

# **EVALUASI KEBIJAKAN WFH/WFO DI PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA**

Disusun Oleh:

NAMA : ARIEF RACHMAT FAUZI  
NPM : 2141021007  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
2023**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

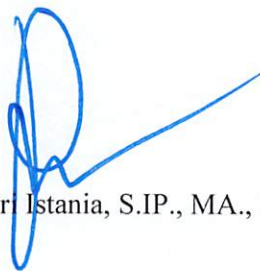
**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Arief Rachmat Fauzi  
NPM : 2141021007  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik  
Judul Tesis : Evaluasi Kebijakan WFH/WFO di Pemerintah  
(Bahasa Indonesia) Provinsi DKI Jakarta

Judul Tesis : Evaluation of WFH/WFO Policy in the DKI Jakarta  
(Bahasa Inggris) Provincial Government

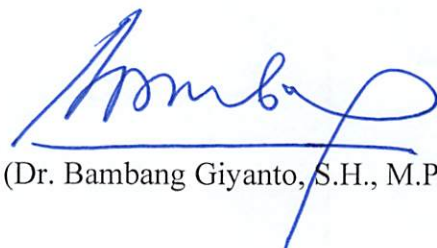
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Ratri Istania, S.IP., MA., Ph.D)

Pembimbing II



(Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.)

**POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : ARIEF RACHMAT FAUZI  
NPM : 2141021007  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK  
JUDUL TESIS : EVALUASI KEBIJAKAN WFH/WFO DI  
PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan  
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,  
Lembaga Administrasi Negara, pada;

Hari : Senin  
Tanggal : 06 November 2023  
Pukul : 09:00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

**PENGUJI TESIS:**

Ketua Sidang : Dr. RN. Afsdy Saksono, M.Sc  
Sekretaris : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA  
Anggota : Dr. Hamka, MA.  
Pembimbing 1 : Ratri Istania, S.IP., MA., Ph.D  
Pembimbing 2 : Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.



*(Handwritten signatures in blue ink)*

# PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arief Rachmat Fauzi  
NPM : 2141021007  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik

Dengan ini menyatakan bahwa, tesis yang telah saya susun dengan Judul “Evaluasi Kebijakan WFH/WFO di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulis tesis ini merupakan plagiat atau penjiplak terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan

Jakarta, 10 November 2023



(Arief Rachmat Fauzi)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa dihaturkan kepada Allah SWT, atas berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, teriring shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dalam setiap langkahnya menjadi panutan bagi kita untuk senantiasa bergerak menuju pencerahan. Atas berkat rahmat Allah SWT peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Evaluasi Kebijakan WFH/WFO di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta”. Dalam rangka memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi S2 pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa keterbatasan kemampuan yang ada pada diri peneliti, namun karena adanya bimbingan, bantuan serta dorongan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih selaku tanda hormat dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada:

1. Keluarga, saya, istri dan anak saya Ernita Rachmawati, Annauri Syam Haq, dan Tanaya Sophia Annauri yang telah mendukung apa yang saya ambil, dan selalu memberi semangat agar dalam menyelesaikan penelitian ini.
2. Kepada dosen pembimbing saya, Ibu Ratri Istania, S.IP., MA., Ph.D, selaku dosen pembimbing saya, yang berkenan meluangkan waktu dan memberikan atmosfer positif untuk saya dalam melakukan penelitian ini. Serta, Bapak Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd. yang juga selaku dosen pembimbing sangat bijak, dan terimakasih untuk nasihatnya Bapak. Serta trimakasih untuk masukan-masukannya.
3. Teman-teman, “grup panda” teman-teman satu angkatan di Politeknik STIA LAN, trimakasih untuk dukungannya, dan doa terbaik untuk kalian. Semoga silaturahmi selalu terjaga.
4. Seluruh informan yang berkenan di telpon dan di whatsapp kapan saja.
5. Para pimpinan, khususnya Staf Ahli bidang Budaya Kerja, Bapak Abdul Hakim yang selalu mengingatkan “kapan ujian”, “sudah selesai belum”. Serta teman-teman di tata usaha staf ahli, terimakasih untuk dukungan dan bantuan kalian.

Pada kesempatan ini peneliti juga memohon maaf apabila dalam melaksanakan penelitian ini peneliti melakukan banyak kesalahan baik disengaja atau tidak disengaja.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Jakarta, 10 November 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Peneliti

Arief Raehmat Fauzi

## ABSTRAK

### Evaluasi Kebijakan WFH/WFO di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

Arief Rachmat Fauzi, Ratri Istantia, Bambang Giyanto

[arief.2141021007@stialan.ac.id](mailto:arief.2141021007@stialan.ac.id)

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan sistem kerja WFH/WFO terhadap pelayanan publik di DPMPTSP dan BKD DKI Jakarta selama pandemi Covid-19. Hasil evaluasi ini diharapkan 1) dapat memberikan masukan terkait perbaikan kebijakan ke depan; 2) memberikan informasi maupun skema dalam menerapkan kebijakan *flexi work arrangement* pasca pandemi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus berdasarkan banyaknya karakteristik yang sama antara DPMPTSP dan BKD DKI Jakarta. Menggunakan indikator penelitian yang meliputi efektivitas, efisien, kecukupan, perataan, responsivitas, dan ketepatan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data diantaranya wawancara, FGD, observasi, dan dokumentasi. Dalam melakukan analisa peneliti melakukan pengamatan, telaah atas dokumen, dan melakukan coding dari hasil wawancara dan FGD dengan seluruh informan. Walaupun diberlakukan kebijakan WFH/WFO dalam upaya meminimalisir dampak dari pandemi Covid-19, tetapi pelayanan publik di kedua organisasi tersebut tetap berjalan. Walaupun demikian, derajat evaluasi dari tingkat kepuasan pengguna layanan berbeda. Strategi yang dilakukan oleh instansi pemerintah ialah dengan melakukan inovasi dalam pelayanan publik, yang memanfaatkan teknologi informasi. Regulasi ini juga menjadi pemicu dalam akselerasi penerapan teknologi informasi di lingkungan pemerintahan. Walaupun dalam implementasinya masih terdapat beberapa kendala seperti jaringan, penguasaan teknologi informasi, dan keterbatasan SDM yang menguasai teknologi informasi. Setidaknya terdapat empat hal yang perlu menjadi perhatian diantaranya 1) Perbaikan jaringan/server untuk layanan digital; 2) Ketersediaan layanan informasi terkait progres layanan yang diberikan; 3) Literasi digital bagi petugas layanan; dan 4) akselerasi implementasi Perpres No. 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur SPBE Nasional.

Kata Kunci : evaluasi kebijakan; adaptasi sistem kerja; pandemi covid-19; administrasi publik; pelayanan publik.

## ***ABSTRACT***

### ***Evaluation of WFH/WFO Policy in the DKI Jakarta Provincial Government***

Arief Rachmat Fauzi, Ratri Istantia, Bambang Giyanto

[arief.2141021007@stialan.ac.id](mailto:arief.2141021007@stialan.ac.id)

Politeknik STIA LAN Jakarta

*This research was conducted to determine the implementation of the WFH/WFO work system for public services at DPMPTSP and BKD DKI Jakarta during the Covid-19 pandemic. It is hoped that the results of this evaluation 1) can provide input regarding future policy improvements; 2) provide information and schemes for implementing post-pandemic flexible work arrangement policies. This research uses a qualitative method with a case study based on the many characteristics that are the same between DPMPTSP and BKD DKI Jakarta. Using research indicators, which include effectiveness, efficiency, adequacy, alignment, responsiveness, and accuracy. Techniques used in data collection include interviews, FGD, observation and documentation. In carrying out the analysis, researchers made observations, reviewed documents, and coded the results of interviews and FGDs with all informants. Even though the WFH/WFO policy has been implemented in an effort to minimize the impact of the Covid-19 pandemic, public services in the two organizations are still running. However, the degree of evaluation of the level of service user satisfaction is different. The strategy carried out by government agencies is to innovate in public services, which utilize information technology. This regulation is also a trigger for accelerating the application of information technology in the government environment. Although in its implementation there are still several obstacles, such as networks, mastery of information technology, and limited human resources who master information technology. There are at least four things that need attention, including 1) Network/server improvements for digital services; 2) Availability of information services related to the progress of services provided; 3) Digital literacy for service personnel; and 4) Accelerate the implementation of Presidential Decree No. 132 of 2022 concerning National SPBE Architecture.*

*Keywords: policy evaluation; work system adaptation; the covid-19 pandemic; public administration; public service.*



## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Rumusan Masalah.....	10
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Penelitian Terdahulu.....	13
B. Tinjauan Kebijakan.....	21
C. Tinjauan Teoritis.....	24
1. Administrasi Publik.....	24
2. Kebijakan Publik.....	26
3. Evaluasi Kebijakan.....	28
4. Pelayanan Publik.....	33
5. <i>Flexible Work Arrangement (Work From Home dan Work From Office)</i> .....	35
6. Operasionalisasi Konsep.....	39
D. Kerangka Berpikir.....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
A. Metode Penelitian.....	43

B. Teknik Pengumpulan Data.....	47
C. Teknik Pengolahan dan Analisis.....	49
D. Prosedur Validasi.....	52
E. Instrumen Penelitian.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	54
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	54
1. DPMPTSP DKI Jakarta .....	55
2. BKD DKI Jakarta .....	58
B. Hasil dan Analisis Data.....	60
1. Penerapan Kebijakan WFH/WFO Untuk Optimalisasi Pelayanan Publik di DPMPTSP dan BKD DKI Jakarta .....	60
2. Kontribusi Kebijakan Sistem Kerja WFH/WFO Terhadap Pelayanan Publik di DPMPTSP dan BKD DKI Jakarta .....	86
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	106
A. Simpulan .....	106
B. Saran.....	107
Daftar Pustaka.....	110

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Aduan Layanan Terhadap Dinas di Provinsi DKI Jakarta.....	4
Tabel 1.2. Aduan Layanan Terhadap Badan di Provinsi DKI Jakarta.....	6
Tabel 1.3. Aduan Terhadap Layanan BKD dan DPMPTSP DKI Jakarta.....	9
Tabel 1.4. Keluhan Terhadap Layanan di BKD dan DPMPTSP DKI Jakarta.....	9
Tabel 2.1. Tabel Penelitian Sebelumnya.....	15
Tabel 3.1. Perbedaan Karakteristik BKD dan DPMPTSP.....	45
Tabel 3.2. Daftar Informan.....	48
Tabel 3.3. Daftar Peserta FGD.....	49
Tabel 4.1 Jumlah Layanan DPMPTSP Tahun 2019-2022.....	65
Tabel 4.2. Jumlah Layanan DPMPTSP Per Bulan dari Tahun 2020 s.d. 2022.....	66
Tabel 4.3. Jumlah PNS DPMPTSP DKI Jakarta.....	67
Tabel 4.4. Jumlah Pegawai Non-ASN di DPMPTSP DKI Jakarta.....	68
Tabel 4.5. Pengguna Layanan AJIB Per Bulan dari Tahun 2020 s.d. 2022.....	71
Tabel 4.6. Layanan Call Center dari Tahun 2020 s.d. 2022.....	74
Tabel 4.7. Kegiatan pelayanan yang di berikan oleh BKD DKI Jakarta.....	76
Tabel 4.8. Penilaian Pengguna Layanan.....	78
Tabel 4.9. Nilai IKM DPMPTSP DKI Jakarta Tahun 2020 s.d. 2022.....	91
Tabel.4.10. Survei Kepuasan Pengguna Layanan BKD dari Tahun 2020-2022.....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kendala dalam Penerapan Sistem Kerja Baru Saat Pandemi Covid-19.....	2
Gambar 1.2. Kekhawatiran Masyarakat di Saat Pandemi Covid-19.....	7
Gambar 1.3. Ulasan Publik Terkait BKD dan DPMPTSP Provinsi DKI Jakarta.....	11
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Evaluasi Kebijakan WFH/WFO Terhadap Pelayanan Publik di DPMPTSP dan BKD Provinsi DKI Jakarta.....	41
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) DKI Jakarta Jakarta.....	56
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DKI Jakarta.....	59
Gambar 4.3. Layanan DPMPTSP Ketika Awal Pandemi Covid-19.....	62
Gambar 4.4. Drop Box di DPMPTSP.....	69
Gambar 4.5. Petugas Antar Jemput Izin Bermotor.....	70
Gambar 4.6. Layanan MSU.....	72
Gambar 4.7. Petugas Call Center Sedang Memberikan Pelayanan.....	74
Gambar 4.8. Informasi terkait Layanan Kepegawaian BKD DKI Jakarta pada Tahun 2020.....	77
Gambar 4.9. Layanan di DPMPTSP DKI Jakarta.....	94
Gambar 4.10. Layanan di BKD DKI Jakarta.....	95
Gambar 4.11. Pemantaun Kerja Pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.....	100
Gambar 4.12. Dashboard e-office Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.....	101
Gambar 4.13. Dashboard e-tpg Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.....	102
Gambar 4.14. Pemantaun Kerja Pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.....	103

## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang**

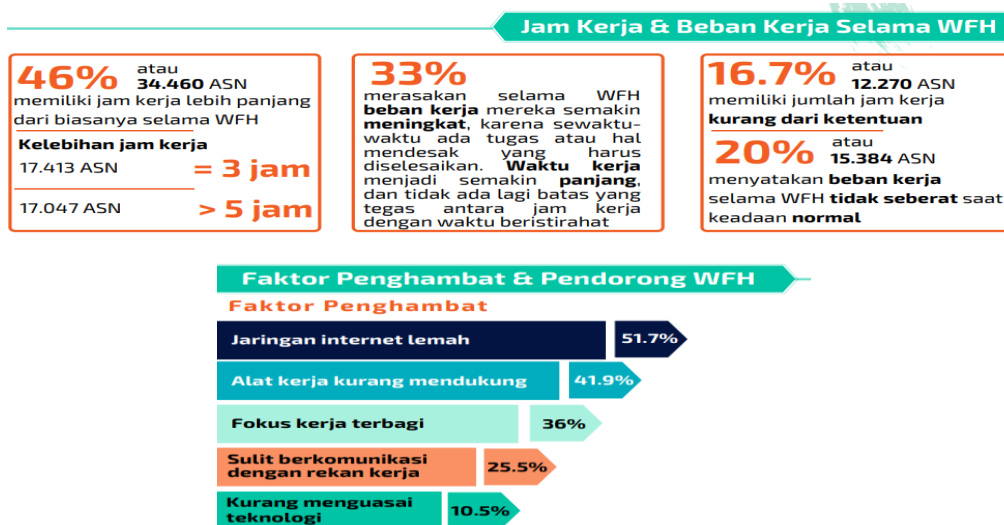
Sikap dari pemerintah dalam menanggulangi menyebarnya *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) ialah dengan dikeluarkannya kebijakan yang tertuang pada Keputusan Presiden (Kepres) Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non Alam Penyebaran Covid-19 Sebagai Bencana Nasional. Kebijakan tersebut diambil sebagai upaya pengendalian dari meningkatnya jumlah korban dan kerugian yang diakibatkan dari penyebaran Covid-19. Apabila merujuk pada Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) dan Organisasi Ketenagakerjaan Internasional (ILO) beberapa sektor yang memiliki resiko tinggi dari Pandemi Covid-19 diantaranya adalah pekerjaan di sektor perdagangan, kebersihan, pendidikan, pengolahan daging, perhotelan, pekerja transportasi, keamanan, konstruksi, dan pekerjaan dibidang pelayanan publik. Salah satu intervensi yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka upaya meminimalisir dampak penyebaran Covid-19 di tempat kerja ialah dengan cara memberikan desinfektan, penerapan kebijakan/arahan tentang bekerja dirumah, melakukan pemeriksaan secara rutin, membatasi akses ke tempat kerja, maupun melakukan *screening* kepada pegawai yang terkena virus Covid-19 (WHO & ILO, 2021). Untuk meminimalisir dampak yang dihasilkan dari pandemi covid-19 tindak lanjut dari pemerintah adalah dengan dikeluarkannya kebijakan tentang pemberlakuan bekerja dari kantor atau lebih dikenal dengan istilah *Work From Office* (WFO) dan bekerja dari rumah atau lebih dikenal dengan istilah *Work From Home* (WFH).

Upaya yang dilakukan oleh pemerintah tersebut berlaku pula bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), dimana ASN bekerja dari rumah dan dari kantor. Upaya tersebut dijelaskan dalam Surat Edaran (SE) Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah, yang dalam penerapannya telah dilakukan beberapa kali perubahan-perubahan berdasarkan

perkembangan kasus Covid-19 yang terjadi. Sebagai ditindaklanjuti dari kebijakan tersebut, kemudian dilakukan penyesuaian-penyesuaian dalam rangka sistem kerja ASN selama pandemi.

Perubahan yang semakin cepat, menuntut adanya penyesuaian dalam rangka terselenggaranya pelayanan publik. Dalam rangka mendukung dan mendapatkan hasil kebijakan yang baik, pemerintah telah melakukan survei tentang penerapan kebijakan WFH/WFO. Pada Tahun 2020 Kementerian PANRB telah melakukan survei tentang sistem kerja pada saat pandemi Covid-19. Merujuk hasil survei tersebut masih terdapat kendala/tantangan. Dari hasil survei tersebut, sebanyak 46% atau 34.460 ASN memiliki jam kerja lebih panjang dari biasanya, 33% atau 24 ribu an ASN merasakan selama WFH beban kerja semakin meningkat, karena sewaktu-waktu ada tugas atau hal mendesak yang harus diselesaikan. Selain itu responden menjelaskan bahwa waktu kerja menjadi semakin panjang dan tidak ada lagi batas yang tegas antara jam kerja dengan waktu beristirahat. Sedangkan faktor penghambat selama penerapan kebijakan WFH/WFO adalah jaringan internet yang lemah (51,7%), alat kerja kurang mendukung (41,9%), fokus kerja terbagi (36%), sulit berkomunikasi dengan rekan kerja (25,5%), dan kurang menguasai teknologi (10,5%).

Gambar 1.1. Kendala dalam Penerapan Sistem Kerja Baru Saat Pandemi Covid-19



Sumber: Kementerian PANRB

Merujuk pada hasil survei tersebut, diketahui bahwa tantangan selama penerapan bekerja secara WFH/WFO adalah terkait dengan kinerja ASN, Parawati (2021) menjelaskan bahwa selama penerapan kebijakan ini beban kerja mental pegawai tertinggi pada aspek frustrasi, selain itu kenyamanan tempat bekerja seperti jarak antar pegawai dan permasalahan luas kantor (padatnya ruangan) menjadi permasalahan dalam penerapan WFO. Zuhriana (2021) menjelaskan bahwa dalam penerapan kebijakan ini mengakibatkan pada berubahnya produktivitas kinerja ASN. Secara khusus bagi ASN yang melakukan pekerjaan dari rumah cenderung menunjukkan produktivitas kerja yang minim. Permasalahan-permasalahan tersebut berdampak pada kekhawatiran dari masyarakat, dalam rangka terpenuhinya hak-hak dalam akses maupun memperoleh layanan publik.

Selain itu, permasalahan lain terkait penerapan kebijakan sistem kerja baru ialah tidak produktifnya ASN. Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) menjelaskan bahwa, sekitar 30% ASN tidak bekerja selama diterapkannya sistem kerja selama pandemi (WFH/WFO). Kepala BKN menjelaskan bahwa menurunnya produktivitas ASN pada penerapan kebijakan WFH/WFO dikarenakan minimnya keterampilan dalam menerapkan dan menggunakan teknologi digital. Salah satu faktor rendahnya keterampilan atau keahlian ASN dalam menggunakan teknologi digital karena faktor usia (Sulaeman, 2022).

Pemerintah daerah yang berupaya menerapkan layanan publik secara prima salah satunya dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Dimana Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2021 memperoleh penghargaan pelayanan prima (KemenPANRB, 2021). DPMPTSP DKI Jakarta memperoleh penghargaan dengan kategori A, pada seluruh aspek diantaranya terkait regulasi atas pelayanan, profesionalisme SDM, ketersediaan sarana dan prasarana, sistem informasi layanan publik, konsultasi maupun pengaduan, serta inovasi atas layanan publik (Daily, 2021). Capaian dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tersebut merupakan bentuk komitmen dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Selain memperoleh predikat pelayanan prima, Provinsi DKI Jakarta merupakan daerah

yang juga terdampak dari adanya pandemi Covid-19, selain sebagai Ibu Kota Negara, Provinsi DKI Jakarta merupakan provinsi yang menjadi pusat perekonomian, pusat pemerintahan, serta sebagai pusat politik, dan budaya. Apabila merujuk pada Badan Pusat Statistik (BPS), Provinsi DKI Jakarta menjadi wilayah dengan kepadatan penduduk terbanyak di Indonesia. Sebagai upaya meminimalisir akibat dari pandemi Covid-19, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta juga mengimplementasikan kebijakan WFH/WFO, yang didalamnya mengatur tentang pembagian tugas ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kebijakan mengenai WFH/WFO yang diterapkan di Provinsi DKI Jakarta tertuang pada SE Nomor 51/SE/2021 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Selama Masa Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Pada Masa Pandemi Covid-19. Walaupun telah melakukan beberapa cara khususnya terkait dengan terselenggaranya layanan publik dengan menetapkan beberapa kebijakan dalam rangka pengelolaan pandemi Covid-19, tetapi aduan publik atas layanan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi DKI Jakarta dari tahun 2021-2022 cukup tinggi. Merujuk pada *Citizen Relations Management (CRM)* Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2021 telah merilis pada bulan April-Desember 2021 jumlah aduan masyarakat sebanyak 91.622 aduan, sedangkan pada bulan Januari-Mei 2022 jumlah aduan yang masuk sebanyak 47.582 aduan.

Tabel 1.1. Aduan Layanan Terhadap Dinas di Provinsi DKI Jakarta

No	Nama Perangkat Daerah	Laporan April-Desember 2021	Laporan Januari-Mei 2022	Total
1	Dinas Perhubungan	12.722	6.158	18.880
2	Dinas Bina Marga	10.610	7.710	18.320
3	Dinas Pertamanan dan Hutan Kota	7.688	4.967	12.655
4	Dinas Sumber Daya Air	3.800	1.973	5.773
5	Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Pertanahan	3.190	1.539	4.729
6	Dinas Sosial	2.823	682	3.505
7	Dinas Kesehatan	2.244	697	2.941



8	Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi	1.704	493	2.197
9	Dinas Lingkungan Hidup	1.165	589	1.754
10	Dinas Pendidikan	1.037	454	1.491
11	Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik	691	203	894
12	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman	526	307	833
13	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	692	124	816
14	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	568	231	799
15	Dinas Ketahanan Pangan, Kelautan dan Pertanian	432	298	730
16	Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	456	143	599
17	Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan	200	97	297
18	Dinas Pemuda dan Olahraga	136	75	211
19	Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	107	55	162
20	Dinas Pemberdayaan, Perlindungan Anak dan Pengendalian Penduduk	38	30	68
21	Dinas Kebudayaan	22	2	24
22	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	5	-	5

Sumber: Citizen Relations Management (CRM) DKI Jakarta

Tabel diatas menunjukkan jumlah aduan masyarakat yang masuk dari kanal pengaduan yang dikelola oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Sedangkan jumlah aduan yang masuk pada Badan di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tampak pada Tabel 1.2. tentang aduan layanan terhadap badan di Provinsi DKI Jakarta.

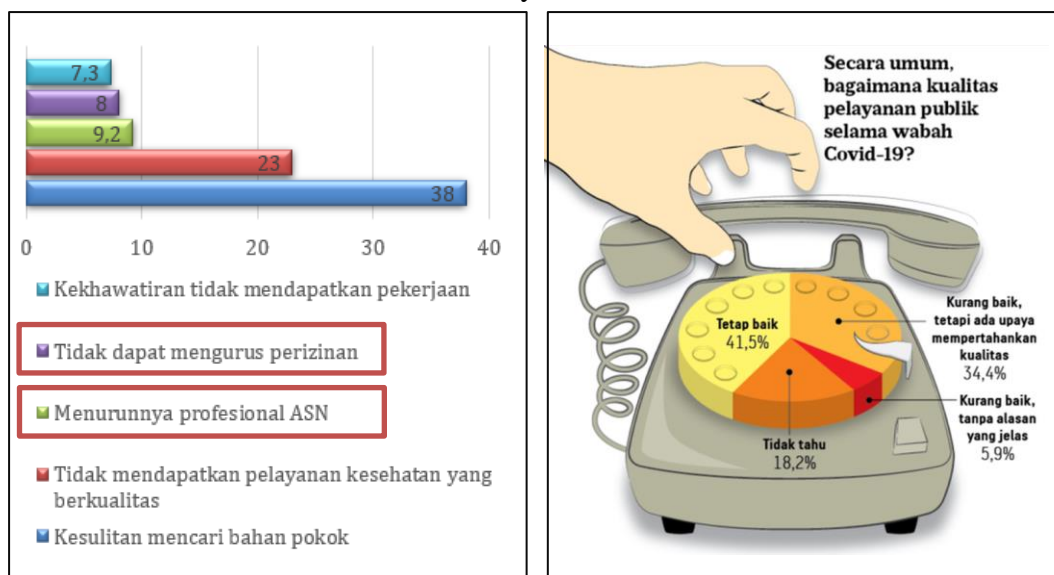
Tabel. 1.2. Aduan Layanan Terhadap Badan di Provinsi DKI Jakarta

No	Nama Perangkat Daerah	Laporan April-Desember 2021	Laporan Januari-Mei 2022	Total
1	Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah	1.766	1.068	2.834
2	Badan Pendapatan Daerah	483	148	631
3	Badan Kepegawaian Daerah	102	30	132
4	Badan Pengelolaan Aset Daerah	29	8	37
5	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	19	3	22
6	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	1	6
7	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	2	2	4
8	Badan Pengelolaan Keuangan Daerah	1	3	4
9	Badan Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa	-	-	-

Sumber: Citizen Relations Management DKI Jakarta

Merujuk pada hasil survei juga dilakukan oleh Kompas pada bulan April tahun 2020, yang melibatkan 2.297 responden menunjukkan bahwa kekhawatiran terbesar masyarakat saat pandemi Covid-19 adalah sulitnya mendapatkan bahan pokok (38%), tidak memperoleh layanan kesehatan yang berkualitas (23%), profesionalitas ASN yang menurun (9,2%), tidak dapat mengakses persuratan dan perizinan yang dapat berakibat pada bisnis (8%), dan kekhawatiran untuk tidak memperoleh pekerjaan (7,3%). Selain itu kualitas layanan publik selama Covid-19 menunjukkan bahwa 41,5% tetap baik, 34,4% kurang baik tetapi ada upaya mempertahankan kualitas, 5,9% kurang baik tanpa alasan yang jelas, dan 18,2% tidak tahu.

Gambar 1.2. Kekhawatiran Masyarakat di Saat Pandemi Covid-19



Sumber: Litbang Kompas, 2020

Merujuk pada survei dari Kompas tersebut, kekhawatiran masyarakat pada saat pandemi Covid-19 yakni profesionalitas dan ketercapaian pelayanan publik. Kedua hal tersebut besar kaitannya dengan output dari tugas dan fungsi dari ASN. Apabila merujuk pada UU ASN dijelaskan bahwa fungsi ASN ialah sebagai pelayan publik, pelaksana kebijakan, dan perekat dan pemersatu bangsa. Kualitas dari suatu pelayanan sangat tergantung pada profesionalitas pegawai yang bertugas dalam memberikan pelayanan. Profesionalitas pegawai merupakan dasar dari suatu birokrasi, yang merupakan mesin penggerak dari pemerintah, selain itu juga sebagai suatu ukuran kecakapan pegawai dalam bekerja dengan baik (Fitriah et al., 2021). Kekhawatiran publik terhadap menurunnya profesionalitas ASN selama pandemi dapat berdampak pada kualitas pelayanan publik, termasuk didalamnya terkait surat-menyurat dan perizinan. Dari beberapa permasalahan tersebut profesionalitas pegawai dan perizinan menjadi aspek yang menjadi perhatian publik. Apabila merujuk pada Kementerian PANRB untuk dapat melihat kualitas pelayanan dari suatu instansi pemerintah ialah dari pelayanan yang diberikan sudah prima atau belum.

Berdasarkan pada hasil survei yang dilakukan oleh Kompas, penelitian ini melihat terkait dengan permasalahan tentang perizinan dan SDM ASN. Dalam

penelitian ini, permasalahan perizinan dikelola oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) DKI Jakarta, sedangkan permasalahan SDM ASN dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DKI Jakarta. Merujuk pada aduan masyarakat atas layanan yang diberikan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dari 22 dinas yang terdapat di Provinsi DKI Jakarta, salah satu aduan atas layanan yang diberikan ialah DPMPTSP DKI Jakarta. Dimana jumlah aduan yang masuk pada organisasi tersebut, pada tahun 2021-2022 sebanyak 816 aduan, dengan rincian 692 aduan pada bulan April-Desember 2021, dan 124 aduan pada bulan Januari-Mei 2022.

Dari sembilan badan yang tercatat, salah satunya adalah BKD. Dimana jumlah aduan yang masuk pada tahun 2021-2022 sebanyak 132 aduan, dengan rincian, 102 aduan pada tahun 2021, dan 30 aduan pada tahun 2022. Kedua organisasi tersebut adalah organisasi pemerintah memiliki tugas memberikan pelayanan, perbedaannya adalah pengguna layanan yang berbeda. Dimana pengguna layanan dari BKD adalah pegawai/ASN sedangkan pengguna layanan dari DPMPTSP adalah masyarakat secara umum. Walaupun memiliki dinilai cukup baik.

Karakteristik keduanya memiliki persamaan, hal yang menonjol dari perbedaan dari kedua organisasi tersebut adalah lokasi dan bentuk pelayanan. Selama pandemi Covid-19, kedua organisasi tersebut mewajibkan untuk tetap memberlakukan pelayanan, yang berujung pada diberlakukannya WFH/WFO untuk menjamin bahwa pengguna layanan tetap dan akan dilayani. Kedua organisasi tersebut sengaja dipilih karena kedua organisasi tersebut memiliki banyak kesamaan. Walaupun demikian kedua organisasi tersebut tetap, mendapatkan aduan-aduan dalam penerapan pelayanan publiknya. Aduan yang masuk pada kedua instansi tersebut, tidak hanya terjadi ketika diberlakukannya sistem kerja baru selama pandemi Covid-19. Merujuk pada masing-masing instansi, aduan dari pengguna layanan terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing instansi sudah berlangsung sejak lama. Berdasarkan informasi dari BKD Provinsi DKI Jakarta aduan dari pengguna layanan mengalami peningkatan, dari

sebelum terjadi pandemi Covid-19 sampai terjadinya Covid-19 (Oktober 2022), sedangkan pada DPMPTSP DKI Jakarta tidak terjadi peningkatan.

Tabel 1.3. Aduan Terhadap Layanan BKD dan DPMPTSP DKI Jakarta

No	Tahun	BKD		DPMPTSP	
		Aduan	Persentase laporan terselesaikan	Aduan	Persentase laporan terselesaikan
1	2018	23	100%	21	100%
2	2019	129	100%	11	100%
3	2020	315	100%	18	100%
4	2021	230	100%	18	100%
5	2022	58	100%	6	100%

Sumber: BKD dan DPMPTSP DKI Jakarta

Berdasarkan data aduan pengguna layanan pada BKD dan DPMPTSP DKI Jakarta tersebut menunjukkan bahwa jumlah aduan pada awal Covid-19 di BKD mengalami peningkatan dari tahun 2020 maupun pada tahun 2021. Begitu pula di DPMPTSP yang menunjukkan bahwa tahun 2020 serta 2021 juga mengalami peningkatan jumlah aduan, apabila dibandingkan pada tahun 2019. Keluhan terkait layanan yang diberikan pada kedua instansi tersebut juga dapat diketahui dari hasil review atau ulasan singkat dari pengguna media sosial/pengguna layanan, yang menunjukkan respon yang beragam.

Tabel 1.4. Keluhan Terhadap Layanan di BKD dan DPMPTSP DKI Jakarta

No	Keluhan DPMPTSP	Keluhan BKD
1	Proses layanan perizinan lama	Lamanya proses pensiun
2	<i>Customer service</i> yang tidak dapat dihubungi	Layanan berbelit
3	Petugas layanan yang kurang ramah	Terdapat pungutan liar
4	Kuota pendaftar yang sangat terbatas	
5	Banyaknya loket yang tidak diisi oleh petugas	

Sumber: diolah oleh peneliti

Beberapa keluhan tersebut terdapat satu hal yang sama, yakni terkait dengan keluhan atas lamanya proses layanan yang diberikan oleh kedua instansi tersebut.

Walaupun masih terdapat beberapa keluhan dari publik terkait kualitas layanan yang diberikan, kedua instansi tersebut tetap berusaha menjalankan layanan publik selama pandemi Covid-19 berlangsung.

## **B. Identifikasi Masalah**

Merujuk pada uraian dari latar belakang penelitian, menunjukkan bahwa beberapa masalah dalam penyelenggaraan pelayanan publik pada saat spandemi Covid-19 di DPMPTSP dan BKD Provinsi DKI Jakarta memiliki permasalahan yang sama, permasalahan tersebut diantaranya proses layanan yang cukup lama dan berbelit dan adanya pungutan liar. Selain itu, masalah atas layanan publik selama pandemi di lingkungan DPMTSP antara lain petugas (*customer service*) yang tidak dapat dihubungi, kuota pendaftar yang sangat terbatas, petugas yang kurang ramah; dan banyaknya loket yang tidak diisi oleh petugas.

Permasalahan ditunjukkan dari aduan masyarakat tahun 2021-2022 yang masuk pada CRM Provinsi DKI Jakarta serta berdasarkan dari aduan yang masuk pada kanal pengaduan dari DPMPTSP dan BKD Provinsi DKI Jakarta. Kedua organisasi tersebut memiliki beberapa persamaan karakter yang sama. Beberapa diantaranya seperti organisasi yang memberikan pelayanan publik, menerapkan kebijakan sistem kerja WFH/WFO selama pandemi Covid-19, dan mengembangkan teknologi informasi dalam pelayanan publik. Sedangkan perbedaan karakteristik yang muncul pada kedua organisasi tersebut adalah jenis layanannya, DPMPTSP lebih memberikan pelayanan terkait perizinan kepada masyarakat, sedangkan BKD terkait dengan layanan kepegawaian khususnya ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

## **C. Rumusan Masalah**

Merujuk pada identifikasi masalah tersebut, dilakukan perumusan atas identifikasi permasalahan pada penelitian ini, diantaranya:

1. Bagaimana penerapan kebijakan WFH/WFO untuk optimalisasi pelayanan publik di DPMPTSP dan BKD?

2. Bagaimana kontribusi dari kebijakan sistem kerja WFH/WFO atas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh DPMPTSP dan BKD DKI Jakarta saat terjadinya pandemi Covid-19?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan WFH/WFO atas pelayanan publik di DPMPTSP dan BKD dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2022. Dengan adanya aduan yang masuk pada kanal pengaduan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (CRM), menunjukkan bahwa sistem kerja WFH/WFO belum berjalan dengan optimal dalam memberikan pelayanan publik. Hasil dari evaluasi tersebut diharapkan dapat memberikan masukan terkait perbaikan kebijakan ke depan, memberikan informasi maupun skema dalam menerapkan kebijakan *flexi work arrangement* pasca pandemi. Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan mampu memberikan solusi dari model penerapan sistem kerja WFH/WFO dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang adaptif dengan ciri khas pelayanan tertentu. Selain itu, diharapkan mampu memberikan solusi terhadap penerapan sistem kerja terhadap instansi yang memberikan pelayanan publik ketika terjadi permasalahan mendesak ketika layanan diubah menjadi tidak tatap muka.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini menyajikan tentang evaluasi atas penerapan kebijakan sistem kerja WFH/WFO atas pelayanan publik di DPMPTSP dan BKD DKI Jakarta. Walaupun regulasi oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk seluruh instansi pemerintah di dalamnya, dalam implementasinya akan tetap ada inovasi yang dilakukan oleh masing-masing instansi agar tetap terselenggara pelayanan publik. Terdapat beberapa manfaat dari dilakukan penelitian ini, yakni:

- Untuk akademi, diharapkan dapat memperluas pemahaman dan wawasan, terkait kebijakan sistem kerja baru. Khususnya bagi perbaikan atau peningkatan pelayanan publik yang adapting pasca pandemi Covid-19. Selain itu diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran

tentang model penerapan kebijakan WFH/WFO, dan cara melakukan evaluasi kebijakan publik.

- Sedangkan untuk tujuan praktis, diharapkan dapat menjadi masukan dan saran bagi instansi pemerintah, khususnya Kementerian PANRB sebagai pihak yang merumuskan dan mengeluarkan kebijakan tentang tata kelola pemerintahan khususnya terkait dengan kebijakan sistem kerja. Kepada instansi pemerintah baik di kementerian, Lembaga, maupun pemerintah daerah apabila ingin menerapkan sistem kerja WFH/WFO.
- Selain itu, untuk ASN dan masyarakat umum, diharapkan dengan adanya penelitian dapat memberikan informasi dan pengetahuan secara lengkap terhadap evaluasi kebijakan WFH/WFO terhadap pelayanan publik.

