
- Nurbarani, M. (2019). Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal Politik Desentralisasi*, 6(4), 32–41.
- Pasolong, A. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.
- Ratminto. (2005). *Manajemen Pelayanan (Pengembangan Model Konseptual)*. Alfabeta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2002 Tentang Kenaikan Pangkat, Jakarta: Sekretariat Negara 1 (2002).
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Romli, L. (2008). Masalah Reformasi Birokrasi. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 2(2), 1–8.
- Saleh, N. A. (2012). *Reformasi Birokrasi Upaya mewujudkan implementasi good governance*.
- Schein. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. Josey Bass.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554.
<https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Sedarmayanti. (2008). *Good Governance Pemerintahan yang baik* (1st ed.). Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. PT. Refika Aditaman,.
- Sekaran, U. (2011). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Jakarta: Sekretariat Negara 1 (2014).

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: Sekretariat Negara 1 (2017). www.peraturan.go.id
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja
- Kantor Regional BKN, Jakarta: Sekretariat Negara 1 (2020). www.peraturan.go.id
- Peraturan BKN Nomor 13 Tahun 2022 Tentang Satu Data ASN, Sekretariat Negara (2022).
- Siagian, S. P. (2003). *Teori & Praktek Kepemimpinan* (5th ed., Vol. 1). Rineka Cipta.
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Alfabeta.
- Sinambela. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik*. Bumi Aksara.
- Subagio, R. (2012). Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tanjung Priok. *Jurnal Politik Indonesia Universitas*, 12(1), 1–179.
- Sudja, H. M. D. (2019). Upaya Meningkatkan Reformasi Birokrasi Di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Jurnal Ilmu Dan Budaya*, 2(1), 7413–7425.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed., Vol. 1). Kharisma Putra Utama.
- Syamsudin, S. (2017). *Etika Birokrasi* (1st ed., Vol. 1). Intrans Publishing.
- Sylvia Nurhabibah, S. (2014). Reformasi Birokrasi Pengurusan Akta Kelahiran Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kampar. *Jurnal Admintrasi Dan Politik*, 1(2), 1–14.
- Tarigan, R. (2021). Analisis Inovasi Pelayanan Pegawai Menggunakan Aplikasi Sistem Elektronik Layanan ASN dan Informasi Satu Pintu (SELAIS) Di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Dan Politik*, 8(II), 1–12.
- Thoha, M. (1991). *Perspektif dan Perilaku Birokrasi* (1st ed., Vol. 1). Rajawali Pers.
- Umar, H. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan (Paradigma Positif)*.

HUBUNGAN UNCONDITIONAL SELF-ACCEPTANCE DAN DUKUNGAN SOSIAL DENGAN PSYCHOLOGICAL WELL-BEING PENSIUNAN PNS KABUPATEN LAMONGAN

CORRELATION BETWEEN UNCONDITIONAL SELF-ACCEPTANCE AND SOCIAL SUPPORT WITH PSYCHOLOGICAL WELL-BEING RETIRED CIVIL SERVANT OF LAMONGAN DISTRICT

Sinung Baswara Ns.¹, Nugraha Arif Karyanta, S.Psi., M.Psi., Psikolog²

Universitas Sebelas Maret Surakarta^{1,2}

email: sinung0es0baswara@gmail.com¹, nugrahaarif@staff.uns.ac.id²

(Diterima 17 Mei 2024, Direvisi 19 Agustus 2024, Disetujui 17 September 2024)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara unconditional self-acceptance dan dukungan sosial dengan psychological well-being pada pensiunan PNS di Kabupaten Lamongan. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 164 subjek yang pensiunan PNS di Kabupaten Lamongan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala USAQ, skala MSPSS dan skala PWBS. Metode analisis dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh korelasi koefisien $r_{x1y} = 0,294$ ($p \geq 0.01$), yang artinya terdapat hubungan positif antara unconditional self-acceptance dengan psychological well-being pada pensiunan PNS, korelasi $r_{x2y} = 0,295$ ($p \geq 0.01$), yang artinya terdapat hubungan positif antara dukungan sosial dengan psychological well-being pada pensiunan PNS, dan nilai R sebesar 0,375 dan dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang lemah antara unconditinal self-acceptance dan dukungan sosial dengan psychological well-being pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan.

Kata kunci: *psychological well-being, unconditional self-acceptance, dukungan sosial, pensiunan PNS.*

Abstract

This research aims to determine the correlation between unconditional self-acceptance and social support and psychological well-being in retired civil servants in Lamongan Regency. The subjects in this study were 164 subjects who were retired civil servants in Lamongan Regency. Data collection was carried out using the USAQ scale, MSPSS scale and PWBS scale. The analysis method in this research is multiple linear regression. Based on the research results, the correlation coefficient $r_{x1y} = 0.294$ ($p \geq 0.01$), which means there is a positive correlation between unconditional self-acceptance and psychological well-being in retired civil servants, correlation $r_{x2y} = 0.295$ ($p \geq 0.01$), which means there is a

positive correlation between social support and psychological well-being in retired civil servants, and the R value is 0.375 and it can be said that there is a weak correlation between unconditional self-acceptance and social support and psychological well-being in retired civil servants in Lamongan Regency.

Keywords: *psychological well-being, unconditional self-acceptance, social support, retired civil servant.*

PENDAHULUAN

Fenomena pensiun tidak selalu memberikan dampak positif bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Masa pensiun dapat menyebabkan perubahan besar dalam kehidupan PNS, seperti perubahan peran, keinginan, dan nilai-nilai hidup (Biya & Suarya, 2016). Selain itu, pensiun juga membawa perubahan dalam rutinitas kerja, penurunan pendapatan, hilangnya identitas profesional, serta pergeseran dalam relasi sosial yang telah terjalin lama sebelum pensiun (Wulandari & Lestari, 2018). Perubahan-perubahan ini dapat memunculkan berbagai gejala psikologis, seperti stres tinggi (Biya & Suarya, 2016), penurunan motivasi kerja (Yuliarti & Maulana, 2014), serta kecemasan dan depresi akibat kesepian dan kesedihan berkepanjangan (Suardiman, 2011). Di samping masalah psikologis, pensiunan PNS juga berisiko mengalami masalah kesehatan seperti hipertensi, diabetes, dan penyakit lainnya (Kadarsiman, 2011).

Masa pensiun merupakan tahap yang pasti dialami oleh setiap PNS, terutama ketika memasuki usia 56-70 tahun, sesuai dengan ketentuan Undang-Undang ASN Pasal 55 yang mengatur batasan usia pensiun jabatan pegawai ASN, yakni 58 tahun untuk posisi ahli muda, pejabat fungsional, dan administrasi, serta 60 tahun bagi pejabat fungsional madya

dan pejabat pimpinan tinggi (UU No. 20 Tahun 2023).

Berdasarkan berbagai temuan penelitian terkait dampak pensiun, muncul kekhawatiran tentang kondisi *psychological well-being* pensiunan PNS. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis ini adalah penerimaan diri (Ryff dkk., 1995). Penerimaan diri yang tinggi memungkinkan individu untuk menerima berbagai perubahan dan kondisi yang terjadi selama masa pensiun tanpa merasa tertekan atau cemas akan penilaian orang lain, sehingga pensiunan dapat menjalani masa pensiun dengan lebih ikhlas dan lapang dada (Suardiman, 2011). Penelitian menunjukkan bahwa penerimaan diri yang lebih baik dapat mengurangi kecemasan dan depresi, serta mendekatkan individu pada kesejahteraan psikologisnya (Popov, 2019; Bingöl & Batık, 2018; Chow, 2007).

Selain penerimaan diri, dukungan sosial juga berperan penting dalam meningkatkan *psychological well-being*. Penelitian oleh Kumalasari dkk. (2012) menunjukkan bahwa pensiunan PNS yang memiliki lingkungan sosial yang mendukung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Kistianingsih dkk. (2020) menemukan bahwa tingginya dukungan sosial dapat memengaruhi

kesejahteraan psikologis pensiunan PNS secara positif. Dengan adanya penerimaan diri yang baik dan dukungan sosial yang kuat, pensiunan PNS akan lebih mampu mencapai kesejahteraan psikologis yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat mengurangi gangguan psikis yang merugikan. Kesejahteraan psikologis ini berkontribusi pada kedamaian batin dan kebahagiaan pensiunan (Ryff dkk., 1995).

Penggunaan regresi linear berganda sangat relevan dalam penelitian ini, mengingat bahwa *psychological well-being* pensiunan PNS dipengaruhi oleh lebih dari satu faktor, dan kedua faktor tersebut (penerimaan diri dan dukungan sosial) dapat saling berinteraksi atau berkolaborasi dalam memberikan dampak. Dengan menggunakan regresi linear berganda, peneliti dapat mengukur kontribusi masing-masing variabel independen secara terpisah, sekaligus melihat sejauh mana kedua faktor tersebut secara bersama-sama mempengaruhi *psychological well-being*.

Selain itu, regresi linear berganda memungkinkan peneliti untuk mengontrol variabel lain yang mungkin berpengaruh, seperti usia, lama masa pensiun, atau status kesehatan, yang bisa jadi turut memengaruhi kesejahteraan psikologis pensiunan. Dengan cara ini, analisis yang dihasilkan akan lebih akurat dan lebih mampu memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antara penerimaan diri, dukungan sosial, dan *psychological well-being*.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menguji hubungan antara *psychological well-being*,

penerimaan diri (*unconditional self-acceptance*), dan dukungan sosial, serta menemukan adanya korelasi positif antara variabel-variabel tersebut. Misalnya, Bingöl & Batık (2018) dan Chow (2007) menunjukkan bahwa peningkatan *unconditional self-acceptance* dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis. Kistianingsih dkk. (2020) juga menemukan korelasi positif antara dukungan sosial dan kesejahteraan psikologis pensiunan PNS. Namun, penelitian yang menguji kedua faktor ini secara bersamaan – *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial – dalam memprediksi *psychological well-being* pensiunan PNS masih sangat jarang dilakukan di Indonesia.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji hubungan antara *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial dengan *psychological well-being* pensiunan PNS di Kabupaten Lamongan. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis terhadap pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan psikologis pensiunan, tetapi juga relevan secara praktis, mengingat jumlah PNS yang besar di Indonesia – tercatat sekitar 3,89 juta jiwa pada Desember 2022, dengan 1,44 juta di antaranya berusia 51-60 tahun, yang akan segera memasuki masa pensiun (BKN, 2022). Dengan jumlah pensiunan yang besar, riset ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada berbagai pihak terkait, seperti lembaga sosial, swasta, serta keluarga pensiunan, untuk mengurangi dampak negatif yang dapat timbul akibat rendahnya *psychological well-being* pada pensiunan PNS.

PEMBAHASAN

A. Kajian Teori

1. Psychological Well-Being

Definisi *psychological well-being* cukup beragam, contohnya dari Triwahyuningsih (2017) yang mendefinisikan istilah *psychological well-being* sebagai kondisi ketika setiap aspek psikologi positif dalam diri individu dapat berfungsi sepenuhnya guna mencapai aktualisasi diri. Dodge dkk. (2012) mendefinisikan *psychological well-being* sebagai harmoni antara berbagai sumber fisik, sosial, dan psikologis terhadap berbagai tantangan hidup. Sementara itu, (Ryff dkk., 1995) mendefinisikan istilah *psychological well-being* sebagai kemampuan seseorang untuk mengakui segala kelebihan dan kekurangan dirinya, menjalin relasi positif dengan individu lain, membentuk kemandirian, menguasai lingkungan, memberikan arah dalam hidupnya dan mampu meningkatkan potensi yang dimilikinya.

Terdapat sejumlah faktor yang berkontribusi terhadap *psychological well-being* individu, yaitu; faktor psikososial mencakup pengalaman hidup dan identitas individu; faktor sosio-demografis; faktor resiliensi atau kemampuan bertahan individu terhadap lingkungannya; faktor dukungan sosial atau persepsi bahwa seseorang akan memberikan pertolongan saat dibutuhkan; serta faktor kemampuan koping atau kemampuan untuk menyesuaikan fungsi perilaku dan fungsi kognitif atas tekanan-tekanan eksternal (Ryff & Singer, 2008; Yalçın & Malkoç, 2015).

2. Unconditional Self-Acceptance

Unconditional self-acceptance dapat diibaratkan seperti ini; individu menerima dirinya sendiri bahkan ketika dia melakukan kesalahan atau bahkan tidak berhasil atas suatu hal. Individu tersebut tidak mengevaluasi atau menilai diri mereka atau orang lain setelahnya sama sekali, bahkan tidak perlu juga mencari sisi positif atau negatifnya. Contohnya, saat individu gagal dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, individu tersebut tidak menanggapi kegagalannya sebagai kegagalan mutlak (Neean & Dryden dalam Vasile, 2013). Dalam kasus seperti itu, individu akan menganggap kinerjanya hanya menurun atau kinerjanya saat itu sedang rendah daripada menganggap bahwa dirinya gagal sepenuhnya (MacInnes dalam Vasile, 2013). Albert Ellis dan Carl Rogers menunjukkan bahwa *unconditional self-acceptance* mendorong individu untuk lebih adaptif dan bahagia (Flett, dkk., dalam Vasile, 2013).

3. Dukungan Sosial

Dukungan sosial (*social support*) merupakan interaksi dalam bentuk perhatian emosional, penyediaan informasi, bantuan instrumental, atau pertolongan lainnya (Uraningsari & Djalali, 2016; Taylor dkk., 2022); keberadaan atau keterjangkauan orang-orang yang dapat dipercaya, diandalkan dan peduli (Sarason dkk., 1987); perhatian, kenyamanan, penghargaan maupun bantuan yang didapatkan

seseorang dari seorang lainnya (Sarafino & Smith, 2011); keyakinan akan adanya dukungan sosial yang didapatkan dari keluarga, rekan, dan orang-orang di sekitarnya saat dibutuhkan (Zimet dkk., 1988). Dukungan sosial memberikan dampak positif yang membuat seseorang merasa dihargai, dicintai, dan menyatu dengan lingkungan (Cobb dalam Gülaçti, 2010).

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data penelitian diambil melalui kuesioner dengan metode *non-probability sampling*. Sementara itu teknik *sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling*. Teknik *sampling* ini memilih responden berdasarkan populasi penelitian yang mudah dijangkau oleh peneliti (Golzar & Tajik, 2022).

Populasi yang dijadikan subjek penelitian adalah pensiunan PNS. Adapun yang menjadi sampel penelitian adalah pensiunan PNS di Kabupaten Lamongan. Besar kecilnya sampel dalam penelitian ditentukan oleh berbagai faktor pertimbangan (Hadi, 2015). Ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan dasar kriteria kekuatan uji statistik (*statistical power*), besaran efek (*effect size*), dan signifikansi dari penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian-penelitian pada bidang psikologi secara umum memiliki standar kriteria signifikansi dengan $p \leq 0.05$, dan kekuatan uji statistik lebih besar dari 80% untuk menghindari kesalahan tipe I dan tipe II dalam uji statistik (Cohen, 1990). Dalam penelitian ini, penulis mengajukan kriteria signifikansi

dengan $p \leq 0.05$, serta kekuatan uji statistik sebesar 95%.

Besaran efek dalam penelitian ini ditentukan oleh referensi hasil penelitian terdahulu dengan topik serupa (Bingöl & Batik, 2018; Nurjihan, 2022; Kistianingsih dkk., 2020) untuk kemudian diproses melalui aplikasi G*Power. Berdasarkan hasil perhitungan aplikasi G*Power yang diambil dari data penelitian terdahulu, didapatkan besaran efek sebesar 0,25. Setelah nilai besaran efek ditemukan, ketiga kriteria tersebut kemudian diolah kembali menggunakan aplikasi G*Power untuk menentukan total sampel ideal untuk penelitian ini. Berdasarkan hasil perhitungan, total sampel ideal yang diperlukan adalah 164 orang.

Data dikumpulkan dengan membagikan lembar kuesioner skala penelitian. Terdapat 3 skala yang digunakan, yaitu; *Unconditional Self-Acceptance Questionnaire* (USAQ), *Multidimensional Scale For Perceived Social Support* (MSPSS) dan *Psychological Well-Being Scale* (PWBS).

Teknik analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini untuk melihat korelasi pada dua variabel dependen (Susanti dkk., 2019), yaitu; *unconditional self-acceptance* (X_1) dan dukungan sosial (X_2) dengan variabel independen; *psychological well-being* (Y) pada pensiunan PNS di Kabupaten Lamongan.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Pengumpulan Data

Proses pengambilan data dilaksanakan pada tanggal 11 – 29 Februari 2024. Sebanyak 134 kuesioner dibagikan kepada pensiunan PNS di 12 desa di Kabupaten Lamongan. yaitu Desa Mertani, Desa Karang Geneng, Desa Glogok, Desa Karang Wungu, Desa Sonoadi, Desa Kuluran, Desa Kalitengah, Desa Pucangro, Desa Pucangtelu, Desa Guci, dan Desa Sekaran. Penelitian dilakukan kepada pensiunan PNS baik laki-laki maupun perempuan.

2. Pembahasan

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial dengan *psychological well-being* pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat nilai F_{hitung} sebesar 10,7 ($F_{tabel} = 3,06$) sehingga dapat disimpulkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dengan demikian, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial secara bersama-sama memiliki hubungan signifikan dengan *psychological well-being* pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan. Selanjutnya, hasil analisis korelasi menunjukkan skor koefisien ganda (R) senilai 0,375 maka bisa disimpulkan bahwasannya korelasi antara *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial dengan *psychological well-being* masuk dalam kategori hubungan yang lemah.

Dalam penelitian ini, koefisien determinasi (R^2) ditemukan sebesar 0,14 melalui perhitungan analisis regresi pada *IBM SPSS Statistics versi 22.0 for windows*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial bersama-sama memberikan kontribusi senilai 14% terhadap *psychological well-being* pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan. Namun, sebesar 86% sisanya dipengaruhi oleh berbagai faktor di luar penelitian ini. Persentase sumbangan efektif atau SE ditemukan dari *unconditional self-acceptance* sebesar 6,989% dan dukungan sosial sebesar 7,0713%. Sumbangan relatif (SR) dari variabel *unconditional self-acceptance* memiliki nilai 49,71% dan dukungan sosial memiliki nilai 50,29%. Dengan demikian, temuan ini menyimpulkan bahwa dukungan sosial memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap tingkat *psychological well-being* pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan.

Selanjutnya, pada uji korelasi parsial antara dukungan sosial dengan *unconditional self-acceptance* menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,295 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($p < 0,05$). Nilai β_2 juga tercatat sebesar 0,291 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($p < 0,05$), yang menunjukkan kontribusi positif antara dukungan sosial dan *psychological well-being* yang signifikan. Jika dukungan sosial meningkat sebesar 1 satuan, maka *psychological well-being* akan mengalami peningkatan sebesar 0,291 satuan. Berdasarkan data ini, maka kesimpulannya adalah terdapat hubungan positif yang signifikan antara dukungan sosial dan

psychological well-being pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan.

Hasil kategorisasi data deskriptif mengenai *psychological well-being* pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan menunjukkan bahwa 81,1 % subjek merasakan *psychological well-being* sedang dan 18,9% subjek merasakan *psychological well-being* tinggi. Dari sebaran data yang ada, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan subjek memiliki tingkat *psychological well-being* pada kategori sedang. *Psychological well-being* pada pensiunan PNS dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti; psikososial, sosio-demografis, resiliensi, dukungan sosial, serta faktor kemampuan koping (Ryff & Singer, 2008; Yalçın & Malkoç, 2015). Sementara itu hasil penelitian dari *unconditional self-acceptance* pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan menunjukkan bahwa 84,1% subjek merasakan *unconditional self-acceptance* sedang dan 15,9% subjek merasakan *unconditional self-acceptance* tinggi. Dari sebaran data yang ada, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan subjek memiliki tingkat *unconditional self-acceptance* pada kategori sedang. Sementara itu hasil penelitian dari dukungan sosial pensiunan PNS Kabupaten Lamongan menunjukkan bahwa 1,2% subjek merasakan dukungan sosial rendah, 14% subjek merasakan dukungan sosial sedang, 84,8% subjek merasakan dukungan sosial tinggi. Dari sebaran data yang ada, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan subjek memiliki tingkat dukungan sosial pada kategori tinggi.

Dalam penelitian ini dilakukan analisis tambahan untuk menguji perbedaan tingkat *psychological well-being* pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan berdasarkan jenis kelamin, tahun pensiun, jabatan terakhir, golongan terakhir, besar gaji saat menjadi PNS dan besar pensiunan. Hasil analisis tidak menunjukkan adanya perbedaan tingkat *psychological well-being* yang signifikan berdasarkan jenis kelamin, tahun pensiun, jabatan terakhir, golongan terakhir, besar gaji saat menjadi PNS dan besar pensiunan.

Hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasi karena beragamnya jabatan pada pensiunan PNS sehingga hanya pensiunan dengan jabatan guru dan kepala sekolah yang dapat ditampung dalam penelitian ini. Beragamnya jabatan bisa berdampak pada kondisi *psychological well-being*, *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial pada masing-masing individu. Untuk itu diperlukan penelitian lebih lanjut pada jabatan-jabatan lain sehingga didapatkan hasil yang lebih bervariasi. Selain itu, golongan PNS sebelum menjalani masa pensiun memberikan hasil yang juga bervariasi.

Berbagai kelemahan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi kritik dan pertimbangan untuk penelitian yang lebih lanjut. Dengan memperhatikan dan memperbaiki kelemahan dalam penelitian ini, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dalam pemahaman dan perbaikan pada *psychological well-being* pada pensiunan PNS terutama di

Kabupaten Lamongan, serta berbagai kemungkinan lain yang ada kaitannya dengan *psychological well-being*, *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial.

PENUTUP

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial dengan *psychological well-being* pada pensiunan PNS Kabupaten Lamongan. Didapatkan juga hasil yang menunjukkan bahwa semakin tinggi *unconditional self-acceptance* pada pensiunan PNS maka semakin tinggi juga *psychological well-being*. Hal ini juga berlaku pada dukungan sosial, dimana semakin tinggi dukungan sosial pada pensiunan PNS maka semakin tinggi pula *psychological well-being* yang dimilikinya. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa korelasi antara *unconditional self-acceptance* dan dukungan sosial dengan *psychological well-being* masuk dalam kategori hubungan yang lemah.

REFERENSI

- Amalia, A., & Rahmatika, R. (2020). Peran Dukungan Sosial Bagi Kesejahteraan Psikologis Family Caregiver Orang Dengan Skizofrenia (ODS) Rawat Jalan. *Jurnal Ilmu Keluarga & Konsumen*, 13(3), 228-238.
- Bingöl, T. Y., & Batik, M. V. (2019). Unconditional Self-Acceptance and Perfectionistic Cognitions as Predictors of Psychological Well-Being. *Journal of Education and Training Studies*, 7(1).
- Biya, C. J., & Suarya, L. S. (2016). Hubungan Dukungan Sosial Dan Penyesuaian Diri Pada Masa Pensiun Pejabat Struktural Di Pemerintahan Provinsi Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 3(2).
- Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Desember 2022. (2022). *Badan Kepegawaian Negara*.
- Cucu-Ciuhan, G., & Dumitru, I. E. (2017). Unconditional Self-Acceptance, Functional and Dysfunctional Negative Emotions, and Self-Esteem as Predictors for Depression in Adolescents: a Brief Pilot Study Conducted in Romania. *Journal of Experiential Psychotherapy*, 20(4).
- Fardila, N., Rahmi, T., & Putra, Y. Y. (2014, November). Hubungan Dukungan Sosial Keluarga Dengan Kesiapan Menghadapi Pensiun Pada Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal RAP UNP*, 5(2), 157-168.
- Febriliani, A. R., & Kumaidi. (2019, November). Kesejahteraan Psikologis Purna Bakti Guru Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Masaran Ditinjau dari Lama Setelah Memasuki Masa Pensiun. Skripsi Thesis. *Universitas Muhammadiyah Suakarta*.
- Hadi, S. (2015). *Metodologi research*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Kadarisman, M. (2019, Februari). Menghadapi Pensiun Dan Kesejahteraan Psikologis Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 5(2).
- Karlina, A. (2016, Januari). Hubungan Gaya Hidup Hedonis Dan Jenis Pekerjaan Terhadap Penerimaan Diri Menghadapi Pensiun Pada Pegawai Negeri Sipil. *Psikoborneo*, 3(3), 247-259.
- Kistianingsih, K. A., & Purwandari, E. (2020). Rasa Syukur, Dukungan Sosial, Dan Kesejahteraan Psikologis Purna Jabatan Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Psikohumanika*, 12(2), 133-151.
- Malkoç, A., & Yalçın, İ. (2015). Correlations among Resilience, Social Support, Coping, and Psychological Well-Being among University Students. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 5(43), 35-43.
- Nurjihan. (2022). Hubungan Dukungan Sosial Dan Penerimaan Diri Orang Tua Yang Memiliki Anak Tunagrahita Di Sekolah Luar Biasa (SLB) Untung Tuah Samarinda. *Bimbingan dan Konseling Islam*, 43.
- Popov, S., Radanović, J., & Biro, M. (2016). Unconditional Self-Acceptance And Mental Health In Ego-Provoking Experimental Context. *Suvremena psihologija*, 19(1), 71-80.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The Structure Of Psychological Well-Being Revisited. *American Psychological Association*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, and Implications for Psychotherapy Research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(1), 14-23.
- Şahin, D. S., Özer, Ö., & Yanardağ, M. Z. (2019). Perceived Social Support, Quality Of Life And Satisfaction With Life In Elderly People. *Educational Gerontology*, 1-9.
- Santoso, Singgih. (2018). *Menguasai Statistik Dengan SPSS 25*. Jakarta :: PT. Elex Media Komputindo.
- Sarafino, E. P., & Smith, T. W. (2014). *Health Psychology: Biopsychosocial Interactions*. Wiley.
- Sarason, I. (2013). *Social Support: Theory, Research and Applications*. Springer Netherlands.
- Sarason, I. G., Basham, H. M., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127-139.
- Sekarsari, N. D., & Susilawati, L. A. (2015). Bentuk-Bentuk Dukungan Sosial Pada

- Pegawai Negeri Sipil Menjelang Masa Pensiun. *Jurnal Psikologi Udayana*, 2(2), 172-184.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2022). *Psikologi Sosial Edisi Kedua Belas*. Kencana Prenada Media.
- Trisusanti, R., & Satiningsih. (2012, Agustus). Gambaran Psychological Well-Being Pada Pria Pensiunan Pegawai Negeri Sipil Struktural Yang Menjadi Tulang Punggung Keluarga. *Jurnal Psikologi: Teori & Terapan*, 3(1), 28-41.
- Uraningsari, F., & Djalali, M. A. (2016). Penerimaan Diri, Dukungan Sosial Dan Kebahagiaan Pada Lanjut Usia. *Persona Jurnal Psikologi Indonesia*, 5(1), 15-27.
- UU No. 5 Tahun 2014*. (2014).
- Vasile, C. (2013, Mei). An Evaluation Of Self-Acceptance In Adults. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 78, 605 – 609.
- Wulandari, A. R., & Susilawati, L. K. (2023). Peran Penerimaan Diri Dan Dukungan Sosial Terhadap Konsep Diri Remaja Yang Tinggal Di Panti Asuhan Di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 135-144.
- Wulandari, P. D., & Lestari, M. D. (2018). Pengaruh Penerimaan Diri Pada Kondisi Pensiun Dan Dukungan Sosial Terhadap Kecemasan Menghadapi Masa Pensiun Pada Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Badung. *Jurnal Psikologi Udayana*, 87-99.
- Yudhanegara, D., & Putri, P. K. (2022). Penerapan Model Psychological Well-Being Kepada Para Purna Guru Smp Di Kota Cimahi Jawa Barat Dalam Upaya Menumbuhkan Kebahagiaan Dan Rasa Bangga Terhadap Alumninya. *Jurnal Media Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 6-12.
- Yuliarti, V., & Mulyana, P. (2014). Hubungan Antara Kecemasan Menghadapi Pensiun Dengan Semangat Kerja Pada Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Surabaya. *Jurnal Karakter*, 3(2), 27-32.
- Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., & Farley, G. K. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *APA PsycInfo*, 52(1), 30-41.

**IMPLEMENTASI NILAI BERAKHLAK OLEH AGEN PERUBAHAN
DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN
PROVINSI BANGKA BELITUNG**

***BERAKHLAK CORE VALUES IMPLEMENTATION LED BY CHANGE
AGENTS IN THE MARITIME AND FISHERIES DEPARTMENT OF
BANGKA BELITUNG PROVINCE***

Muhammad Fachri¹, Merly Meka Nanda¹

Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung¹
email: muhammadfachri.mf@gmail.com¹

(Diterima 29 Maret 2024, Direvisi 18 Agustus, Disetujui 2 September 2024)

Abstrak

Penerapan nilai dasar BerAKHLAK menjadi tantangan bagi Aparatur Sipil Negara terutama instansi di Pemerintah Daerah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kontribusi agen perubahan dalam menerapkan nilai BerAKHLAK terhadap pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Adapun penelitian ini dilakukan pada Tahun Desember 2021 s.d. Februari 2024 dengan metode deskriptif kualitatif yang ditunjang oleh data-data lapangan, wawancara dan studi kepustakaan dan kemudian menggunakan aplikasi NVIVO12 plus untuk analisa data. Hasil penelitian diketahui agen perubahan memberikan kontribusi terhadap implementasi nilai dasar BerAKHLAK pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Terdapat 4 (empat) peran dan kontribusi agen perubahan yaitu katalisator, penggerak perubahan, pemberi solusi dan mediator serta penghubung komunikasi dengan nilai Pearson Correlation Coefficient masing-masing peran yaitu 0,205, 0,208, 0,211, 0,265 ($X > 0,05$). Dengan adanya hasil penelitian tersebut, agen perubahan memberikan kontribusi terhadap implementasi nilai dasar BerAKHLAK bagi pegawai DKP Provinsi Bangka Belitung sehingga dapat tercapai reformasi birokrasi.

Kata kunci: *agen perubahan, berAKHLAK, reformasi birokrasi.*

Abstract

The implementation of BerAKHLAK core values is a challenge for Civil Servants, especially in Regional Government. The purpose of this research was to determine of change agents contribution in implementing the BerAKHLAK core value towards employees of the Maritime and Fisheries Departement of Bangka Belitung Province. This research was conducted in December 2021 to. February 2024 with a qualitative descriptive method supported by field data, interviews and literature study and then using the NVIVO12 plus application for data analysis. The results of the research show that agents of change contribute to the implementation of the BerAKHLAK core values among employees of the Maritime and Fisheries Department of Bangka Belitung Province. There are 4 (four) roles and

contributions of change agents, namely catalysts, change drivers, solution providers and mediators as well as communication liaisons with Pearson Correlation Coefficient values for each role, namely 0.205, 0.208, 0.211, 0.265 ($X > 0.05$). With the results of this study, the contributions of change agents to implementation of the basic values of BerAKHLAK for employees of the Maritime and Fisheries Department of Bangka Belitung Province so that bureaucratic reform can be achieved.

Keywords: agent of change, AKHLAK Core Value, bureaucracy reform.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu program prioritas pemerintah yang menginginkan adanya penataan ulang birokrasi yang “terkesan” berbelit-belit, tumpang tindih tugas dan wewenang, profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan langkah konkret dan realistis. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 yang terdapat pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020, berkonsentrasi pada reformasi struktural instansi pemerintahan yang semakin sederhana, lincah, simpel dan reformasi pola pikir ASN, percepatan pelayanan kepada masyarakat.

Salah satu bagian dalam pencapaian reformasi birokrasi adalah dengan penetapan nilai dasar bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diresmikan oleh Bapak Presiden Joko Widodo pada 27 Juli 2021 yaitu nilai dasar (*Core Value*) BerAKHLAK dengan *employer branding* “Bangga Melayani Bangsa”. BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif menjadi langkah untuk menyeragamkan nilai dasar pada Aparatur Sipil Negara yang selama ini berbeda hampir di setiap daerah. Nilai

dasar ini merupakan bagian reformasi birokrasi yang menginginkan terciptanya perubahan yang lebih besar dalam tata kelola pemerintahan, memberikan dampak peningkatan kualitas sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara dan menjadi jawaban tantangan masyarakat yang menginginkan pelayanan yang cepat dan dinamis (Badan Kepegawaian Negara, 2022). Nilai dasar ini tentu saja merupakan dari strategi reformasi birokrasi yang terdapat pada *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025 sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010.

Penerapan nilai dasar BerAKHLAK tentu saja menjadi tantangan bagi Aparatur Sipil Negara terutama instansi di Pemerintah Daerah. Hal ini dipengaruhi oleh faktor kecepatan penerimaan informasi yang berbeda setiap daerah, perubahan pola pikir, sikap dan sifat yang “ingin dilayani”, berbelit-belit dan merasa diperlukan oleh masyarakat tentu saja tidak dapat langsung menghilang dari *mind set* setiap Aparatur Sipil Negara. Perlu adanya motivasi untuk dapat menerapkan nilai BerAKHLAK. Beberapa strategi Pemerintah Indonesia agar implementasi nilai BerAKHLAK dapat langsung diterapkan terdapat pada Peraturan

Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 dengan membentuk dan melibatkan peran agen perubahan dalam rangka mempercepat penerapan program pemerintah dengan merubah pola pikir dan budaya kerja birokrasi sesuai peraturan perundang-undangan.

Agen Perubahan (*Agent of Change*) memiliki peran penting sebagai katalis penerapan implementasi nilai dasar BerAKHLAK. Agen perubahan pada dasarnya merupakan sekelompok orang atau individu yang mendapat kepercayaan untuk melakukan dan mengelola perubahan serta mengevaluasi sehingga terjadi keberhasilan reformasi birokrasi (Nugraha, 2020). Selain itu, menurut Juwita *et al* (2019), agen perubahan sebagai motivator, komunikator dan inovator guna dapat meyakinkan target untuk melakukan perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Keberhasilan agen perubahan dinilai melalui kontribusi rencana kegiatan serta kualitas rencana aksi perubahan (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020).

Peran agen perubahan dalam reformasi birokrasi dengan mempertimbangkan aspek-aspek sebagai berikut.

a. Pemahaman akan masalah yaitu adanya kemampuan agen perubahan untuk mengidentifikasi kekurangan dalam sistem birokrasi;

- b. Visi dan strategi yaitu agen perubahan harus memiliki langkah yang konkret, visi yang jelas dan pengembangan strategi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi;
- c. Kepemimpinan yang kuat yaitu agen perubahan harus memiliki sikap kepemimpinan yang kuat yang dapat menginspirasi dan memotivasi dalam organisasi untuk mendukung perubahan;
- d. Partisipasi dan keterlibatan yaitu agen perubahan dapat sebagai mediator dan memobilisasi dukungan dengan peran serta keterlibatan pemangku kepentingan;
- e. Pengembangan kapasitas yaitu agen perubahan perlu memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup untuk mengelola proses reformasi birokrasi melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan kapasitas;
- f. Pemantauan dan evaluasi yaitu agen perubahan harus mampu menggunakan data dan informasi untuk mengevaluasi keberhasilan program, mengidentifikasi masalah yang muncul dan membuat perubahan yang diperlukan;
- g. Pengelolaan perubahan yaitu agen perubahan harus memiliki keterampilan dalam mengelola perubahan, termasuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan serta menyesuaikan strategi mereka sesuai kebutuhan.
- h. Kontinuitas yaitu pentingnya kontinuitas program agen perubahan dalam upaya

memastikan perubahan yang diperkenalkan dapat dipertahankan dan diperbaiki secara berkelanjutan.

Penelitian berkaitan dengan peran agen perubahan sudah dilakukan oleh Yusnitasari dan Sudewo (2021) yang membahas persepsi pegawai terhadap reformasi birokrasi dan budaya organisasi di Badan Pengawas Obat dan Makanan, namun dalam penelitian tersebut belum diketahui terhadap implementasi terhadap budaya kerja yang sudah dilakukan penyeragaman seperti saat ini. Selain itu, terdapat penelitian dampak adanya peran agen perubahan membentuk pola pikir pegawai pada Dinas kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung seperti pada penelitian Fachri (2021), Fachri (2022a), Fachri (2022b) dan Nanda dan Fachri (2023).

Perbedaan penelitian ini dari peneliti sebelumnya adalah kontribusi agen perubahan dalam mengimplementasi nilai BerAKHLAK yang lebih luas kepada seluruh pegawai dan dapat dirasakan oleh seluruh pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Tujuan tulisan ini adalah untuk mengetahui kontribusi agen perubahan dalam menerapkan nilai BerAKHLAK terhadap pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

PEMBAHASAN

A. Kajian Teori

Reformasi birokrasi menjadi tonggak perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*)

dalam rangka perbaikan tata kelola pemerintahan sehingga dapat diperoleh sumber daya profesional yang berkarakter adaptif, berintegritas, tidak terlibat praktik KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme), memiliki sifat melayani masyarakat dan memegang teguh nilai dasar organisasi dan kode etik aparatur sipil negara (ASN) (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014).

Nilai dasar Ber-AKHLAK yang diresmikan pada 27 Juli 2021 diikuti dengan *employer branding* ‘Bangga Melayani Bangsa’ sebagai bentuk penguatan reformasi birokrasi yang pada akhirnya dapat membentuk budaya kerja yang kuat bagi ASN yang tentu saja berdampak luas bagi masyarakat.

Menurut Fachri (2022b), nilai dasar BerAKHLAK di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sangat gencar diperkenalkan dalam rangka menjawab urgensi terhadap sikap ASN dalam melayani bangsa. Nilai dasar BerAKHLAK terbentuk untuk menyeragamkan nilai dasar yang sebelumnya belum terperinci di Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang dapat menimbulkan heterogenya nilai dasar setiap instansi pemerintahan baik ditingkat pusat maupun di tingkat daerah.

Keseriusan Pemerintah menjadikan nilai dasar ASN tertuang pada Bagian Kedua, Pasal 3 dan 4 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 yang menjabarkan nilai dalam kode etik dan kode perilaku ASN. Setidaknya ada 6 (enam) manfaat setelah adanya Undang-Undang

Nomor 20 Tahun 2023 khususnya nilai dasar BerAKHLAK yaitu

- (a) Penyamaan nilai dasar ASN;
- (b) Terciptanya rumusan baku dan didapat simpulan nilai dasar yang sama dan berlaku secara umum;
- (c) Penguatan terhadap budaya kerja sehingga membentuk karakter ASN Profesional;
- (d) Memudahkan proses adaptasi ketika terjadi perpindahan / mutasi kerja;
- (e) Penguatan unsur peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa;
- (f) Mendorong kinerja organisasi jangka panjang.

Berdasarkan Bagian Kedua, Pasal 4, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, penjabaran nilai BerAKHLAK adalah sebagai berikut. Adapun definisi dari akronim BerAKHLAK adalah sebagai berikut.

- a. Berorientasi pelayanan yaitu keinginan memberikan layanan prima kepada masyarakat demi kepuasan masyarakat. Adapun panduan perilaku inti adalah sebagai berikut :
 - Memahami kebutuhan dan mengutamakan kepuasan masyarakat;
 - Melayani dengan sikap hormat, sopan, cepat, ikhlas dan sigap;
 - Melakukan perbaikan terus menerus dalam memberikan pelayanan.
- b. Akuntabel yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan. Adapun panduan perilaku inti adalah sebagai berikut.
 - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;

- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien;
 - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
- c. Kompeten yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Adapun panduan perilaku inti adalah sebagai berikut.
 - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - Membagi ilmu dan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain;
 - Melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - d. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan. Adapun panduan perilaku inti adalah sebagai berikut.
 - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 - Suka menolong orang lain;
 - Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
 - e. Loyal yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. Adapun panduan perilaku inti adalah sebagai berikut.
 - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi dan Negara;
 - Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar;
 - Menjaga rahasia jabatan dan negara.
 - f. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan.

Adapun panduan perilaku inti adalah sebagai berikut.

- Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik;
 - Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi;
 - Bertindak proaktif.
- g. Kolaboratif yaitu membangun kerja sama yang sinergis. Adapun panduan perilaku inti adalah sebagai berikut.
- Memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
 - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

Menurut Nugraha (2019), dalam menerapkan suatu kebiasaan baru atau budaya baru diperlukan pemantik agar dapat berjalan lebih cepat. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014, selain unsur pimpinan, diperlukan individu organisasi untuk menjadi unsur utama penggerak perubahan dan dapat menjadi contoh berperilaku bagi seluruh individu yaitu agen perubahan.

Pembangunan agen perubahan dapat berjalan baik jika :

- a. Adanya komitmen dan keterlibatan pimpinan tertinggi;
- b. Adanya partisipasif aktif dari seluruh sumber daya manusia dalam suatu instansi;
- c. Menumbuh kembangkan rasa memiliki dalam suatu organisasi;
- d. Ketersediaan sumber daya

pendukung seperti dana, personil, waktu, sarana dan prasarana dalam suatu organisasi;

- e. Kondusifitas lingkungan internal organisasi yang kondusif bagi agen perubahan.

Menurut Nugraha (2019), peran dan tugas agen perubahan pada reformasi birokrasi yaitu :

1. Katalisator untuk memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai pentingnya reformasi birokrasi;
2. Penggerak perubahan untuk mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi menuju perubahan yang lebih baik;
3. Pemberi solusi sebagai alternatif solusi kepada para pegawai jika terdapat kendala dalam proses perjalanan perubahan;
4. Mediator dalam membantu memperlancar proses perubahan terutama dalam menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
5. Penghubung komunikasi dua arah antara para pegawai dengan pengambil keputusan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Desember 2021 s.d. Februari 2024 dengan menggunakan modifikasi penelitian Fachri (2022a). Adapun data primer (data di lapangan dan wawancara) dan data sekunder (studi kepustakaan) dilakukan kodefikasi kemudian dilakukan analisis menggunakan aplikasi *NVIVO12 plus*. Menurut Tambun *et al.*, (2023), Software *NVivo 12 plus* adalah perangkat yang diperuntukkan

untuk mengolah data-data penelitian kualitatif, baik hasil wawancara, majalah online, berita online dan Bandur (2019), aplikasi *NVIVO12 plus* merupakan instrumen yang efektif dalam merepresentasikan data kedalam bentuk yang lebih mudah dipahami.

Adapun pengukuran keberhasilan peran agen perubahan dengan memodifikasi Nugraha (2019). Kontribusi agen perubahan dalam implementasi nilai dasar BerAKHLAK kepada seluruh pegawai yang dilakukan di Dinas Kelautan dan Perikanan adalah sebagai berikut.

1. Katalisator

Agen perubahan pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari 5 (empat) orang dengan 1 (satu) orang penanggung jawab dengan jabatan Kepala Dinas, 1 (satu) orang koordinator dengan jabatan Sekretaris Dinas dan 3 (tiga) orang anggota. Adanya peran dan melibatkan pimpinan tertinggi dalam satuan organisasi menunjukkan adanya keseriusan pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menuju reformasi birokrasi yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian Kusumawijaya (2011), pimpinan tertinggi menjadi faktor keberhasilan untuk mendukung terjadinya perubahan. Selain itu, agen perubahan pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 yaitu dalam mendukung peran agen perubahan diperlukan pelibatan

pimpinan tertinggi dalam suatu instansi pemerintahan.

Pelibatan pimpinan tertinggi di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga menjadi salah satu strategi memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai agar dapat menjalankan reformasi birokrasi. Menurut Mashuri *et al* (2023), peran pimpinan sangat berperan dalam ketercapaian rencana organisasi, dimana adanya peningkatan *respect* dari pegawai kepada agen perubahan jika didukung oleh keterlibatan pemimpin.

Agen Perubahan menjadi katalisator untuk menggalang dukungan dari rekan-rekan kerja atau anggota tim untuk ide-ide inovatif. Rekan kerja dapat membentuk tim atau kelompok kerja khusus yang fokus pada penciptaan dan implementasi inovasi sehingga dapat mewujudkan ide inovasi sehingga dapat terjadi reformasi birokrasi. Menurut Fachri (2022a), inovasi sebagai bentuk keberhasilan implementasi nilai BerAKHLAK untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi masyarakat.

2. Penggerak Perubahan

Agen perubahan di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung aktif melakukan kegiatan dan aksi yang dapat melibatkan seluruh pegawai. Menurut Akbar *et al.*, (2021), agen perubahan merupakan penggerak desain yang telah dirancang untuk membawa perubahan substantif. Adapun desain yang dimaksud adalah kerangka kerja atau rencana kerja agar terjadi perubahan dengan

melibatkan seluruh elemen. Adapun kegiatan dan yang telah dilaksanakan Agen Perubahan DKP adalah sebagai berikut.

a. Perlombaan Kebersihan Ruang

Untuk meningkatkan kesadaran akan kebersihan dan keteraturan ruangan di tempat kerja atau lingkungan sekitar. Peran agen perubahan dalam perlombaan kebersihan ruangan kerja sangat penting untuk mendorong perubahan perilaku dan menciptakan budaya kebersihan yang berkelanjutan. Agen Perubahan bertindak sebagai pendukung dan motivator bagi rekan-rekannya untuk berpartisipasi aktif dalam perlombaan kebersihan. Mereka memberikan dorongan, semangat, dan dukungan moral kepada seluruh pegawai untuk melakukan pembersihan total seluruh ruangan yang menjadi tempat kerjanya. Agen Perubahan juga mendorong seluruh pegawai untuk menghias masing-masing ruang kerja dan membantu menciptakan lingkungan yang lebih produktif, nyaman, dan menyenangkan bagi para pekerja.

b. Menginisiasi Inovasi

Agen perubahan aktif memberikan pemahaman kepada pegawai untuk terus melakukan terobosan melalui inovasi yang dapat berdampak pada masyarakat. Adapun inovasi yang sudah dilakukan oleh agen perubahan antara lain Bang Kophit, Si Tawas dan Penyediaan Infografis Harga Ikan Tingkat Provinsi.

Beberapa inovasi yang telah mendapatkan persetujuan oleh

Kepala DKP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah Bang Kophit (Pengembangan Komunikasi Pengendalian Hama dan Penyakit Ikan) yang berfokus pada pelaporan digital penyakit ikan dan Si Tawas (Aplikasi Mata Pengawas) merupakan platform digital untuk memudahkan masyarakat dalam melaporkan kejadian tidak biasa atau adanya pelanggaran bidang kelautan dan perikanan yang terjadi di wilayah Kepulauan Bangka Belitung. Selain itu, penyediaan infografis harga ikan tingkat Provinsi merupakan salah satu upaya Sistem pelaporan harga yang efektif dan teknologi informasi yang terjangkau dapat menjadi langkah awal dalam mengatasi kendala ini.

c. Pemilihan Meja Kerja Terbaik

Agen perubahan dapat menjadi sumber motivasi dan dukungan bagi rekan-rekan kerja dalam proses pemilihan meja kerja terbaik. Dengan menjadi *role model* bagi rekan-rekan kerja untuk merapikan meja kerja, membersihkan area kerja dan mempercantik meja kerjanya. Mereka dapat mendorong partisipasi aktif dan memberikan dorongan moral kepada rekan kerja untuk terlibat dalam proses ini. Agen perubahan membangun kesadaran akan manfaat dari pemilihan meja kerja terbaik, termasuk peningkatan kenyamanan dan produktivitas.

d. Pemilihan Pegawai Terbaik

Agen Perubahan mengorganisir dan mengkoordinasi seluruh proses lomba, termasuk pengaturan jadwal, pembuatan aturan dan pedoman, serta koordinasi dengan berbagai pihak terkait. Agen Perubahan bertindak sebagai

evaluasi yang objektif dalam menilai kinerja dan pencapaian peserta lomba. Agen Perubahan memastikan bahwa penilaian dilakukan secara adil dan transparan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pelaksanaan lomba pegawai terbaik melalui beberapa tahap yaitu voting dan penilaian oleh Kepala DKP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil dari voting dan penilaian disampaikan secara transparan dan obyektif.

e. Menginisiasi *Family Gathering*

Agen perubahan bertindak sebagai pendukung utama dalam perencanaan dan pelaksanaan *Family Gathering*. Mereka memimpin tim atau komite yang bertanggung jawab untuk mengorganisir acara, merencanakan agenda, dan mengatur segala detail yang diperlukan. *Family Gathering* merupakan kesempatan yang baik untuk memperkuat budaya instansi yang inklusif, ramah keluarga, dan saling peduli.

Agen perubahan memastikan bahwa nilai-nilai seperti kerjasama, kebersamaan, dan keadilan tercermin dalam setiap aspek acara. Agen perubahan dapat menjadi kunci kesuksesan *Family Gathering* yang memperkuat hubungan, memperkaya pengalaman, dan memperkuat budaya instansi yang positif. Melalui pelaksanaan berbagai lomba, pembagian hadiah dan makan bersama dengan kolaborasi seluruh pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

f. Menginisiasi *Disiplin Pegawai*

Disiplin pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) mencakup berbagai aturan, norma, dan perilaku yang diharapkan dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Agen Perubahan memberikan role model terkait disiplin kehadiran, disiplin penerapan etika kerja dalam hierarki kepemimpinan, disiplin dalam melaksanakan segala aturan yang wajib dipatuhi oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan disiplin administrasi mencakup komitmen untuk menjalankan tugas-tugas administratif dengan teliti, tepat waktu, dan terorganisir dengan baik. Ini termasuk penanganan dokumen dengan benar, melaksanakan prosedur administratif yang berlaku, serta menjaga kebersihan dan ketertiban di lingkungan kerja.

g. Menginisiasi SPBE

Agen perubahan menginisiasi adanya SPBE atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik adalah sebuah sistem yang digunakan dalam administrasi pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik. SPBE mencakup berbagai aplikasi dan platform elektronik yang digunakan dalam proses pengelolaan dan penyelenggaraan pemerintahan, seperti sistem manajemen dokumen elektronik, e-procurement, e-taxation, e-budgeting, e-planning, e-licensing, dan lain-lain. Penerapan SPBE bertujuan untuk mengurangi birokrasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan aksesibilitas informasi

publik, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Dengan menggunakan teknologi elektronik, SPBE memungkinkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat menjadi lebih mudah, cepat, dan transparan. Melalui penyusunan berbagai kegiatan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam satu wadah SPBE yang terintegrasi terhadap seluruh pelayanan publik yang berada di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

3. Pemberi Solusi dan Mediator

Adanya sikap keterbukaan dan fleksibilitas agen perubahan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat memberikan ruang kepada seluruh pegawai untuk mencari solusi baik yang berkaitan dengan pekerjaan ataupun kendala yang dihadapi. Implementasi BerAKHLAK dapat terlihat jelas untuk mencapai harmonis dalam bekerja sehingga para pegawai dapat bekerja secara produktif.

Selain itu, agen perubahan aktif melakukan sosialisasi bersama dengan unit terkait terkait dengan peraturan terbaru misalnya adalah sosialisasi penilaian Sasaran Kerja Pegawai berdasarkan peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 dan sistem penilaian angka kredit dengan menggunakan penilaian SKP bagi pejabat fungsional.

4. Penghubung Komunikasi

Agen perubahan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi

Kepulauan Bangka Belitung sudah melakukan sebagai penghubung dan memberikan pemahaman terkait dengan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai yang memperoleh nilai yang kurang memuaskan dengan memberikan ruang konsultasi kepada atasan sehingga tidak terjadi *miss-communication*. Adanya kegiatan ini sesuai dengan Nugraha (2019), kontribusi dan peran agen perubahan diperlukan untuk menghubungkan bawahan ke atasan dalam rangka kemajuan organisasi.

C. Hasil dan Pembahasan

Kontribusi dan peran agen perubahan sangat diperlukan dalam mempercepat implementasi nilai dasar BerAKHLAK. Menurut Fachri (2022a), penerapan BerAKHLAK adalah keharusan bagi setiap pegawai pemerintahan khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berdampak dengan memperkuat kapasitas SDM, penguasaan IPTEK.

Berdasarkan hasil analisa melalui NVIVO 12 plus (Tabel 1), peran agen perubahan memiliki dampak signifikan terhadap implementasi nilai dasar BerAKHLAK bagi pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pada Tabel 1., nilai total setiap Code A (Kontribusi Agen Perubahan) terhadap Code B (nilai dasar BerAKHLAK) dengan total tiap komponen pada nilai *Pearson Correlation Coefficient* memperoleh nilai >0.05 ($x > 0,05$). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yasa *et al.*, (2021) adanya penguatan aparatur sipil negara terhadap reformasi birokrasi menuju era society 5.0 dan Fachri (2022a) dengan hasil penerapan kerja JFT Pengendali

Hama dan Penyakit Ikan yang sudah menerapkan BerAKHLAK.

Tabel 1.

Analisa Kontribusi Agen Perubahan terhadap Implementasi BerAKHLAK
Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Code A (Kontribusi Agen Perubahan)	Code B (Implementasi BerAKHLAK Pegawai DKP Babel)							Total (X)
	Ber	A	K	H	L	A	K	
Katalisator	0,109	0,276	0,332	0,267	0,118	0,105	0,227	0,205
Penggerak Perubahan	0,176	0,318	0,266	0,221	0,125	0,231	0,119	0,208
Pemberi Solusi dan Mediator	0,121	0,244	0,133	0,218	0,274	0,249	0,239	0,211
Penghubung Komunikasi	0,172	0,129	0,434	0,229	0,237	0,329	0,324	0,265

Nilai Pearson Correlation Coefficient (X) diadaptasi dalam penelitian Yasa, *et al.*, (2021) dan Fachri (2022a), dengan $X > 0,05$ Berkaitan, $X < 0,05$ Tidak Berkaitan

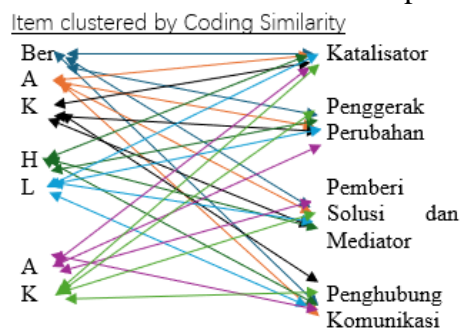
Sumber: Hasil Pengolahan Data dari NVIVO 12

Selain itu, berdasarkan analisis keterkaitan objek, terdapat kaitan erat antara kontribusi agen perubahan terhadap implementasi nilai BerAKHLAK (Gambar 1). Adanya keterkaitan ini diharapkan dapat

memberikan gambaran kontribusi agen perubahan berdampak pada implementasi budaya kerja BerAKHLAK bagi pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Gambar 1.

Keterkaitan Kontribusi Agen Peruban terhadap Implementasi BerAKHLAK
Pegawai Dinas Keluatan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung



(Sumber : Hasil NVI

Pengolahan Data dari

Berdasarkan Gambar 1 dapat diketahui bahwa agen perubahan memiliki kontribusi terhadap implementasi nilai BerAKHLAK, meskipun dengan tingkat signifikansi yang berbeda-beda. Nilai korelasi Pearson yang lebih tinggi mengindikasikan hubungan yang lebih kuat antara peran agen perubahan dengan implementasi nilai BerAKHLAK. Peran penghubung komunikasi menunjukkan korelasi yang cukup kuat dengan beberapa dimensi nilai BerAKHLAK, seperti K (Kompeten) dan A (Adaptif). Ini mengindikasikan bahwa kemampuan agen perubahan dalam berkomunikasi dan membangun jaringan sangat penting dalam mendorong implementasi nilai-nilai tersebut.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, dapat diketahui terdapat keterkaitan kontribusi dan peran agen perubahan terhadap implementasi nilai dasar BerAKHLAK pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Terdapat 4 (empat) peran dan kontribusi agen perubahan yaitu katalisator, penggerak perubahan, pemberi solusi dan mediator serta penghubung komunikasi. Berdasarkan hasil *Nvivo12plus* diketahui masing-masing peran dan kontribusi berimplikasi terhadap implementasi nilai dasar BerAKHLAK pada pegawai DKP Provinsi Bangka Belitung dengan nilai $X > 0.05$.

REFERENSI

- Akbar, G.G., Rulandari N., dan Widaningsih. 2021. Reformasi Birokrasi di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 4(2) : 187-199.
- Bandur, A. 2019. *Penelitian Kualitatif, Studi Multi-Disiplin Keilmuan dengan NVIVO 12 Plus*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Badan Kepegawaian Negara. 2022. *Buku Saku Panduan Perilaku Core Values Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Fachri, M. 2021. Mewujudkan ASN Primadona Melalui ‘Bang Kophit’ (Pengembangan Komunikasi Pengendalian Hama dan Penyakit Ikan) Sebuah Inovasi Dimasa Covid-19. *Jurnal Andragogi* 9(2) : 8-19.
- Fachri, M. 2022a. Analisis Panda Pelikan (Penerapan Nilai Dasar ‘BerAKHLAK’ Jabatan Pengendali Hama dan Penyakit Ikan). *Jurnal Andragogi*, 10(1) : 27-35.
- Fachri, M. 2022b. Efektivitas Bang Kophit (Pengembangan Komunikasi Pengendalian Hama dan Penyakit Ikan) sebagai Media Pelaporan Penyakit Ikan secara Daring. *Jurnal Andragogi*, 10(2) : 105-112.
- Kusumawijaya, I.K. 2011. Peran Mitra Strategis dan Agen Perubahan dalam Manajemen Talenta dan Kinerja Manajer. *Jurnal Siasat Bisnis* 15(1) : 125-143.
- Juwita R., Roza N. dan Mulkhairi, I. 2019. Artikel Konsep dan Peranan Agen Perubahan. <https://doi.org/10.31227/osf.io/9tzyu>.

- Mashuri M., Sukarna, Fatimatuazzahroh, Kodir D.A., Saepudin. 2023. Memahami Peran Pemimpin sebagai Agen Perubahan. *Jurnal Syntax Admiration* 4(1) : 84-98.
- Nanda, M.M. dan Fachri, M. 2023. Penyediaan Informasi Harga Ikan melalui Publikasi Infografis dalam Upaya Pengelolaan Perikanan Berkelanjutan pada Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Prosiding Seminar Nasional Perikanan Indonesia ke-24 Tahun 2023*. 661-669.
- Nugraha, S. 2020. Peran Penting Agen Perubahan. *Knowledge Sharing Ittama*. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. 2023. Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Apartur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6897. Sekretariat Negara, Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. 2014. Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Apartur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494. Sekretariat Negara, Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia. 2020. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10. Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia. 2010. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Lembaran Lepas Sekretariat Kabinet. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. 2014. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. 2020. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024. Berita Negara Tahun 2020 Nomor 441. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. 2020. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Lembaran Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 442. Jakarta.
- Tambun S., Sitorus R.R., Putra R.R., Julito, K.A. 2023. Pemanfaatan Aplikasi Nvivo 12 Plus untuk Riset Kualitatif di Bidang Akuntansi. *Jurnal Inovasi Hasi Pengabdian Masyarakat (JIPEMAS)* 6(2) : 359-372.
- Yasa, A., Suswanta, Rafi, M., Rahmanto F., Setiawan, D., Fadhlurrohman M.I. 2021. Penguatan Reformasi Birokrasi menuju Era *Society* 5.0 di Indonesia. *Nakhoda : Jurnal*

Ilmu Pemerintahan, 20 (1) : 27-42.

Yusnitasari A dan Sudewo P.A. 2021.
Kontribusi Agen Perubahan Birokrasi dalam Pelaksanaan

Reformasi Birokrasi : Studi Kasus di badan Pengawas Obat dan Makanan Tahun 2020. *Jurnal Kewidyaiswaraan* 6(1) : 81-91.

**KOMUNIKASI KRISIS BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA DALAM
MEMBANGUN REPUTASI ORGANISASI AKIBAT KASUS
KECURANGAN SELEKSI CASN TAHUN 2021**

***CRISIS COMMUNICATION OF THE NATIONAL CIVIL SERVICE
AGENCY IN BUILDING THE ORGANIZATION'S REPUTATION***

Sandro¹, Welly Wirman², Ringgo Eldapi Yozani³

Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru¹

Magister Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Riau^{1,2,3}

email: sandro7603@grad.unri.ac.id¹, welly.wirman@lecturer.unri.ac.id²,
ringgo.eldapi@lecturer.unri.ac.id³

(Diterima 25 April 2024, Direvisi 18 Agustus 2024, Disetujui 31 Oktober 2024)

Abstrak

Seleksi CASN tahun 2021 dikejutkan dengan kasus kecurangan yang dilakukan oleh beberapa peserta dan oknum PNS serta doxing akun Twitter Abel Kate yang membuat tagar BKN sarang maling menjadi trending topic. Peristiwa ini menyebabkan krisis terhadap Badan Kepegawaian Negara (BKN) sehingga dapat mengancam reputasi organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menganalisis bagaimana komunikasi krisis BKN dalam membangun reputasi organisasi dengan menggunakan konsep Situational Crisis Communication dan Image Repair Theory. Hasil penelitian ini menginformasikan bahwa dalam menangani krisis, Humas BKN menggunakan strategi menyangkal atau penolakan terhadap tuduhan (denial), menghindari tanggung jawab atas tindakannya (Evasion of responsibility), meminimalisir persepsi negatif (Reduce of Offensiveness), melakukan perbaikan atas kondisi yang terjadi (Correction Action) dan strategi respon krisis bolstering untuk memuji stakeholders dan menginformasikan prestasi organisasi kepada publik.

Kata kunci: komunikasi krisis, reputasi organisasi, hubungan masyarakat, seleksi casn.

Abstract

The 2021 CASN selection was shocked by cases of cheating committed by several participants and civil servants as well as doxing of Abel Kate's Twitter account which made the hashtag BKNsarangMaling a trending topic. This incident caused a crisis for the Badan Kepegawaian Negara (BKN) which could threaten the organization's reputation. This research uses descriptive qualitative methods to analyze how BKN crisis communication builds the organization's reputation using the concepts of Situational Crisis Communication and Image Repair Theory. The results of this research inform that in handling the crisis, BKN Public Relations used the strategy of denying or rejecting accusations (denial), avoiding responsibility for its actions (Evasion of responsibility), minimizing negative

perceptions (Reduce of Offensiveness), making improvements to the conditions that occurred (Correction Action) and bolstering crisis response strategies to praise stakeholders and inform the public of organizational achievements.

Keywords: *crisis communication, organizational reputation, public relations, casn selection.*

PENDAHULUAN

Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) Calon Aparatur Sipil Negara pada Bulan Oktober tahun 2021 lalu harus dikejutkan dengan pemberitaan adanya tindak kecurangan di beberapa titik lokasi ujian. Melansir dari beta pada detiknews.com pada tanggal 28 Oktober 2021 disampaikan bahwa kasus kecurangan seleksi CASN akhirnya terbongkar di Kabupaten Buol, Sulawesi Tengah dengan modus *remote access*, sanksi dan pidana sudah disiapkan kepada para pelaku. BKN menemukan indikasi kecurangan setelah melakukan *audit trail* pada aplikasi *Computer Assisted Test (CAT)* yang digunakan oleh para peserta (<https://news.detik.com/berita/d-5786242/kecurangan-cpns-2021-modus-terbongkar-hingga-ancaman-sanksi>).

Namun tidak berhenti sampai disitu, pada awal-awal pemberitaan diungkapkan bahwa terdapat 225 peserta yang diduga melakukan kecurangan. Peserta ini berasal dari 9 (Sembilan) titik lokasi ujian di Pulau Sulawesi dan Lampung. Hasil wawancara yang dilakukan oleh siaran berita Primetime News Metro TV kepada Kepala BKN Bima Haria Wibisana pada tanggal 25 Oktober 2021 disebutkan bahwa BKN, dari rekaman CCTV yang didapat modus yang dilakukan adalah pada saat malam hari Kepala BKPSDM Buol

mencoba masuk ke ruangan ujian. Setelah masuk pelaku mencoba melakukan pemasangan aplikasi *remote access* pada beberapa komputer yang digunakan oleh peserta.

Hal ini tentu menjadi kerugian besar bagi BKN sebagai pencetus aplikasi CAT yang dibangun sejak tahun 2006. Dalam buku “CAT BKN Untuk Indonesia”, dijelaskan bahwa untuk mendapat ASN yang kompeten yaitu dengan cara merekrut CPNS yang terlaksana dengan profesional dan transparan. Selama ini masyarakat masih menganggap bahwa penerimaan CPNS selalu dipenuhi dengan praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Melalui CAT, BKN berharap bahwa pelaksanaan penerimaan CPNS dan PPPK dapat terlaksana dengan cepat, akuntabel dan transparan.

Potensi penurunan kepercayaan masyarakat terhadap BKN dalam pelaksanaan seleksi menggunakan metode CAT sangat tinggi akibat kasus kecurangan tersebut. Keadaan semakin parah ketika sebuah utas dengan tagar “BKNsarangMaling” mencuat sebagai *trending topic* pada media sosial Twitter. Pada unggahan milik el diablo aka ABEL KATE dengan nama akun @txtidaridgmbk menyebutkan bahwa ada tindakan kecurangan

seleksi CASN hingga peserta mendapatkan nilai tertinggi. Dalam utasannya akun tersebut bahkan sampai menuduh ada oknum-oknum BKN yang terlibat dalam praktik kecurangan. Menanggapi hal tersebut, berbagai opini dan reaksi negatif masyarakat seketika muncul di permukaan media sosial Twitter.

Kasus kecurangan Seleksi CASN yang mencuat di kalangan publik seakan menimbulkan sentimen negatif terhadap instansi BKN. Pada kondisi ini dapat dikatakan bahwa BKN mengalami situasi krisis. Krisis memang tidak terduga kapan dan dimana akan datang. Namun pada saat krisis, perhatian publik akan tertuju pada organisasi tersebut dengan adanya pemberitaan dari media massa. Krisis adalah peristiwa yang memiliki nilai berita. Menurut Coombs & Holladay (2010) krisis merupakan persepsi pada suatu kejadian yang dapat mengancam harapan pemangku-pemangku kepentingan (*stakeholders*) sehingga berdampak terhadap kinerja organisasi. Krisis pada dasarnya adalah sebuah persepsi. Jika pemangku kepentingan mempercayai dengan adanya krisis, maka organisasi masuk ke dalam krisis. Tetapi lain halnya apabila pengurus organisasi mampu meyakinkan *stakeholder* jika krisis itu tidak benar terjadi.

Reputasi organisasi jelas sangat dipertaruhkan ketika kondisi krisis sedang melanda. Keinginan BKN dalam membangun sistem seleksi CASN yang bersih dari praktik KKN sudah jelas menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat. Hal ini merupakan kondisi yang membutuhkan kecepatan dan

ketepatan dalam menanganinya. Kepercayaan masyarakat harus dikembalikan secepatnya agar perwujudan menciptakan *Good Governance* dapat terealisasi dengan baik. Dalam kondisi ini BKN membutuhkan perencanaan komunikasi krisis yang dapat membantu pemulihan reputasi organisasi. Penulis menilai bahwa publik menaruh harapan besar dalam transparansi Seleksi CASN melalui metode CAT BKN, karena menjadi profesi ASN pada saat ini masih menjadi favorit para pencari kerja. Maka dari itu langkah-langkah atau strategi yang digunakan oleh BKN dalam menangani kondisi krisis merupakan hal yang menjadi ketertarikan penulis. Tujuannya adalah untuk menganalisis tentang komunikasi krisis BKN dalam membangun reputasi organisasi akibat kasus kecurangan Seleksi CASN tahun 2021.

PEMBAHASAN

A. Kajian Teori

1. Image Repair Theory (IRT)

Komunikasi adalah satu aspek yang sangat penting di segala bidang. Sebuah hubungan timbal balik diharapkan mampu didapatkan melalui proses komunikasi. Sebuah komunikasi dapat dikatakan efektif apabila komunikasi dapat menyelesaikan konflik. Efektif yang dimaksud adalah jika komunikator serta komunikan mempunyai maksud yang sama mengenai sebuah makna pesan. "*The Communication is in tune*" diartikan sebagai pengertian yang sama pada kedua belah pihak yang berkomunikasi (Mulyana, 2008).

Menurut Riadi (2022), reputasi organisasi atau Perusahaan merupakan suatu bentuk persepsi, penilaian atau evaluasi konsumen terhadap kemampuan organisasi menurut reaksinya terhadap penggunaan jasa dan produk, pelayanan serta komunikasi begitu juga dengan interaksi sehingga dapat membentuk citra pada kondisi masa lalu dan peluang di kemudian hari.

Teori yang dapat digunakan dalam memulihkan reputasi organisasi adalah *Image Repair Theory* yang dikemukakan oleh Benoit (1995). Teori ini dikembangkan untuk menetapkan alternatif komunikasi yang dapat digunakan oleh organisasi ketika menghadapi ancaman terhadap penurunan reputasi. IRT memang tidak dikembangkan secara khusus dalam komunikasi krisis, namun pada kenyataannya dapat diaplikasikan karena kondisi krisis dapat mengancam reputasi. Adapun strategi yang dikemukakan dalam IRT meliputi: (1) *Denial*, yaitu strategi menyangkal atau melimpahkan kesalahan pada pihak lain, (2) *Evasion of responsibility*, adalah strategi menghindari tanggung jawab atas tindakannya berupa provokasi atau kecelakaan, kemudian (3) *Reduce of Offensiveness*, merupakan strategi meminimalisir persepsi negatif dengan teknik persuasi dan memberi keyakinan pada publik bahwa kejadian ini tidak seburuk yang dibayangkan. Selanjutnya (4) *Correction Action*, adalah strategi melakukan perbaikan atas kondisi yang terjadi, dan (5)

Mortification yaitu strategi meminta maaf atas kejadian yang telah dilakukan.

2. *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT)

Menurut Coombs (2007), SCCT digunakan sebagai penjelasan reaksi publik pada situasi krisis serta reputasi yang terjadi di tubuh organisasi. Teori ini menggunakan *frame-work* yang bermanfaat untuk memahami tentang memaksimalkan perlindungan reputasi yang dapat dilakukan ketika mengadakan komunikasi krisis. Selain itu dapat digunakan untuk memahami tentang respon pemangku kepentingan pada strategi krisis (*crisis response*) yang dilaksanakan oleh praktisi Humas, dimana dalam suatu tim manajemen krisis Humas biasanya mengambil peran selaku manajer krisis. Respon pemangku kepentingan akhirnya akan menetapkan evaluasi *stakeholder* terhadap reputasi organisasi, selanjutnya para pemangku kepentingan akan memutuskan apakah mereka tetap berinteraksi dengan organisasi tersebut di masa yang akan datang atau tidak (Kriyantono, 2014).

Dalam teori ini, konsep utama yang mendasarinya adalah reputasi, dimana SCCT ini berfokus pada upaya menyelamatkan reputasi organisasi akibat terpaan krisis. Reputasi dapat dikatakan sebagai evaluasi publik mengenai kualitas organisasi dalam memenuhi harapan publiknya, seperti yang dikatakan oleh Coombs (2007) reputasi merupakan aset yang

bernilai dan bersifat intangible atau tak terlihat secara fisik. SCCT menjelaskan bahwa ada tiga variabel yang dapat membentuk reputasi organisasi baik positif maupun negatif. Diantaranya adalah (1) Penanggung jawab krisis pertama (*initial crisis responsibility*) untuk melihat seberapa besar publik mempercayai krisis yang terjadi murni karena kesalahan organisasi, (2) Sejarah krisis (*crisis history*) untuk melihat apakah organisasi mempunyai pengalaman situasi krisis yang sama di masa lalu, dan (3) Reputasi organisasi sebelumnya (*prior relational reputation*) untuk melihat persepsi publik tentang bagaimana perlakuan organisasi terhadap korban pada situasi sebelumnya.

Lebih lanjut SCCT merumuskan dua kategori dalam merespon krisis, yakni strategi respon primer (*primary crisis response strategies*) dan strategi respon sekunder (*secondary crisis response strategies*). Strategi respon primer dijabarkan dalam tiga kelompok yaitu: (1) penyangkalan (*denial*), berusaha untuk tidak mengaitkan organisasi dengan krisis (2) pengurangan (*diminish*), mencoba memperkuat persepsi bahwa organisasi mempunyai tanggung jawab yang rendah terhadap krisis, (3) pembangunan kembali (*rebuild*), berusaha membuat informasi yang positif mengenai organisasi. Sedangkan pada strategi respon sekunder adalah penguatan (*bolstering*) adalah strategi yang dilarang digunakan sendirian, dimana strategi tersebut mengikutsertakan usaha

untuk memuji para pihak yang telah membantu organisasi dalam kondisi krisis atau untuk mengingatkan para pemangku kepentingan mengenai prestasi yang diperoleh organisasi.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan jenis metode deskriptif kualitatif. Jenis penelitian ini merupakan salah satu metode penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung mencari suatu makna berdasarkan data yang dihasilkan dalam sebuah penelitian. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dipakai guna memahami fenomena mengenai apa yang subjek penelitian alami dalam menangani kondisi krisis organisasi secara holistik, dengan cara penjelasan dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada sebuah konteks khusus yang bersifat alamiah serta memanfaatkan sejumlah metode alamiah (Moleong, 2016).

Langkah penulis untuk mendapatkan data penelitian dilakukan dengan *purposive sampling* untuk melakukan wawancara mendalam kepada informan di Biro Humas, Hukum dan Kerjasama BKN yang menangani secara langsung mengenai komunikasi krisis BKN. Selain itu juga dilakukan pengumpulan dokumentasi atas publikasi pada media sosial BKN, pemberitaan media massa dan laporan-laporan penanganan krisis BKN dalam kasus kecurangan Seleksi CASN tahun 2021. Kemudian dalam melakukan analisis dalam pembahasan penulis menggunakan buku-buku dan artikel jurnal yang terkait dengan komunikasi krisis organisasi serta pemulihan reputasi organisasi. Sebagai teknis dalam menganalisis data, penulis

menggunakan 4 (empat) tahap sebagaimana dikemukakan Miles Huberman dalam Walinegoro & Fitriyono (2023) yaitu tahap mengumpulkan data, memilah data, menyajikan data dan menarik kesimpulan.

C. Analisis Data dan Hasil Penelitian

Kondisi krisis dapat didefinisikan sebagai persepsi suatu kejadian yang tidak dapat diprediksi oleh sebuah organisasi. Kondisi tersebut dapat mengancam dan mempengaruhi kinerja organisasi dan berujung pada hasil yang negatif. Komunikasi adalah bagian inti dari manajemen krisis, karena di dalam penanganan krisis dibutuhkan informasi. Komunikasi krisis di dalam kajian *public relations* adalah jenis tindakan yang terukur untuk merespon sebuah situasi krisis yang dapat merusak reputasi sebuah organisasi. Kasus kecurangan Seleksi CASN yang terjadi pada tahun 2021 dapat dikategorikan kondisi krisis terhadap organisasi BKN. Dalam menghadapi kondisi tersebut Biro Hubungan Masyarakat, Hukum dan Kerjasama (BHHK) BKN adalah unit kerja yang bertanggung jawab dalam mengimplementasikan strategi komunikasi krisis untuk merespon kondisi krisis yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang penelitian, pada bulan Oktober tahun 2021 publik dikejutkan dengan kasus kecurangan dalam Seleksi CASN yang terjadi pada 9 (Sembilan) titik lokasi ujian. Kemudian hal tersebut diperparah dengan adanya ratusan postingan (cuitan) @txtidaridgmbk alias Abel Kate pada media sosial Twitter hingga pada akhirnya tagar BKNsarangMaling menjadi *trending topic* di Indonesia pada media sosial

Twitter akibat dari kasus kecurangan Seleksi CASN yang telah terjadi. Kondisi ini sudah mencerminkan bahwa krisis sudah masuk ke dalam tahap akut.

Menurut temuan penelitian dijelaskan bahwa akun Abel Kate secara sengaja melakukan *doxing* bahwa BKN telah melakukan kecurangan terhadap Seleksi CASN. Karena tidak ada tanggapan dari pihak BKN, akhirnya akun tersebut menyebutkan lagi bahwa terdapat oknum-oknum BKN yang terlibat dalam kasus yang sedang diperbincangkan. Menurut pihak BKN bahwa serangan tersebut hanya fitnah semata tanpa bukti yang jelas.

Dalam identifikasi krisis yang dilakukan oleh Humas BKN ditemukan bahwa penggagas tagar-tagar bersentimen negatif adalah sekelompok *buzzer* yang bekerja secara terorganisir untuk membuat kegaduhan dalam proses seleksi CASN tahun 2021. Isu negatif yang disebar adalah seputar kecurangan seleksi CASN yang melibatkan oknum pegawai BKN. Berdasarkan hasil analisis pihak BHHK, *buzzer* tersebut ditengarai adalah pesanan oleh pihak tertentu yang menginginkan pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) pada gelaran seleksi CASN tahun 2021 diulang akibat adanya peserta yang melakukan kecurangan. BKN menganggap diksi-diksi yang dilontarkan oleh *buzzer* diarahkan pada ketidakseriusan BKN dalam melaksanakan seleksi CASN.

Kegaduhan yang memang sengaja dirancang oleh kelompok *buzzer* untuk menimbulkan krisis di BKN pada awalnya berhasil menyita perhatian publik dengan total keterlibatan pengguna Twitter yang

cukup banyak. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Harmoko & Purwaningrum (2022) bahwa kekuatan politik di Indonesia mulai memakai media sosial sebagai pengelolaan isu, sejalan dengan tujuannya. Pola yang digunakan hampir mirip, diawali dengan membuat tagar di media sosial Twitter kemudian digunakan dan diulangi supaya pengguna lain dapat membaca dan berinteraksi dengannya. Jika semakin banyak pengguna yang menggunakan tagar tersebut, maka akan semakin kuat opini atau isu yang dididungkan.

Menanggapi hal tersebut Kepala BKN memberikan kewenangan kepada Biro Humas, Hukum dan Kerjasama (BHHK) untuk menangani krisis yang dialami. Dalam momen ini juga terjadi penunjukkan Kepala BHHK Satya Pratama untuk menjadi juru bicara (*spoke person*) yang mewakili BKN dalam memberikan informasi yang terkait. Penunjukkan *spoke person* juga dilakukan oleh PT. Lion Mentari dalam kasus jatuhnya pesawat Lion Air JT-610 sebagaimana pada penelitian Amali (2019). Pada penelitian ini dijelaskan bahwa CEO PT. Lion Mentari ditunjuk sebagai juru bicara karena dianggap memiliki kredibilitas dan *news value* yang tinggi terkait krisis yang terjadi. Penunjukkan juru bicara juga dilakukan oleh Universitas Riau dalam penanganan krisis konflik antar fakultas untuk menyampaikan informasi mengenai kebijakan dan klarifikasi isu (Wirman et al., 2021). Penunjukkan juru bicara menjadi hal yang sangat penting dalam menyampaikan informasi kepada publik. Menurut Anthonissen dalam Imran (2017) bahwa organisasi harus

menentukan juru bicara. Orang tersebut harus berada dalam peran manajemen atau hubungan masyarakat. Mampu bersikap tenang dan membuat artikulasi kata-kata dengan jelas.

Selanjutnya dalam menolak (*denial*) tuduhan keterlibatan kasus kecurangan, BKN menggunakan strategi menyerang penuduh (*attack the accuser*) dalam hal ini pemilik akun Twitter @txtdaridgmbk alias Abel Kate. Serangan yang digunakan oleh BKN adalah dengan melaporkan akun *buzzer* tersebut kepada Kementerian Komunikasi dan Informatika karena telah melakukan pelanggaran Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan dan Transaksi Elektronik. BKN mengadukan konten negatif yang dibuat oleh *buzzer* kepada Kementerian Kominfo untuk kemudian dilakukan pemblokiran akun secara permanen. Salah satu ciri-ciri utama dalam kondisi krisis adalah adanya ketidakpastian informasi yang didapat oleh publik. Ketidakpastian ini seringkali berujung pada munculnya berita bohong (*hoax*). Menurut Fink dalam Puspitasari (2016) kondisi membanjirnya informasi sesungguhnya dapat menciptakan ketidakpastian, yang dapat berujung pada hilangnya kredibilitas organisasi.

Langkah berikutnya yang dilakukan BKN dalam memulihkan menangani krisis adalah *Evasion of responsibility* yaitu strategi menghindari tanggung jawab atas tindakannya. Setelah melakukan koordinasi secara internal untuk mengumpulkan data-data mengenai fakta yang terjadi di lapangan, BKN

berusaha merespon dengan cepat atas isu yang beredar melalui Siaran Pers Nomor: 036/Rilis/BKN/X/2021 yang menjelaskan bahwa kejadian kecurangan pada SKD CASN di titik lokasi Kabupaten Buol dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab dan ingin merusak sistem seleksi CASN Nasional dengan modus *remote access*. BKN akan menyelidiki dugaan oknum pegawai yang terlibat dalam kasus kecurangan. Jika memang ternyata terbukti maka BKN akan menjatuhkan sanksi yang sesuai dengan perbuatannya. Selanjutnya BKN juga akan mendiskualifikasi kepada peserta yang terbukti curang. Dalam melakukan penyelidikan BKN bekerja sama dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) dan Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) serta mendapat dukungan penuh dari Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) Pengadaan CASN Tahun 2021.

Mengumpulkan fakta menjadi sangat penting bagi Humas untuk memberikan sejenis gambaran yang ringkas mengenai lingkup krisis yang sedang dihadapi bahkan jika perlu memetakan dampak yang akan muncul. Gambaran ringkas tersebut harus disampaikan kepada pengambil keputusan dalam organisasi. Tim penanganan krisis yang dibentuk juga akan mendapatkan gambaran mengenai *stakeholders* yang harus dihubungi untuk menjalin kerjasama dalam penanganan krisis, cara menangani dan pembagian tugas masing-masing (Puspitasari, 2016).

Dalam rangka meminimalisir persepsi negatif (*Reduce of Offensiveness*), BKN menggunakan teknik persuasi dan memberi

keyakinan pada publik bahwa kejadian ini tidak seburuk yang dibayangkan. BKN mengaplikasi konsep *white campaign* sebagai salah satu cara mengurangi tagar bersentimen negatif di media sosial Twitter. Dalam melaksanakan kegiatan ini BKN menggunakan konsultan sebagai pihak yang membantu menyebarkan berita positif seputar pelaksanaan seleksi CASN. Hal ini sejalan dengan pernyataan Steven Fink dalam Fajar (2011) bahwa organisasi dapat menggunakan konsultan krisis yang profesional sehingga akan membentuk keadaan yang lebih baik.

Saat melakukan tugasnya konsultan menerima konsep berita positif yang disusun oleh tim Humas untuk kemudian disebarluaskan melalui media sosial Twitter. Salah satu tagar positif yang berhasil menjadi *trending topic* di Twitter Indonesia adalah *#sistemCATaman*. Pada kampanye ini BKN sedang berusaha meyakinkan publik bahwa sistem CAT yang digunakan pada seleksi CASN aman untuk digunakan. Kemudian tagar lainnya yang BKN serukan adalah *#BKNFokusSKB* yang tujuannya menginformasikan bahwa BKN tetap fokus dalam melanjutkan proses seleksi CASN ke tahap berikutnya dan mengingatkan peserta yang lulus SKD untuk melakukan persiapan menghadapi SKB.

Menurut istilah linguistik, tagar berguna sebagai ambang batas antara teks dan *metatext* serta menarik langkah-langkah yang sebelumnya tidak terlihat dari katalogisasi dan pengindeksan ke tempat terbuka. Saat ini tagar telah menjadi elemen yang mengikat antara komunikasi dan kode komputer sehingga tanda *hash* secara

efektif dan populer memperlihatkan suatu kenyataan yang mulai muncul di luar *layer* dan tampilan (Bernard dalam Arenggoasih, 2020). Penggunaan tagar yang dilakukan oleh BKN sangat berkaitan dengan penjelasan Nikodemus dalam Harmoko & Purwaningrum (2022) yang menyebutkan bahwa tagar hadir dan berkembang lebih besar dalam menanggapi berbagai isu dan fenomena sosial serta mampu menyebabkan gerakan sosial di masyarakat.

Kegiatan *white campaign* yang dilakukan oleh Humas BKN adalah menjadi bagian yang penting dalam menangani krisis. Kegiatan ini sejalan dengan hasil penelitian Fajar (2011) yang menyatakan bahwa komunikasi tentang krisis yang ditempuh seharusnya bersifat proaktif dan tidak defensif. Kemudian Humas juga harus diberdayakan dalam mencapai solusi dan mampu melakukan pendekatan *community relations*. Sebagaimana juga yang dijelaskan oleh Cutlip dan Jefkins bahwa *Public Relations* atau Humas harus mampu mengkomunikasikan kebijakan dan membangun hubungan efektif melalui komunikasi dan teknik persuasi kepada publik interal maupun publik eksternal.

Humas BKN memilih saluran media sosial Twitter sebagai wadah komunikasi *white campaign* berdasarkan *Social Network Analysis* (SNA) yang dilakukan bersama konsultan. Aktivitas ini sesuai dengan penjelasan Anthonissen dalam Imran (2017) yang menyebutkan bahwa dalam merencanakan komunikasi krisis proaktif yang jelas dan ringkas maka diperlukan panduan untuk menggunakan pesan yang benar.

Diantaranya adalah (1) *to whom that message should be told* atau kepada siapa pesan itu harus diberitahukan, (2) *who should tell it* atau siapa yang harus menceritakannya dan (3) *the right time to tell it* atau waktu yang tepat untuk menceritakannya. Faktor-faktor ini yang menguatkan BKN memilih konsultan untuk melancarkan *white campaign* di media sosial Twitter.

Tahap berikutnya yang dilakukan BKN dalam menangani krisis menurut IRT adalah *Correction Action* yaitu melakukan perbaikan atas kondisi yang terjadi. Dalam rangka mempertahankan reputasi CAT BKN yang dinilai mampu menghasilkan ASN berkualitas BKN, telah mengeluarkan Surat Edaran Kepala BKN Nomor 8 tahun 2022 mengenai Prosedur Tambahan Seleksi dengan Metode CAT. Langkah ini menjadi sangat penting sebagai upaya mengantisipasi munculnya kejadian yang sama di kemudian hari.

Kemudian dalam rangka menyebarkan informasi mengenai langkah mitigasi kecurangan yang telah diformalkan dalam bentuk penambahan prosedur ini, Sebagian besar BKN telah mempublikasikannya melalui media sosial Instagram. Media ini dipilih karena dianggap efektif dalam menjangkau perhatian publik khususnya peserta seleksi CASN. Hal ini sejalan dengan penjelasan Fink dalam Puspitasari (2016) yang menyebutkan bahwa dalam proses komunikasi krisis penting untuk melakukan persiapan yang dikemas dalam skema perencanaan komunikasi krisis. Dalam skema ini, penting juga untuk menyusun data

yang bersifat komprehensif yang berkaitan dengan kemungkinan-kemungkinan krisis yang terjadi dan data faktual mengenai apa yang pernah dihadapi oleh BKN dan cara menanganinya. Pada komunikasi krisis melalui media penting diperhatikan mengenai apa yang dikatakan dan bagaimana cara mengatakannya.

Berdasarkan temuan penelitian selanjutnya diketahui bahwa BKN tidak menggunakan strategi *Mortification* yaitu strategi meminta maaf atas kejadian yang telah dilakukan. Dalam kasus kecurangan Seleksi CASN tahun 2021 BKN merasa sudah menjadi korban. Walaupun tidak menampik adanya oknum yang terlibat, BKN akan menindak tegas oknum tersebut dan melaporkannya kepada aparat penegak hukum. Menurut Coombs (2007), atribusi publik mengenai pihak yang bertanggung jawab terhadap krisis dapat dibagi menjadi tiga klaster diantaranya, (1) Klaster korban (*victim cluster*) yaitu organisasi menjadi korban jika publik menganggap bukan organisasi tersebut yang menjadi penyebab krisis. (2) Klaster tanpa kesengajaan (*accidental cluster*) yaitu publik menanggapi bahwa peristiwa yang terjadi bukan disengaja oleh organisasi. (3) Klaster kesengajaan (*intentional cluster*), publik menganggap organisasi sebagai penyebab terjadinya krisis.

Dalam upaya menguatkan strategi yang diterapkan oleh BKN dalam mengembalikan reputasi organisasi, Humas BKN menggunakan strategi respon krisis *bolstering*. Strategi ini merupakan jenis strategi sekunder yang tidak bisa gunakan sendirian. Artinya organisasi

harus terlebih dahulu menerapkan strategi respon primer seperti *rebuild* (pembangunan kembali) sehingga dapat menciptakan persepsi positif di mata publik (Coombs, 2007). Berdasarkan temuan penelitian BKN secara rutin memberi tahu kepada publik mengenai segala prestasi yang diraih oleh organisasi pada *website* resmi dan media sosial miliknya. Hal ini sengaja dilakukan sebagai pengingat bahwa organisasi mampu berprestasi sehingga nantinya diharapkan mendapatkan penilaian positif dari publik.

Langkah penguatan berikutnya adalah BKN memuji dan berterima kasih kepada *stakeholders* atas bantuannya dalam penanganan krisis. Berdasarkan temuan penulis melalui situs bkn.go.id, bahwa BKN pernah mengapresiasi kinerja Kepolisian yang dituangkan dalam Siaran Pers Nomor: 005/RILIS/BKN/IV/2022 tanggal 25 April 2022. Isi rilis tersebut mengungkapkan Kepala BKN mengapresiasi kerja keras Bareskrim Polri melalui Tim Satgas Anti KKN CPNS 2021 dalam mengusut kecurangan rekrutmen CASN tahun 2021. Menurut Amali (2019), pentingnya mengapresiasi atas kinerja stakeholder adalah upaya untuk menjaga hubungan yang sinergi.

PENUTUP

Berdasarkan temuan penelitian dan diskusi di atas maka dapat disimpulkan bahwa awal mula krisis yang terjadi di BKN akibat ditemukannya salah satu peserta Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) seleksi CASN tahun 2021 di Kabupaten Buol melakukan kecurangan dengan modus *remote*

access. Kemudian dilanjutkan dengan *doxing* yang dilakukan oleh akun @txtdaridgmbk alias Abel Kate pada media sosial Twitter yang membuat tagar BKNsarangMaling menjadi *trending topic*.

Langkah komunikasi krisis yang dilakukan oleh Humas BKN dalam membangun reputasi akibat kasus kecurangan seleksi CASN tahun 2021 adalah perpaduan antara strategi melalui *Image Repair Theory* dan *Situational Crisis Communication Theory*. Berikut adalah strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Humas BKN dalam menangani krisis: (1) Melakukan penolakan (*denial*) terhadap tuduhan keterlibatan BKN dalam kasus kecurangan tersebut. *Doxing* yang dilakukan oleh *buzzer* Abel Kate dianggap sebagai tuduhan yang tidak memiliki bukti yang valid. Sampai pada akhirnya BKN meminta Kementerian Kominfo untuk dilakukan pemblokiran akun secara permanen karena dianggap sudah melanggar Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. Penolakan ini termasuk ke dalam kategori strategi menyerang penuduh (*attack the accuser*). (2) Mengaplikasikan strategi menghindari tanggung jawab atas tindakannya (*Evasion of responsibility*). Dalam menjalankan strategi ini BKN membuat Siaran Pers untuk menjelaskan kepada publik bahwa kasus kecurangan ini dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab dan ingin merusak sistem seleksi CASN Nasional dengan modus *remote access*. (3) Menerapkan *Reduce of Offensiveness* atau meminimalisir persepsi negatif dengan cara bekerja sama dengan konsultan yang profesional untuk

membuat kegiatan *white campaign*. Kegiatan ini dimaksudkan sebagai teknik persuasi BKN dalam meyakinkan publik dengan menyebarkan tagar-tagar yang bermuatan positif tentang pelaksanaan seleksi CASN. (4) Melakukan perbaikan atas kondisi yang terjadi (*Correction Action*) dengan menerbitkan Prosedur Tambahan Seleksi dengan Metode CAT. Langkah ini merupakan upaya untuk mengantisipasi munculnya kejadian yang sama di kemudian hari. (5) Sebagai langkah pengingat (*reminder*) BKN secara rutin memberitahukan kepada publik mengenai prestasi-prestasi yang didapatkan oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan penilaian positif. (6) Memuji (*ingratiation*) pihak-pihak yang telah membantu BKN dalam menangani krisis yang dituangkan ke dalam siaran pers. Apresiasi terhadap *stakeholders* tersebut merupakan langkah untuk menjaga hubungan organisasi.

Sementara itu saran yang dapat penulis rekomendasikan adalah dalam menangani krisis BKN perlu membentuk tim penanganan krisis secara formal sehingga dapat bekerja secara maksimal. Kemudian BKN perlu mengevaluasi atas langkah-langkah komunikasi krisis untuk mendapatkan gambaran mengenai efektifitas pemulihan reputasi organisasi. Selain itu penulis juga merekomendasikan agar Biro Humas, Hukum dan Kerjasama BKN menetapkan Prosedur Operasional yang terstandar terkait tata cara penanganan krisis guna mengantisipasi kondisi krisis yang dapat terjadi kembali di kemudian hari.

REFERENSI

- Amali, M. T. (2019). Strategi Komunikasi Krisis Public Relations PT Lion Mentari Airlines Dalam Merespon Kasus Kecelakaan Pesawat Lion Air JT610. *Jurnal Audience*, 02(02), 116–134.
- Arenggoasih, W. (2020). #Tagar Kamu Bisa Mengubah Dunia. LP2M IAIN Salatiga.
- Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1–2), 89–105.
- Coombs, W. ., & Holladay, S. . (2010). *The Handbook of Crisis Communications*. Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176.
- Fajar, A. (2011). Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen) Krisis dalam Kajian Public Relations. *Jurnal Komunikasi*, 1(2), 279–286.
- Harmoko, D., & Purwaningrum, P. (2022). DIMENSI SOSIOKULTURAL TERHADAP TAGAR DI TWITTER INDONESIA. *Jurnal Ilmiah Telaah*, 7, 192. <https://doi.org/10.31764/telaah.v7i2.6704>
- Imran, A. I. (2017). *Komunikasi krisis. Deepublish*. (Edisi 1). Deepublish.
- Kriyantono, R. (2014). Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif. *Kencana: Prenadamedia Group*, 524. www.prenadamedia.com
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya.
- Mulyana, D. (2008). *Komunikasi efektif "Suatu Pendekatan Lintas Budaya"*. Remaja Rosda Karya.
- Puspitasari. (2016). *Komunikasi Krisis*. Libri.
- Riadi, M. (2022). *Reputasi Perusahaan (Pengertian, Aspek, dan Indikator)*. <https://www.kajianpustaka.com/2022/06/Reputasi-Perusahaan.html>. <https://www.kajianpustaka.com/2022/06/reputasi-perusahaan.html>
- Walinegoro, B. G., & Fitriyono, J. (2023). Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara: Praktik Dan Peluang Inovasi. *Civil Service Journal*, 17(1), 15–27. <https://doi.org/10.61133/pns.v17i1.404>
- Wirman, W., Hardianti, F., Sari, G. G., & Panggabean, R. A. (2021). Manajemen krisis Universitas Riau dalam konflik antar fakultas pada tahun 2017. *PRofesi Humas*, 5(2), 165–185.

INOVASI DIGITAL MENUJU EFISIENSI KERJA ASN DI IBU KOTA NUSANTARA MELALUI KONSEP WORK FROM ANYWHERE

DIGITAL INNOVATION TOWARDS WORKING EFFICIENCY FOR CIVIL SERVANTS IBU KOTA NUSANTARA THROUGH THE WORK FROM ANYWHERE CONCEPT

Titus Abimanyu Dananjaya¹, Andi Ratifa Nurul Muhlisah²

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat^{1,2}

abimanyud@pu.go.id¹, andi.ratifa@pu.go.id²

(Diterima 8 Maret 2024, Direvisi 8 November 2024, Disetujui 8 Desember 2024)

Abstrak

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) menjadi sorotan utama dalam konteks infrastruktur yang masih dalam tahap pembangunan. Meski infrastruktur di IKN belum sepenuhnya mampu menampung kebutuhan kerja ASN, tuntutan kinerja dan kolaborasi efektif meningkat. Work From Anywhere (WFA) diusulkan sebagai model kerja masa depan bagi ASN. Penyelenggaraan IKN dibarengi akselerasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau E-Government, tertuang dalam Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 dan No. 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur SPBE. Digitalisasi pelayanan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, akuntabel, serta pelayanan publik berkualitas. Karya tulis ini bertujuan menganalisis implementasi WFA sebagai strategi inovatif mendukung percepatan pembangunan IKN melalui digitalisasi. Melalui WFA dan dukungan transformasi digital, diharapkan ASN dapat bekerja efisien tanpa terhambat keterbatasan infrastruktur fisik. Penekanan pada kolaborasi dan keterkaitan kinerja ASN dengan pembangunan IKN menjadi fokus, dengan harapan penelitian ini memberikan kontribusi bagi perencanaan kebijakan dan implementasi WFA. Implikasi praktis dan tantangan dalam penerapan WFA juga dibahas, sejalan dengan tujuan mencapai efisiensi, produktivitas, dan inovasi dalam era transformasi digital.

Kata kunci: *bekerja dari mana saja, transformasi digital, ibu kota nusantara.*

Abstract

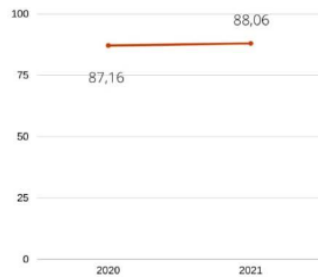
The increasing demands for the performance of the Aparatur Sipil Negara (ASN) have not been matched by the development of supporting infrastructure in Ibu Kota Nusantara (IKN), which remains limited. To address this issue, Work From Anywhere (WFA) is proposed as a future work model for ASN. The implementation of IKN is accompanied by the acceleration of the Electronic-Based Government System (SPBE), which emphasizes government administration through information and communication technology, as outlined in Presidential Regulation No. 95 of 2018 on SPBE and Presidential Regulation No. 132 of 2022 on SPBE Architecture. Digitalization in government services aims to achieve clean, effective, transparent, and accountable governance, alongside high-quality and reliable public services. This paper analyzes the implementation of WFA as an innovative strategy to support the acceleration of IKN development through digitalization. Through WFA and digital transformation support, ASN is expected to work efficiently without being

hindered by limited physical infrastructure. The emphasis on collaboration and the linkage of ASN performance with IKN development is the focus, with the hope that this research contributes to policy planning and WFA implementation in the ASN environment. Practical implications and challenges in WFA implementation are discussed to achieve efficiency, productivity, and innovation in the era of digital transformation.

Keywords: work from anywhere, digital transformation, ibu kota nusantara.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang merebak di Indonesia pada tahun 2020 telah memaksa setiap orang untuk membatasi dalam beraktivitas secara tatap muka. Hal ini kemudian turut membentuk perubahan dalam berbagai sendi kehidupan, termasuk dalam pola bekerja. Berbagai kekhawatiran mengenai produktivitas bekerja selama pandemi turut menghadirkan berbagai macam solusi yang menjadi jawaban atas kekhawatiran tersebut. Sebuah sistem



Gambar 1. Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Layanan Kepegawaian

Sumber :” Laporan Kinerja BKN 2021” Tahun 2021

Seiring dengan meredanya pandemi Covid-19, sistem ini semakin banyak diadopsi oleh berbagai perusahaan dan instansi pemerintahan untuk mengatasi berbagai masalah lainnya seperti kemacetan dan polusi udara.

yang kemudian ditawarkan adalah *Work From Home* (WFH) atau bekerja dari rumah. Sistem ini kemudian diterapkan oleh perusahaan dan instansi pemerintah pada masa pandemi. Selama sistem ini diterapkan di dalam instansi pemerintahan, survey kepuasan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) justru meningkat. Pada tahun 2020, indeks kepuasan masyarakat terhadap kinerja ASN mencapai 87,16, tahun 2021 meningkat menjadi 88,06 (BKN, 2021)

Beberapa dampak lain yang muncul setelah adanya peralihan budaya kerja menjadi WFH ini antara lain adalah terdorongnya percepatan transformasi digital pada masyarakat (Prasetyo et. Al. 2021). Transformasi digital ini kemudian memunculkan gagasan dan ide mengenai “*future works*” di lingkungan pemerintahan. Konsep “*future works*” adalah pekerjaan di masa depan yang menggambarkan perubahan dalam bagaimana pekerjaan akan dilakukan selama dekade berikutnya, dipengaruhi oleh pergeseran teknologi, generasi dan sosial. Salah satu konsep yang ditawarkan adalah penerapan sistem kerja *Work From Anywhere* (WFA) yang memungkinkan seseorang untuk dapat bekerja dari mana saja. Sistem kerja WFA saat ini tengah menjadi perhatian pemerintah dengan adanya pembahasan dan kajian terkait budaya kerja dari mana saja guna

meningkatkan efektivitas dan produktivitas ASN (Dewi, 2023). Selain itu, budaya dan sistem kerja WFA ini dapat menjawab infrastruktur Ibu Kota Nusantara (IKN) yang belum sanggup menampung seluruh ASN yang akan berpindah menuju IKN.

Penelitian Davidescu, Apostu & Casuneanu pada tahun 2020 yang meneliti tentang fleksibilitas kerja, kepuasan, dan performa dalam dunia kerja di Rumania menyatakan bahwa pola fleksibilitas dalam bekerja yang dipadukan dengan pengembangan teknologi informasi, akan mendorong kepuasan kinerja karyawan dan organisasi. Akselerasi transformasi digital saat ini juga didukung oleh pemerintah dengan dikeluarkannya Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau E-Government yang menekankan penyelenggaraan pemerintahan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE sesuai yang tertuang dalam Peraturan Presiden No 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dan Peraturan Presiden No 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Namun, pelaksanaan *Work from Anywhere* atau bekerja dari mana saja perlu dikaji secara lebih mendalam terkait strategi pelaksanaannya. Terlebih bagaimana pola kerja yang baru ini dapat mendukung percepatan pembangunan IKN serta pembangunan sumber daya ASN yang lebih profesional. Karya tulis ini akan berfokus pada analisa terkait

implementasi konsep WFA sebagai strategi inovatif untuk mendukung percepatan pembangunan IKN melalui digitalisasi.

Metode Penelitian

Penulisan Karya Tulis Ilmiah ini dilakukan pada tanggal 19-21 November 2023 menggunakan data sekunder yang diperoleh dari database EBSCO, ScienceDirect, Proquest dan lainnya sebagai bahan dalam studi literatur. Selain itu analisis dilakukan dengan mengkaji berbagai literatur yang membahas implementasi WFA serta peran teknologi informasi dalam mendukung konsep Work From Anywhere.

PEMBAHASAN

A. Rencana Pembangunan IKN

Pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) melebihi batas-batas pembangunan fisik infrastruktur dan pemindahan penduduk, pembangunan IKN dengan konsep "*Smart City dan A City for all*" merupakan sebuah peradaban baru yang akan diciptakan oleh generasi saat ini. Kita akan menjadi saksi lahirnya "Borobudur atau Piramida atau Tembok Raksasa" versi Indonesia di masa depan yang bernama Ibu Kota Nusantara (UNITED NATION, 2023).

Pemindahan ibu kota rencananya akan dilakukan dalam 4 (empat) tahap. Tahap pertama (2022 – 2024) akan dilakukan pembangunan infrastruktur dasar untuk menampung 500 ribu penduduk, seperti Istana Kepresidenan, gedung MPR/DPR dan pembangunan perumahan di area

utama IKN. Presiden Jokowi memerintahkan agar Perayaan HUT ke – 79 RI pada 17 Agustus 2024 dapat dilaksanakan di Ibu Kota Nusantara. Untuk periode 2025-2035 (tahap kedua) menjadi periode pembangunan IKN sebagai area inti dengan dilakukannya pengembangan fase kota berikutnya, seperti pusat inovasi, ekonomi, penyelesaian pemindahan pusat pemerintahan, mengembangkan sektor-sektor ekonomi prioritas, dan menerapkan sistem insentif untuk sektor-sektor ekonomi prioritas (UN,2023). Pada tahap ketiga (2035 – 2045) Otorita IKN akan menyiapkan pembangunan infrastruktur dan ekosistem 3 (tiga) kota (Nusantara, Samarinda, dan Balikpapan) untuk menjadi destinasi *Foreign Direct Investment* (FDI) untuk sektor-sektor ekonomi prioritas di Indonesia. Harapannya IKN dapat menjadi 5 besar destinasi investasi utama di Asia Tenggara dengan mendorong jaringan utilitas yang berkelanjutan, implementasi *enablers* ekonomi sirkuler, dan juga mengembangkan pusat inovasi dan sumber daya manusia. Pada tahap akhir (2045 – selanjutnya) IKN diharapkan dapat menumbuhkan reputasi sebagai “Kota Dunia untuk Semua” dengan memanfaatkan 100 persen energi terbarukan dan mencapai *net zero-carbon emission* dengan jumlah penduduk dapat lebih dari 1 juta jiwa (UNITED NATION, 2023).

IKN akan dibangun dengan mengimplementasikan konsep *smart city* dengan berlandaskan delapan prinsip, yang salah satunya ada pada point 7 yaitu kenyamanan dan efisiensi melalui teknologi. Prinsip ini kemudian ditargetkan dapat membawa indonesia untuk

memperoleh peringkat *Very High* dalam perangkat *e-Gov Development Index* Oleh PBB (UNITED NATION, 2023).

B. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diukur menggunakan *E- Government Development Index* (EGDI) menyajikan keadaan Perkembangan *E-Government* di Negara-negara Anggota PBB. Selain penilaian terhadap pola pengembangan situs web di suatu negara, indeks Pengembangan *E-Government* juga menggabungkan karakteristik akses, seperti infrastruktur dan tingkat pendidikan, untuk mencerminkan bagaimana suatu negara menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan akses dan inklusi masyarakatnya (UNITED NATION, 2023).

Merujuk Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, SPBE ditujukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Tata kelola dan manajemen sistem pemerintahan berbasis elektronik secara nasional juga diperlukan untuk meningkatkan keterpaduan dan efisiensi sistem pemerintahan berbasis elektronik.

Revolusi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memberikan peluang bagi pemerintah untuk melakukan inovasi pembangunan aparatur negara melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau *E-*

Government, yaitu penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan TIK untuk memberikan layanan kepada instansi pemerintah, aparatur sipil negara, pelaku bisnis, masyarakat dan pihak-pihak lainnya. SPBE memberi peluang untuk mendorong dan mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang terbuka, partisipatif, inovatif, dan akuntabel, meningkatkan kolaborasi antar instansi pemerintah dalam melaksanakan urusan dan tugas pemerintahan untuk mencapai tujuan bersama, meningkatkan kualitas dan jangkauan pelayanan publik kepada masyarakat luas, dan menekan tingkat penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk kolusi, korupsi, dan nepotisme melalui penerapan sistem pengawasan dan pengaduan masyarakat berbasis elektronik (wang B et. Al.,2021)

Pemerintah menyadari pentingnya peran SPBE untuk mendukung semua sektor pembangunan. Upaya untuk mendorong penerapan SPBE telah dilakukan oleh pemerintah dengan menerbitkan peraturan perundang-undangan sektoral yang mengamankan perlunya penyelenggaraan sistem informasi atau SPBE. Rencana Induk SPBE Nasional disusun dengan memperhatikan arah kebijakan, strategi, dan inisiatif pada bidang tata kelola SPBE, layanan SPBE, TIK, dan SDM untuk mencapai tujuan strategis SPBE tahun 2018 - 2025 dan tujuan pembangunan aparatur negara sebagaimana ditetapkan dalam RPJP Nasional 2005 - 2025 dan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025.

C. Konsep Work From Anywhere

Munculnya pola bekerja jarak jauh memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja, sehingga pekerja dapat memilih untuk tinggal di lokasi geografis yang diinginkan. Meskipun program bekerja dari rumah (WFH) secara konvensional menawarkan fleksibilitas waktu bagi pekerja, program bekerja dari mana saja (WFA) menawarkan fleksibilitas waktu dan geografis. WFA harus dipandang sebagai manfaat non-finansial yang mungkin lebih disukai oleh pekerja yang akan memperoleh manfaat lebih besar dengan berpindah dari lokasi geografis mereka saat ini ke lokasi pilihan mereka (Prithwiraj, 2021).

Penelitian sebelumnya mengenai kerja jarak jauh telah mengidentifikasi manfaat program WFH konvensional mengenai produktivitas individu melalui berkurangnya waktu perjalanan dan lebih sedikit cuti yang dapat dikaitkan dengan peningkatan fleksibilitas temporal (Nicholas, 2013). WFH juga memungkinkan pegawai untuk meningkatkan kreatifitas dalam mengatur lingkungan kerjanya sendiri. WFA secara lebih jauh juga mampu menghilangkan hubungan tradisional antara letak lokasi rumah dan lokasi perusahaan, sehingga menimbulkan fleksibilitas geografisnya, dimana pekerja dapat tetap bekerja di suatu perusahaan tanpa perlu tinggal dekat kota tempat pekerja tersebut berada dan perusahaan berada (Ravi S, 2007).

Pemerintah Indonesia saat ini sedang mengkaji isu *Flexible Working Arrangements* (FWA) untuk diterapkan seterusnya bahkan setelah

pandemi berakhir. FWA dapat dilaksanakan dengan menerapkan sistem *hybrid* yaitu mengkombinasikan bekerja di kantor secara konvensional (WFO) dengan bekerja dari rumah (WFH) atau bekerja dari mana saja (WFA). Pemanfaatan teknologi informasi, hadirnya generasi muda yang bergabung menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN), hingga pandemi Covid-19 menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya rencana kebijakan fleksibilitas kerja tersebut. Munculnya keinginan penerapan *flexible working arrangement* itu didasari atas respons BKN terhadap aspirasi ASN yang disampaikan melalui media sosial, tentang pro dan kontra penerapan skema kerja yang kembali seperti sebelum adanya pandemi Covid-19.

Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara untuk mengatur hari kerja dan jam kerja instansi pemerintah dan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Penetapan Perpres ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai ASN, memberikan kepastian hukum terhadap fleksibilitas kerja Pegawai ASN, dan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik.

Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 ini diterbitkan untuk mengganti beberapa ketentuan tentang hari kerja dan jam kerja pegawai ASN yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan hukum dan dinamika pelaksanaan tugas kedinasan di lingkungan instansi Pemerintah. Ketentuan-ketentuan

tersebut antara lain, Keputusan Presiden Nomor 58 Tahun 1964 tentang Jam Kerja Pada Kantor-Kantor Pemerintah Republik Indonesia, Keputusan Presiden Nomor 24 Tahun 1972 tentang Djam Kerdja Dalam Daerah Khusus Ibukota Djakarta Raya, dan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah.

Sebuah studi pada tahun 2015 yang dilakukan oleh Nicholas Bloom dan rekan penulisnya menemukan bahwa ketika karyawan memilih untuk menerapkan kebijakan WFH, produktivitas mereka meningkat sebesar 13%. Sembilan bulan kemudian, ketika pekerja yang sama diberi pilihan antara tetap di rumah atau kembali ke kantor, mereka yang memilih pekerjaan pertama mengalami peningkatan lebih lanjut: Mereka menjadi 22% lebih produktif dibandingkan sebelum percobaan. Hal ini menunjukkan bahwa orang mungkin harus menentukan sendiri situasi (rumah atau kantor) yang paling cocok untuk mereka (Musi, 2022).

Sejarah munculnya WFA bagi ASN diperkenalkan oleh Ibu Sri Mulyani, Menteri Keuangan Republik Indonesia periode 2016 - 2029, dengan istilah *Flexible Work Arrangement* (FWA) yang juga telah di definisikan oleh PBB/UN di tahun 2019 dalam *tatanan Organization Resilience Management System* (ORMS). Para ASN akan diberikan pilihan untuk menentukan jadwal dan tempat bekerja sehingga lebih berfokus pada keluaran atau hasil daripada prosedur kerja. Sistem ini menunjukkan pengaruh pada peningkatan produktivitas, kepuasan

kerja, komitmen organisasi, *work life balance* dan mendorong pegawai untuk memberikan performa terbaik sehingga dapat meningkatkan keuntungan yang akan diperoleh organisasi (Musi, 2022).

D. Keuntungan Implementasi Work From Anywhere

“Work From Anywhere” atau kerja dari mana saja tentu memiliki beberapa keuntungan yang dapat dimaksimalkan. Dikutip dari artikel Harvard Business Review yang ditulis oleh Prithwiraj Choudhury pada tahun 2020, menyatakan bahwa keuntungan-keuntungan tersebut ditinjau dari tiga aspek, yaitu keuntungan dari sisi individu, organisasi dan Masyarakat (Prithwiraj, 2023). Fleksibilitas pegawai dalam hal waktu dan lokasi kerja dapat memberikan banyak keuntungan bagi individu, dunia usaha, komunitas, dan negara.

1. Keuntungan individu

Pekerja dapat mengatur waktu kerjanya secara mandiri, dan dapat menyediakan banyak waktu bagi keluarganya. Penelitian yang dilakukan di salah satu Instansi di Amerika, menyatakan bahwa para karyawan merasa kualitas hidup dan produktivitasnya meningkat, seiring diterapkannya sistem kerja WFA. Begitu pula bagi para pekerja lainnya, keuntungan WFA yang didapatkan adalah menghemat pengeluaran sehingga dapat dialokasikan untuk kepentingan yang lainnya (Prithwiraj, 2020).

2. Keuntungan Organisasi

Nicholas Bloom dan rekan dalam penelitiannya menemukan bahwa kebijakan WFH meningkatkan produktivitas sebesar 13%. Sembilan bulan kemudian, ketika pekerja yang sama diberi pilihan antara tetap di rumah atau kembali ke kantor, mereka yang memilih pekerjaan pertama mengalami peningkatan lebih lanjut: Mereka menjadi 22% lebih produktif dibandingkan sebelum percobaan. Keuntungan ini tentu menjadi dampak positif yang diterima instansi untuk meningkatkan produksinya. Selain itu, dampak lain yang ditimbulkan, bahwa semakin sedikit pekerja yang melakukan aktivitas bekerjanya secara *on-site* atau di kantor. Makin sedikit pula pengeluaran yang dikeluarkan untuk biaya operasional (Prithwiraj, 2020).

3. Keuntungan bagi Masyarakat

Keuntungan bagi masyarakat yang dapat muncul akibat dari adanya WFA adalah, mendekatkan hubungan horizontal terhadap masyarakat dan lingkungan. Pertukaran pengetahuan antar masyarakat lebih banyak terjadi, dan kelompok-kelompok masyarakat dapat lebih hidup. Keuntungan lain yang ditimbulkan adalah turunnya kadar emisi karbon yang diakibatkan oleh berkurangnya pergerakan masyarakat yang cepat namun masif. Berkurangnya kadar emisi karbon lebih dari 44.000 ton di Amerika ketika program WFA dijalankan di tahun 2015 (Prithwiraj, 2020).

4. Tantangan Pelaksanaan Work From Anywhere

Tempat kerja yang tidak terjangkau jaringan internet tidak memungkinkan untuk WFA. Hanya

tempat yang memiliki jangkauan internet yang baik dapat mendukung untuk melakukan WFA. Karena internet sangat diperlukan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari dan selalu terhubung dengan kantor. Infrastruktur komunikasi data harus sudah tersedia di tempat ASN bekerja (J. Andrew, 2022).

Melihat adanya peningkatan produktivitas kerja di negara-negara lain yang menerapkan sistem jarak jauh maka diketahui adanya manfaat positif dari WFA. Namun demikian perlu disusun sistem baru untuk ini. Mengacu pada uraian diatas akan dibuat desain baru yang merupakan penggambaran, perencanaan dan pembuatan sketsa atau pengaturan dari beberapa elemen WFA menjadi satu kesatuan cara kerja baru yang utuh dan berfungsi dalam meningkatkan kinerja ASN. Sistem baru ini akan menjadi rancangan baru yang dianalisis kemudian (Musi, 2022).

Penerapan sistem WFA pada masa kini sangat erat dengan pemakaian teknologi dimana setiap instansi pemerintah sudah menggunakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Hal ini membuat ASN harus dapat menggunakan aplikasi digital dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Namun pada kenyataannya masih banyak instansi pemerintah yang belum optimal dalam menggunakan teknologi digital dalam membantu pekerjaan mereka terutama daerah yang belum terjangkau jaringan internet. Begitu juga banyak ASN yang belum mahir menggunakan komputer dalam menyelesaikan beban kerjanya. Jelas hal ini menghambat apabila diterapkan

sistem kerja jarak jauh melalui WFA. Namun disisi lain, kedisiplinan diri dari ASN untuk melaksanakan kewajibannya walaupun tanpa diawasi secara langsung harus dapat menunjang wacana bekerja jarak jauh untuk mengurangi efek destruktif dari interupsi. Disiplin diri yang secara luas dianggap sebagai keterampilan penting dan diperlukan untuk mencapai efektivitas kerja jarak jauh (Wang B, 2023). WFA dapat dikatakan berada pada kondisi ideal jika memenuhi beberapa aspek, antara lain peraturan, fasilitas, kultur organisasi dan komunikasi, sosialisasi dan mentoring, digitalisasi, dan keamanan data (Prithwiraj, 2023).

E. Sistem *Work From Anywhere* (WFA) Bagi ASN di Ibu Kota Nusantara

Work From Anywhere (WFA) yang secara global dikenal lewat istilah “*Flexible Working Arrangements*” (FWA) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebagian dampak kecil yang timbul di era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*) yang diwarnai timbulnya berbagai fenomena yang memaksa pemerintah untuk bergerak cepat dan melakukan berbagai perubahan demi menjamin terlaksananya tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dalam suatu sistem pola kerja yang baru (Syonten, 2023).

Program prioritas IKN menaruh prioritas pembangunan secara nasional yang tidak terlepas dari target dunia internasional yaitu *Sustainable Development Goals 2030* dalam dokumen FGD's. Otorita Ibu Kota Nusantara (OIKN) dalam forum ECOSOC *High Level Political*

Forum on Sustainable Development (HPLF) 2023 yang berlangsung pada tanggal 10– 20 Juli 2023 di salah satu ruang konferensi di Markas Besar PBB (UNHQ) New York, menyatakan komitmen untuk turut terkoneksi dengan gerakan global dalam menyelaraskan pembangunan kota dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau SDGs (Isma, 2023). Dalam hal ini PBB dijadikan referensi pengembangan konsep WFA di Indonesia. *Flexible Working Arrangement* didefinisikan oleh PBB dalam *Flexible Working Arrangements* dalam tatanan “*Organizational Resilience Management System (ORMS)*” sebagai penyesuaian terhadap ketentuan waktu dan tempat kerja yang normal dimana ketentuan jam kerja normal dimungkinkan bervariasi antar setiap unit kerja dengan tujuan memungkinkan para pengelola / pejabat mengimplementasikan “*work life-balance*” secara optimal sembari memastikan tercapainya sasaran kerja organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya, system penerapan WFA ASN di Indonesia dapat kita lakukan dengan bercermin pada ORMS dikutip melalui United Nation pada artikel *Policy On The Organizational Resilience Management*, yang berlandaskan prinsip : (i) manajemen risiko berbasis perencanaan dan implementasi yang tanggap terhadap deteksi / identifikasi dini resiko dan efektifitas proses *assesment* terhadap resiko. (ii) standarisasi yang fleksibel dalam penyelenggaraan *core business*, tanggung jawab dan praktek-praktek yang merefleksikan tata kelola PBB lewat mandat dan konteks serta peningkatan

pemanfaatan sumberdaya dan proses yang berlangsung. (iii) implementasi yang harmonis dan terintegrasi dalam hal perubahan unsur perencanaan, struktur dan perilaku organisasi yang terimplementasi secara harmonis di dalam tata kelola PBB serta lewat koordinasi dan kolaborasi bersama berbagai negara anggota kunci lainnya. (iv) pemaksimalan pembelajaran organisasi lewat implementasi ORMS dalam hal mengidentifikasi, menilai, mendokumentasikan, pengaplikasian secara berkelanjutan dalam pengembangan / pembangunan atau kebijakan dan prosedur dan pengembangan bersama dengan unit kerja PBB lainnya atau stakeholder yang relevan. BKN melakukan survei terkait penerapan skema kerja di lingkungan pegawai pemerintahan. Hasilnya, tercatat 95,7 persen responden menginginkan bekerja secara *hybrid (flexible working arrangement)* (Amalia, 2013).

F. Dukungan *Digital Innovation* untuk efisiensi kerja ASN di IKN

Dalam 20 tahun terakhir, penggunaan teknologi komunikasi dan informasi meningkat pesat seiring dengan penggunaannya sebagai alat penunjang produktivitas di banyak instansi dan organisasi pekerjaan (Nambisan,2017). Bahkan pengguna digital di Indonesia selama kurun waktu

20 tahun terakhir meningkat pesat. Pada awal 2000an, pengguna Internet di Indonesia mencapai 50 juta, hingga tahun 2023 meningkat hingga 215 juta, atau 76% dari total penduduk di Indonesia (Rahmi, 2023). Adanya peningkatan yang pesat dalam penggunaan teknologi di

Indonesia tentu dapat menjadi sebuah potensi guna meningkatkan fleksibilitas pola kerja bagi ASN. Bekerja di luar kantor tentu perlu didukung oleh berbagai alat dan fitur penunjang untuk dapat berjalan dengan lancar. Semenjak pandemi Covid-19 yang membatasi pekerja bertatap muka, berbagai kanal-kanal digital mulai menyediakan kebutuhan untuk berkolaborasi, antara lain (Google Meet, Microsoft Teams, Zoom, Webex, dan Moodle), berbagai kanal surat elektronik, sosial media, dan pesan instan (Battisti, 2022).

Saat ini, berbagai alat pendukung pola kerja WFA seperti program *video conference* sebagai alat pengganti komunikasi tatap muka, platform berbagi dokumen, dan manajemen proyek sebagai alat yang membantu manajer proyek dalam memprioritaskan dan melakukan aktivitas manajerial, serta *time tracking tools* yang berguna sebagai alat mengukur efektivitas kerja melalui progres waktu, menjadi kunci keberhasilan sistem WFA. Namun, berbagai alat pendukung ini perlu dibarengi dengan alat *adaptive analytics* dan peningkatan pengamanan data. Melalui *adaptive analytics*, distribusi data melalui perusahaan dapat dengan mudah diakses dan ditindaklanjuti oleh pekerja. Selain itu, melalui peningkatan pengamanan data dapat menjamin bahwa data yang dihasilkan aman, dan memberikan rasa nyaman bagi pekerja (Dinah, 2019).

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan dapat dilihat dari berbagai kajian terkait WFA terhadap ASN di Indonesia yang menunjukkan keberhasilan. Konsep WFA terbukti menghasilkan produktivitas yang tinggi, dapat menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Program prioritas IKN menaruh prioritas pembangunan secara nasional yang tidak terlepas dari target dunia internasional yaitu *Sustainable Development Goals 2030* dalam dokumen FGD's yang kemudian menjadi sejalan dengan penyelenggaraan kebijakan *Working From Anywhere* (WFA) dalam mencapai tantangan reformasi birokrasi nasional dalam rangka menyambut Ibu Kota Nusantara dapat berangkat dari prinsip ORMS yang menekankan pada pengelolaan risiko, sistem yang fleksibel, harmonis dan terintegrasi, serta peningkatan daya belajar organisasi.

B. Rekomendasi

WFA dapat dikatakan ideal jika memenuhi beberapa aspek, yaitu peraturan, fasilitas, budaya organisasi dan komunikasi, sosialisasi dan mentoring, digitalisasi, serta keamanan data. Diperlukan peraturan pemerintah yang lebih ketat, serta kebijakan yang mendukung perencanaan dan implementasi WFA. Stakeholder perlu menyediakan fasilitas yang mendukung ASN bekerja dari jarak jauh, seperti akses teknologi, perangkat lunak, dan internet. Organisasi juga harus menyiapkan budaya baru dan skema komunikasi tidak langsung yang tetap terhubung, guna menciptakan kolaborasi antara ASN dan stakeholder. Sosialisasi dan mentoring perlu dilakukan agar

pegawai dapat beradaptasi dengan pola kerja baru meskipun tidak bertemu fisik. Terakhir, digitalisasi yang komprehensif dan sistem keamanan yang terintegrasi diperlukan untuk mendukung keberhasilan WFA bagi ASN.

Terobosan untuk bekerja dari mana saja atau dengan konsep WFA tentu dapat diterapkan oleh daerah lain dan tidak hanya terbatas di Ibu Kota Nusantara. Namun hal ini tentu berbeda pada karakteristik pada setiap daerah. Tentu hal ini dapat menjadi pengembangan guna penelitian yang lebih mendalam lagi tentang konsep kerja WFA.

REFERENSI

- A. A. Fadhila and L. Wicaksana, "Sistematik Review: Fleksibel Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru ASN Di Tengah Pandemi COVID-19," *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, vol. 15, no. 2, p. 111, Oct.2020.
- A. W. Prasetyo and A. P. Vesmoyo. 2021. "Transisi Pelayanan Publik Di Era New Normal Dalam Lingkup Pemerintah Daerah,". Tahun 2021
- Amalia Husnul Arofiati.2023."MenpanRB: Wacana ASN bisa Work from Anywhere Kemungkinan Diterapkan saat Pemindehan ke IKN Nusantara".diakses pada tanggal 20 November 2023, melalui <https://kaltim.tribunnews.com/>
- Antonius Galih Prasetyo.2022."Urgensi dan Strategi Penerapan Work from Anywhere (WFA) bagi ASN". Diakses tanggal 19 November 2023, <https://lan.go.id>
- Arum Ratna Dewi.2023."Membangun Peradaban Melalui IKN".Diakses pada tanggal 20 November2023, melalui <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel>
- Badan Kepegawaian Negara 2021.2021. "Laporan Kinerja BKN 2021". Diakses pada tanggal 19 November 2023, melalui <https://www.bkn.go.id>
- Battisti E, Alfiero S, Leonidou E. "Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic". Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. *J Bus Res.* 2022 Nov;150:38-50.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees - Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2020.109330>.
- Dinah Wisenberg.2019."Technology to Support Remote Workers Evolves". Diakses pada tanggal 21 November 2023, melalui <https://www.shrm.org/>

- Gartner Human Resources Glossary, "Definition of Future of Work". Diakses 20 November 2023, melalui www.gartner.com/en/human-resources/glossary/future-of-work.
- J. Andrew Kelly, Luke Kelleher, Yulu Guo, Ciaran Deegan, Breanna Larsen, Shivani Shukla, Amy Collins. 2022. *Assessing preference and potential for working from anywhere: A spatial index for Ireland*. Tahun 2022
- Isma.2023."Otorita IKN Dukung Tujuan Pembangunan Berkelanjutan". Diakses pada tanggal 20 November 2023, melalui <https://www.infopublik.id>.
- Mahakrisna Giri Prawira, Anak Agung Sagung Poetri Paraniti.2023."Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Di Pemerintah Kabupaten Tabanan".Jurnal Ilmiah Raad Kertha 6(1):82-89
- Musi Koriwaty, Endang Wirjatmi Trilestari, Nita Nurliawati. 2022. "Work From Anywhere sebagai Cara Kerja Baru di Lingkungan Aparatur Sipil Negara". Tahun 2022.
- Nambisan, S. 2017. "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts & Zhichun Jenny Ying.2013."Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment". NBER Working Paper No. 18871 March 2013 JEL No. M1. Diakses pada tanggal 21 November 2023, melalui <http://www.nber.org/papers/w18871>.
- Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Presiden No 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Peraturan Presiden No 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Prithwiraj (Raj) Choudhury, Cirrus Foroughi, Barbara Larson. 2021. "Work From Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility" in *Strategic Management Journal*, forthcoming. Diakses pada tanggal 21 November 2023, melalui <https://www.hbs.edu>.
- Prithwiraj (Raj) Choudhury. 2020. "Our Work From Anywhere Future." Diakses pada tanggal 20 November 2023. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>.
- Rahmi Yati.2023."Survei APJII Pengguna Internet di Indonesia Tembus 215 Juta Orang". Diakses tanggal 20 November 2023. <https://apjii.co.id>.

- Ravi S. Gajendran and David A. Harrison. 2007. "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences". *Journal of Applied Psychology* 2007, Vol. 92, No. 6, 1524–1541
- Syonten G.R.I. Hindom,S.AP. 2022."Sistem Work From Anywhere (WFA) Bagi ASN Sebagai Sistem Kerja Yang Humanis Dan Dinamis Menjawab Tantangan Era VUCA Yang Disruptif" . Diakses pada tanggal 20 November 2023, melalui <https://www.bkn.go.id/>
- United Nation.2014. "CEB/2014/HLCM/17 tentang "Policy on the Organizational Resilience Management System". Diakses pada tanggal 20 November 2023, melalui <https://publicadministration.un.org>
- United Nations, 2023,"E-Government Development Index (EGDI)". Diakses 20 November 2023, <https://publicadministration.un.org>
- Wang B, Liu Y, Qian J, Parker SK. "Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective". *Appl Psychol.* 2021 Jan;70(1):16-59. Diakses pada tanggal 20November 2023, melalui <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33230359/>.

**PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN
CORPORATE UNIVERSITY:
STUDI KASUS DI PUSDIKLAT BPS RI**

***HUMAN RESOURCES CONTRIBUTION IN REALIZING A CORPORATE
UNIVERSITY:
CASE STUDY AT NATIONAL STATISTICS TRAINING CENTER***

Ratna Rizkiana¹, Erwin Tanur², Eni Lestariningsih³

Pusdiklat Badan Pusat Statistik, Jakarta^{1,2}

Badan Pusat Statistik, Jakarta³

email : rizkiana@bps.go.id¹, wintanoer@bps.go.id², elen@bps.go.id³

(Diterima 2 Juli 2024, Direvisi 8 November 2024, Disetujui 9 Desember 2024)

Abstrak

Corporate University (Corpu) saat ini sedang ramai dibicarakan khususnya dalam dunia pendidikan dan pelatihan. Corpu adalah bentuk transformasi lembaga diklat yang lebih modern dan dinamis dengan metode pembelajaran learning and development bukan training and development. Badan Pusat Statistik melalui Pusdiklat BPS sedang bergerak menuju BPS Corporate University. Salah satu kriteria pembentuk Corpu adalah munculnya kesadaran akan kebutuhan yang penting bagi kemajuan organisasi, salah satunya kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini membahas unsur SDM Pusdiklat BPS dalam mewujudkan BPS Corporate University melalui indikator kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Pusdiklat BPS dan seberapa besar pengaruhnya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif yakni metode inferensial. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor tingkat pendidikan dan pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusdiklat BPS secara simultan. Namun secara parsial, hanya faktor pengembangan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Dilihat dari model regresinya yang menunjukkan dampak positif variabel pendidikan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai, maka dapat dikatakan Pusdiklat BPS sudah menyadari pentingnya pengembangan SDM dalam mendukung kinerja dan siap mewujudkan BPS Corporate University secara bersama-sama.

Kata kunci: universitas perusahaan, pusdiklat BPS RI, pengembangan kompetensi, kinerja pegawai

Abstract

Corporate University (Corpu) is currently being widely discussed, especially in education and training. Corpu is a more modern and dynamic form of transformation of training institutions with learning and development methods instead of training and development. National Statistics Bureau through the National Statistics Training Center is moving towards BPS Corporate University. One of the criteria for realizing it is the emergence of awareness of the needs that are important for the progress of the organization, for example the need for quality Human Resources (HR). Therefore, this research discusses the HR elements of the National Statistics Training Center in realizing BPS Corporate University through employee performance indicators. This research aims to determine the factors that influence the performance of National Statistics Training Center employees and how

big their influence is. Research method used in this research is a method with quantitative approach, namely the inferential method. Data analysis used in this research is multiple regression analysis. The research results show that the level of education and competency development factors influence the performance of National Statistics Training Center employees simultaneously. However, partially, only the competency development factor has a significant effect on employee performance. Judging from the regression model which shows the positive impact of education and competency development variables on employee performance, it can be said that the National Statistics Training Center is aware of the importance of human resource development in supporting performance and is ready to realize the BPS Corporate University together.

Keywords: *corporate university, national statistics training centre, competency development, employee performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam dunia pendidikan dan pelatihan saat ini tidak asing lagi istilah *Corporate University* atau biasa disebut dengan *Corpu*. *Corpu* merupakan suatu fungsi yang diselenggarakan secara strategis untuk mengintegrasikan pengembangan orang-orang dalam organisasi tertentu dan harus fokus pada pengembangan pribadi, jalur karir, peluang pelatihan, acara pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan di semua tingkat organisasi (Grenzer, 2006). Tujuan dari *Corpu* adalah untuk mendukung strategi bisnis perusahaan melalui pelatihan yang terstruktur dan relevan serta tidak hanya fokus pada pelatihan teknis, tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan, manajemen, dan *soft skills*. Menurut Baporikar (2015) dalam Dominata (2021), kriteria berhasilnya *Corpu* dalam suatu perusahaan diantaranya munculnya inisiatif atau kesadaran secara jelas akan kebutuhan-kebutuhan yang penting dalam kemajuan perusahaan seperti kebutuhan untuk bersaing secara efektif, kebutuhan memiliki Sumber Daya Manusia (selanjutnya disebut *SDM*) yang cakap dan kebutuhan mempertahankan karyawan yang mampu ditempatkan

di seluruh fungsi pekerjaan perusahaan. Beranjak dari definisi dan kriteria pembentuk *Corpu* diatas, maka penelitian ini akan lebih membahas unsur pengembangan *SDM* dalam mewujudkan *Corpu*.

Berbagai perusahaan swasta di Indonesia seperti PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) dan PT PLN sudah mengimplementasikan konsep *Corpu* ini (Dian NF & M.Hum, 2021). Tidak mau kalah, instansi pemerintahan pun mulai menerapkan *Corpu* seperti Kementerian Keuangan (Kemenkeu, 2016) dan Pemda DKI Jakarta (Dian NF & M.Hum, 2021). *Corpu* pada instansi pemerintahan memiliki tujuan yang mirip dengan sektor swasta, yaitu untuk mendukung pelayanan publik melalui pelatihan yang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai negeri serta mengembangkan teknologi informasi, kepemimpinan dan keterampilan administratif operasional (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, 2023). Tujuan ini sejalan dengan manajemen talenta yang menjadi prioritas Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024 untuk mewujudkan *SDM* yang unggul (Nurhikmah, 2020).

Badan Pusat Statistik (BPS) selaku instansi pembina jabatan fungsional statistisi dan pranata komputer di lingkungan instansi pemerintahan turut menggaungkan Corpu. BPS memberikan kesempatan kepada Pusat Pendidikan Pelatihan (Pusdiklat) BPS selaku penyelenggara kegiatan pendidikan dan pelatihan di lingkungan BPS untuk mewujudkan BPS *Corporate University*. Hal ini dikarenakan beberapa tahun terakhir Pusdiklat sudah mulai bertransformasi dari sistem pembelajaran *training and development* menjadi *learning and development* yang merupakan ciri dari Corpu.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) BPS merupakan unsur pendukung pimpinan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BPS melalui Sekretaris Utama. Pusdiklat menyediakan program pelatihan baik secara *online* maupun *offline (blended learning)* untuk pengembangan kompetensi pegawai baik di lingkungan BPS maupun instansi lain. Pusdiklat BPS bertugas melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diantaranya prajabatan dan kepemimpinan serta teknis dan fungsional. Sebagai penyelenggara diklat, tentu saja Pusdiklat BPS harus memiliki SDM yang kompeten sehingga diklat yang dihasilkan dapat berkualitas. Kompetensi SDM ini dapat diukur melalui indikator kinerja pegawai Pusdiklat BPS.

Kinerja Pegawai adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Admin prokomsetda, 2019). Kinerja menurut (Gibson dkk., 1997) adalah hasil dari

pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Kinerja pegawai merefleksikan seberapa tepat pegawai tersebut memenuhi pekerjaannya. Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka kinerja pegawai dipandang penting untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Sejalan dengan gerakan menuju BPS *Corporate University* yang berfokus pada kepentingan organisasi, maka kinerja pegawai dapat dijadikan salah satu indikator penting dalam proses perwujudannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Wibowo, 2016), penelitian mengenai kualitas kinerja SDM pun sudah banyak dilakukan (Patiran, 2010), namun belum dilakukan di Pusdiklat BPS. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengangkat pembahasan tentang apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Pusdiklat BPS dalam rangka mewujudkan BPS *Corporate University*.

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, penelitian ini memiliki tujuan yaitu :

1. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai Pusdiklat BPS dan seberapa besar pengaruhnya?
2. Apakah Pusdiklat BPS sudah siap menjadi BPS *Corporate University*?

PEMBAHASAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian dapat diartikan sebagai suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Menurut Sugiyono

(2022), cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2022) menjelaskan pendekatan kuantitatif ialah metode yang berlandaskan data konkrit dan diterapkan dalam melakukan penelitian sampel dan populasi. Data penelitiannya berbentuk angka yang dapat dihitung dengan analisis statistik untuk alat uji perhitungan yang bertujuan dalam melakukan pengujian hipotesisnya.

Salah satu jenis metode penelitian kuantitatif adalah

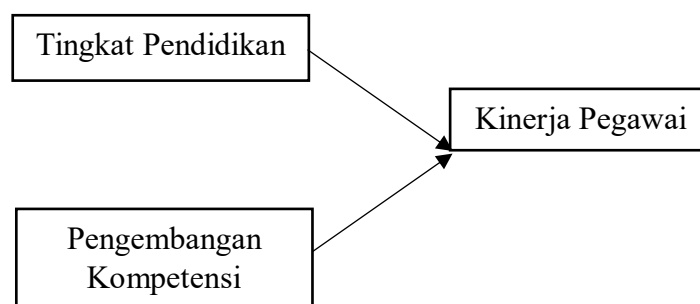
inferensial yang melakukan analisis hubungan antar variabel dengan pengujian hipotesis. Metode inferensial ini akan digunakan peneliti untuk menjawab rumusan masalah diatas.

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pegawai Pusdiklat BPS RI

2. Variabel Penelitian

Variabel Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar berikut.



Gambar 1: Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen atau variabel bebas dan variabel dependen atau variabel terikat. Variabel independen atau variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Tingkat Pendidikan

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (Undang-Undang

Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2003). Tingkat pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan. Dalam penelitian ini, tingkat pendidikan pegawai dibedakan menjadi 8 tingkat yaitu SLTA, D1, D2, D3, D4, S1, S2 dan S3 sesuai sebaran data tingkat pendidikan pegawai Pusdiklat BPS. Tingkat pendidikan diberikan kode 1 hingga 8 yang berarti semakin besar kode maka semakin tinggi juga tingkat pendidikan pegawai tersebut.

b. Jumlah Jam Pelajaran Pengembangan Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016). Pengembangan kompetensi merupakan segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Tujuan pengembangan kompetensi pegawai adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan, 2002). Pengembangan kompetensi pada penelitian ini mencakup *workshop*, *short online course*, pelatihan, diklat, bimtek dan kegiatan pengembangan kompetensi lainnya yang diikuti oleh pegawai dalam satuan jam pelajaran (JP) baik secara *online* maupun *offline*. Data pengembangan kompetensi yang digunakan peneliti adalah jumlah jam pelajaran pengembangan kompetensi dari 66 pegawai terakumulasi dari bulan Januari hingga April 2024.

Variabel dependen atau variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Data kinerja pegawai yang digunakan pada penelitian ini adalah data pada bulan April 2024 dikarenakan pada bulan ini penilaian sudah didasarkan dari kompilasi nilai *subject matter* (melalui *google form*) dan pimpinan (melalui aplikasi KipApp). Nilai kinerja pegawai ini merupakan data

berskala rasio dengan nilai 0 hingga 100.

3. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pusdiklat BPS RI pada bulan April 2024 sebanyak 70 orang.

4. Sampel

Pada penelitian ini, digunakan teknik *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampel. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2022). Peneliti mempertimbangkan data nilai kinerja pegawai yang akan digunakan dalam penelitian ini. Dari 70 pegawai hanya ada 66 pegawai yang nilai kinerjanya tercatat di Pusdiklat BPS pada bulan April 2024. Sedangkan 4 pegawai lagi nilai kinerjanya tidak tercatat di Pusdiklat BPS dikarenakan alasan tertentu diantaranya sakit. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 66 orang pegawai Pusdiklat BPS yang memiliki nilai kinerja tercatat di bulan April 2024.

5. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah data sekunder yang diambil dari database Pusdiklat BPS bagian Analisis SDM.

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan program SPSS 23.

7. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui presentasi pengaruh variabel independen

terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi terbagi menjadi koefisien determinasi simultan dan parsial. Koefisien determinasi simultan digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Sedangkan koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah. Hasil perhitungan R^2 secara keseluruhan dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model regresi bisa menjelaskan variasi variabel dependen. Jika nilai R^2 mendekati 1 maka dapat dikatakan model regresi tersebut kuat dalam menjelaskan variasi variabel independen terhadap variabel dependen, begitupun sebaliknya.

8. Uji Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah (Sugiyono, 2022). Pengujian hipotesis diperlukan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dikemukakan sebelumnya, maka pengujian hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui apakah faktor tingkat pendidikan (X_1) dan jumlah jam pelajaran pengembangan kompetensi (X_2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) secara simultan dan parsial. Uji hipotesis untuk korelasi ini dirumuskan dengan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1).

8.1 Uji Hipotesis Simultan (uji F)

Sebelum masuk ke uji hipotesis parsial (uji t), terlebih dahulu dilakukan uji hipotesis simultan (uji F). Uji hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama atau simultan. Tahapan uji hipotesis simultan yaitu:

a. Membuat Formulasi Uji Hipotesis

$$H_0 : b_1, b_2 = 0$$

Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pendidikan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai secara simultan

$$H_1 : b_1, b_2 \neq 0$$

Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pendidikan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai secara simultan

b. Menentukan Tingkat Signifikansi

Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan bahwa kemungkinan kebenaran hasil penarikan kesimpulan mempunyai probabilitas 95% atau toleransi kesalahan sebesar 0,05%

c. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

Jika p -value (tingkat signifikansi) $< \alpha$ maka H_0 ditolak

8.2 Uji Hipotesis Parsial (uji t)

Setelah mendapatkan kesimpulan dari uji hipotesis simultan, maka perlu dilanjutkan ke tahapan uji hipotesis parsial (uji t). Uji hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial

(terpisah). Tahapan uji hipotesis parsial yaitu:

a. Membuat Formulasi Uji Hipotesis
 $H_0 : b_1 = 0$

Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pendidikan terhadap kinerja pegawai

$H_1 : b_1 \neq 0$

Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pendidikan terhadap kinerja pegawai

$H_0 : b_2 = 0$

Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai

$H_1 : b_2 \neq 0$

Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel

pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai

b. Menentukan Tingkat Signifikansi
Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan bahwa kemungkinan kebenaran hasil penarikan kesimpulan mempunyai probabilitas 95% atau toleransi kesalahan sebesar 0,05%

c. Menarik Kesimpulan
Penarikan kesimpulan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

Jika $p\text{-value}$ (tingkat signifikansi) $< \alpha$ maka H_0 ditolak

B. Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 1
Koefisien Model Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	93.372	.120		779.469	.000
	Pendidikan	.035	.023	.201	1.541	.128
	Pengembangan_Kompetensi	.002	.001	.321	2.453	.017

a. Dependent Variable: Nilai

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS Ver.23

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dengan metode enter, diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y = 93,372 + 0,035 X_1 + 0,002 X_2 + \varepsilon$$

Model regresi ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Nilai konstanta memiliki nilai positif sebesar 93,372. Tanda positif artinya menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa jika semua variabel independen yang meliputi

pendidikan (X_1) dan pengembangan kompetensi (X_2), bernilai nol atau tidak mengalami perubahan, maka nilai kinerja pegawai adalah 93,372.

b. Nilai koefisien regresi untuk variabel pendidikan (X_1)

memiliki nilai positif sebesar 0,035. Hal ini menunjukkan jika pendidikan mengalami kenaikan 1%, maka nilai kinerja akan naik sebesar 0,035 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap tetap. Tanda

positif artinya menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independen dan variabel dependen atau dengan kata lain semakin meningkat Tingkat Pendidikan (X_1) maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai (Y).

- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel pengembangan kompetensi (X_2) memiliki nilai positif sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan jika pengembangan kompetensi mengalami kenaikan

1%, maka nilai kinerja akan naik sebesar 0,002 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap tetap. Tanda positif artinya menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independen dan variabel dependen atau dengan kata lain semakin meningkat Pengembangan Kompetensi (X_2) maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai (Y).

2. Analisis Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Tabel 2
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.046	2	.523	8.370	.001 ^b
	Residual	3.938	63	.063		
	Total	4.984	65			

a. Dependent Variable: Nilai

b. Predictors: (Constant), Pengembangan_Kompetensi, Pendidikan

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS Ver.23

Hasil uji F menunjukkan nilai probabilitas signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ (α) sehingga kesimpulan yang bisa diambil adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya

terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pendidikan dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai secara simultan atau bersama-sama.

3. Analisis Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Tabel 3
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	93.372	.120		779.469	.000
	Pendidikan	.035	.023	.201	1.541	.128
	Pengembangan_Kompetensi	.002	.001	.321	2.453	.017

a. Dependent Variable: Nilai

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS Ver.23

Hasil uji t menunjukkan nilai probabilitas signifikansi variabel pendidikan sebesar $0,128 > 0,05$ (α) sehingga kesimpulan yang bisa diambil adalah H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pendidikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Putri & Ratnasari, 2019).

Sementara itu, nilai probabilitas signifikansi variabel pengembangan

kompetensi sebesar $0,017 < 0,05$ (α) sehingga kesimpulan yang bisa diambil adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai secara parsial. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Putri & Ratnasari, 2019).

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4
Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.458 ^a	.210	.185	.25001	2.350

a. Predictors: (Constant), Pengembangan_Kompetensi, Pendidikan

b. Dependent Variable: Nilai

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS Ver.23

Berdasarkan model regresi yang diperoleh, didapatkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,210. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel independent/bebas (pendidikan dan pengembangan kompetensi) secara simultan memiliki pengaruh yaitu sebesar 21% terhadap variabel dependen/terikat (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya yaitu sebesar 79% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Menjawab rumusan masalah penelitian ini, dari model regresi yang diperoleh dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Pusdiklat BPS yaitu faktor pendidikan dan pengembangan kompetensi dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar 0,035 dan 0,002. Pengaruh positif kedua faktor ini terhadap kinerja pegawai

menunjukkan bahwa SDM Pusdiklat BPS sudah sadar akan pentingnya pendidikan dan pengembangan kompetensi. Kesadaran ini menunjukkan bahwa budaya karakter pembelajar sebagai salah satu ciri *Corporate University* sudah diterapkan di Pusdiklat BPS. Sehingga dari sisi SDM, Pusdiklat BPS sudah siap menjadi BPS *Corporate University*.

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa variabel pendidikan dan pengembangan kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Namun secara parsial, hanya variabel pengembangan kompetensi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan variabel

pendidikan tidak berpengaruh secara signifikan.

Dari hasil pengolahan data juga didapatkan model regresi yang menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai, artinya semakin baik tingkat pendidikan dan pengembangan kompetensi yang diikuti pegawai maka akan berdampak positif juga kepada nilai kinerja pegawai tersebut. Sejalan dengan transformasi Pusdiklat BPS menuju *BPS Corporate University*, tentunya diperlukan perhatian terhadap kualitas kinerja dari SDM Pusdiklat BPS itu sendiri sehingga secara bersama-sama diharapkan bisa mewujudkan *BPS Corporate University*. Berdasarkan model regresi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dikatakan bahwa Pusdiklat BPS sudah memberikan fasilitas berupa akses ke pendidikan dan pengembangan kompetensi yang luas dan berdampak positif untuk pegawainya. Ini menunjukkan bahwa budaya karakter pembelajar sudah diterapkan di Pusdiklat BPS. Sehingga dari sisi SDM, Pusdiklat BPS sudah siap menjadi *BPS Corporate University*. Diharapkan pada saatnya nanti, pengembangan kompetensi SDM dapat menjadi tanggungjawab semua pegawai BPS melalui *BPS Corporate University*.

B. Saran

1. Bagi pimpinan untuk mewujudkan *BPS Corporate University* perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Perlu adanya kesamaan pemahaman konsep untuk setiap pegawai bahwa *Corporate University* tidak bisa hanya diartikan sebagai

universitas di dalam organisasi, melainkan bagaimana membuat organisasi menjadi tempat belajar untuk semua orang di dalam organisasi sehingga semua orang dapat maju dan berkembang bersama-sama. Hal ini dapat ditekankan oleh pimpinan pada setiap kegiatan rutin atau dalam forum khusus di lingkungan Pusdiklat BPS.

- b. Perlunya peningkatan akses dan fasilitas pengembangan kompetensi bagi pegawai Pusdiklat BPS karena sudah terbukti berdampak baik bagi pegawai dan kemajuan organisasi. Pengembangan kompetensi yang dimaksud mencakup pelatihan, *wokrshop*, *short course*, *bimtek* dan *knowledge sharing* di internal maupun external baik secara *online* maupun *offline*
 - c. Perlunya membuat payung hukum yang mengesahkan *BPS Corporate University* karena faktanya Pusdiklat BPS sudah melaksanakan budaya *Corpu* yaitu budaya berkarakter pembelajar pada beberapa tahun terakhir. Selain itu, Pusdiklat BPS juga sudah menerapkan metode pembelajaran dengan kombinasi *online* dan *offline* (*blended learning*) yang merupakan ciri dari *Corpu*. Payung hukum ini dapat berupa Surat Edaran (SE), Peraturan Badan (Perban) atau Peraturan Kepala (Perka).
2. Variabel tingkat pendidikan yang digunakan dalam penelitian ini

belum memasukkan jenis bidang ilmu dan kualitas akreditasi sehingga peneliti selanjutnya bisa menambahkan kategori tingkat pendidikan berdasarkan jenis bidang ilmu dan kualitas akreditasinya. Selain itu, bisa menambahkan variabel lain yang dinilai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai mengingat koefisien determinasi dari penelitian ini masih belum sesuai dari yang diharapkan. Hal ini disebabkan masih banyaknya variabel yang belum dimasukkan pada penelitian ini karena keterbatasan waktu dan akses data.

REFERENSI

- Admin prokomsetda. (2019, Januari 24). Teori Kinerja Pegawai. Prokomsetda Pemkab Buleleng. <https://prokomsetda.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/teori-kinerja-pegawai-15>
- Baporikar, N. (2015). Role of corporate universities in higher education. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 2(1), 30–43.
- Dian NF, & M.Hum. (2021, September 30). Mengenal Corporate University. Pusdiklat Perpustakaan Nasional RI. <https://pusdiklat.perpusnas.go.id/berita/read/140/mengenal-corporate-university>
- Dominata, A. (2021). Strategi Kebijakan Pembentukan Brin Coorporate University. *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan*, 1(1), 24–35.
- Gibson, J. L., Donnely, J. H., & Ivanceivich, J. M. (1997). *Organisasi dan Manajemen* (4 ed.). Erlangga.
- Grenzer, J. W. (2006). *Developing and Implementing a Corporate University*. HRD Press. https://books.google.co.id/books?id=EoWX-xH_pxQC
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.
- Kemenkeu. (2016). *Media Edukasi dan Informasi Keuangan “House of Kemenkeu Corpu.”*
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan 14). Dalam PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurhikmah, N. (2020). Peran Widyaiswara dalam Strategi Pengembangan ASN “Corporate University.” *JURNAL SOSIAL EKONOMI DAN HUMANIORA*, 6(2), 122–128. <https://doi.org/10.29303/jseh.v6i2.86>
- Patiran, A. (2010). Analisis faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil (PNS). *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 5(2).
- Putri, N. R., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 7(1), 48–55.

- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif / Prof. Dr. Sugiyono (3 ed.). Alfabeta. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1188929>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pub. L. No. 20 (2003).
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 20 (2023).
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja. Dalam PT RajaGrafindo Persada. PT. Rajagrafindo Persada.

UCAPAN TERIMA KASIH

Civil Service: Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS mengucapkan terima kasih atas partisipasi Mitra Bestari atau Reviewer yang memberikan kontribusi dalam edisi Vol.18 No.1, Juni 2024, yaitu:

Prof. Yudi Azis, S.E., S.Si., M.T., Ph.D Ahli bidang Innovation Management, Operation Research, Operation Management. Universitas Padjajaran Bandung.

Dr. Asep Sumaryana, Drs., M.Si. Ahli bidang Administrasi Publik, Kebijakan Publik, Public Management. Universitas Padjajaran Bandung.

Rr Tur Nastiti, M.Si., Ph.D. Ahli bidang Organisational Behavior, Human Resources Management, Cross Cultural Management, Leadership Empowerment. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Dr. Ninik Darmini, S.H., M.Hum. Ahli bidang Keadilan dan Penegakan Hukum. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Ely Susanto, S.IP., MBA., Ph.D. Ahli bidang Manajemen dan Kebijakan Publik. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Dr. Ratminto, M.Pol.Admin. Ahli bidang Manajemen Aparatur Sipil Negara. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Dr. Tedi Sudrajat, S.H., M.H. Ahli bidang Hukum Administrasi Negara dan Hukum Kepegawaian. Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto.

Irwan Trinugroho, S.E., M.Sc., PhD Ahli bidang Manajemen Aparatur Sipil Negara. Universitas Sebelas Maret Surakarta.

UCAPAN TERIMA KASIH

Civil Service: Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS mengucapkan terima kasih atas partisipasi Editor yang memberikan kontribusi dalam edisi Vol. 18 No.1, Juni 2024, yaitu:

Ardy Firman Syah, S. Pd., M.M. Peneliti Ahli Pertama Pusat Riset Pemerintahan Dalam Negeri, Badan Riset dan Inovasi Nasional.

Azmi Listya Anisah, S. Psi., M.B.A. Peneliti Ahli Pertama Pusat Riset Pemerintahan Dalam Negeri, Badan Riset dan Inovasi Nasional.

Diana Ma'rifah, M.Si. Peneliti Ahli Pertama Pusat Riset Pemerintahan Dalam Negeri, Badan Riset dan Inovasi Nasional.

BIODATA PENULIS

Muhammad Iqbal N, S.I.P, M.Sos., lahir di Pekanbaru tanggal 3 Desember 1996. Menyelesaikan S1 Ilmu Pemerintahan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau pada tahun 2019 dan S2 Ilmu Politik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau pada tahun 2024. Sejak 2022 hingga saat ini bekerja sebagai ASN pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru.

Dr. Auradian Marta S.IP, MA., lahir di Pekanbaru tanggal 19 Maret 1984. Menyelesaikan S3 Ilmu Politik di Universitas Padjajaran Bandung pada tahun 2020. Sejak 2009 hingga saat ini bekerja sebagai Dosen pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau.

Dr. Hasanuddin M.Si., lahir di Wora Wora tanggal 4 Januari 1963. Menyelesaikan S3 Ilmu Politik di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada tahun 2010. Sejak 1988 hingga saat ini bekerja sebagai Dosen pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau.

Sinung Baswara .NS lahir di Lamongan pada tanggal 1 Nopember 2001 menamatkan Pendidikan S1 Jurusan Psikologi di Fakultas Psikologi, Universitas Sebelas Maret pada tahun 2024. Tulisan ini adalah artikel pertamanya di bidang pensiunan.

Nugraha Arif Karyanta lahir pada hari Selasa Pahing tanggal 23 Maret 1976. Menyelesaikan pendidikan S1 Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2002, S2 Magister Profesi Psikologi Universitas Padjajaran tahun 2012 dan S3 di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga pada tahun 2024. Sejak tahun 2005 hingga sekarang bekerja sebagai dosen pada Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Sebelas Maret.

Muhammad Fachri, S.Pi., lahir di Kota Pangkalpinang tanggal 22 April 1993. Menyelesaikan pendidikan S1 pada tahun 2015 di Program Studi Budidaya Perairan, Universitas Sriwijaya. Pernah melakukan pertukaran mahasiswa di Mie University, Mie Prefecture, Jepang. Sejak Tahun 2008 hingga sekarang gemar meneliti dan membuat karya ilmiah tidak hanya sains namun juga ilmu sosial. Pernah bekerja sebagai banker (*back office*) di salah satu Bank BUMN pada tahun 2016 dan sejak tahun 2020, bertugas sebagai PNS di Dinas Kelautan dan Perikanan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai JFT Pengendali Hama dan Penyakit Ikan.

Merly Meka Nanda, S.St.Pi, lahir di Boyolali tanggal 14 Juli 1987. Menyelesaikan pendidikan DIV Jurusan Teknologi Pengolahan Hasil Perikanan di Sekolah Tinggi Perikanan Jakarta pada tahun 2010. Sedang menyelesaikan pendidikan magister jurusan Manajemen Perikanan di Universitas Terbuka. Bertugas sebagai ASN di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai JFT Analis Pasar Hasil Perikanan.

Sandro, S.I.Kom, M.I.Kom., lahir di Serang tanggal 1 Mei 1986. Menyelesaikan Pendidikan S1 Jurusan Ilmu Komunikasi di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran pada tahun 2009, Pendidikan S2 jurusan Ilmu Komunikasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau pada tahun 2024. Sejak tahun 2009 bekerja di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru. Bekerja sebagai Pemroses Mutasi Kepegawaian (2009-2012), Analis Kepegawaian (2013-2016), Kepala Seksi Fasilitasi Pengembangan Kepegawaian (2017-2020) dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Pengelolaan Kinerja (2020-sekarang).

Dr. Welly Wirman, S.IP., M.Si., lahir di Pekanbaru tanggal 11 Juni 1970. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Hubungan Internasional di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau pada tahun 1996, pendidikan S2 Magister Ilmu Komunikasi di Prodi Ilmu Sosial, Universitas Padjadjaran pada tahun 2002, dan S3 Ilmu Komunikasi di Program Doktor Ilmu Komunikasi di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran pada tahun 2012. Sejak tahun 1999 hingga saat ini bekerja sebagai tenaga pengajar di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau. Selain mengajar penulis juga menjabat sebagai Koordinator Program Studi Ilmu Komunikasi Program Studi Magister Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau selama dua periode yakni 2019-2023 hingga sekarang.

Dr. Ringgo Eldapi Yozani, M.I.Kom dilahirkan di Pekanbaru pada tanggal 21-November 1987. Menyelesaikan pendidikan di Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau selesai pada tahun 2008, kemudian melanjutkan ke Program Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung selesai pada tahun 2011, dan Program Doktor Ilmu Komunikasi Pada Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran selesai pada tahun 2018. Pada tahun 2011 diterima sebagai tenaga pendidik (dosen) di almamater S1 yakni Prodi Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Riau, dan dari tahun 2019 s/d saat ini juga menjadi staf pengajar pada program Magister Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Riau. Konsentrasi penelitian yang ditekuni yakni berkaitan dengan Manajemen Komunikasi, Komunikasi Lintas Budaya, Komunikasi Bisnis, Komunikasi Pemasaran. Aktif dalam melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dan juga menghasil karya ilmiah yang telah terpublikasi baik pada Jurnal Bereputasi International terindeks Scopus, maupun jurnal terakreditasi Nasional dari Sinta 2 s.d. Sinta 5. Tahun 2022,

diamanahkan sebagai ketua Sistem Penjaminan Mutu FISIP Universitas Riau, dan tahun 2023- saat ini diamankan sebagai Sekretaris Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Riau.

Titus Abimanyu D, S.T, lahir di Yogyakarta pada tanggal 13 Februari 1995 menamatkan pendidikan sarjana (2018) di Fakultas Teknik Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Saat ini bekerja di Kementerian Pekerjaan Umum pada Direktorat Bina Konstruksi. Tulisan ini adalah penulisan pertamanya.

Ir Andi Ratifa Nurul Muhlisah, S.T. IPP, lahir di Sinjai pada tanggal 27 November 1998. Menyelesaikan pendidikan S1 jurusan Teknik Lingkungan di Universitas Hasanuddin pada tahun 2020. Sejak tahun 2022 hingga saat ini bekerja di Kementerian Pekerjaan Umum pada Direktorat Bina Konstruksi.

Ratna Rizkiana, S.Si, lahir di Sumatera Selatan tanggal 24 Desember 1994. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Statistika di Universitas Gadjah Mada pada tahun 2017. Sejak bulan Maret 2019 sd Februari 2024 bekerja di BPS Kabupaten Empat Lawang, Sumatera Selatan. Kemudian pada bulan Maret 2024 hingga sekarang bekerja di Pusat Pendidikan dan Pelatihan BPS RI sebagai Statistisi Ahli Pertama.

Dr. Erwin Tanur, SST., M.Si., lahir di Jakarta pada tanggal 17 Mei 1974 menamatkan pendidikan Diploma IV jurusan Statistik Sosial Kependudukan di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik (2000) dan Magister Statistik Sains (2009) di Fakultas MIPA, Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya. Penulis merampungkan pendidikan Doktor dalam bidang Statistik dan Data Sains pada IPB University, Bogor pada tahun 2020. Penulis aktif menulis artikel yang dimuat pada jurnal nasional dan internasional, khususnya terkait pengembangan Model Statistik. Selain aktif sebagai Widyaiswara Ahli Madya di Pusdiklat BPS, penulis juga aktif sebagai peneliti dan penulis jurnal.

Dr. Eni Lestariningsih, S.Si., MA., CIHCM., lahir di Karanganyar tanggal 10 Maret 1970. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Statistika di Universitas Padjajaran (1994), pendidikan S2 Magister Economics di Tokyo International University (2006), dan pendidikan S3 Ilmu Manajemen SDM di Universitas Negeri Jakarta (2022). Bertugas sebagai Kepala Biro Sumber Daya Manusia (SDM) BPS RI setelah sebelumnya menduduki jabatan Kepala Pusdiklat BPS RI. Penulis aktif mengikuti berbagai pendidikan/pelatihan baik dalam maupun luar negeri diantaranya Pelatihan *Certified International Human Capital Management* (CIHCM) sebagai peserta yang diadakan LSP Quantum HRM International, Program CEO Mengajar dari FEB UNAIR sebagai presenter dan Workshop *Executive Development Programme "Communication Skill for Decision Support"* dari Pusdiklat BPS RI sebagai narasumber.