

PENATAAN PEGAWAI DALAM TATANAN NORMAL BARU STUDI KASUS PUSAT PENGAJIAN MANAJEMEN ASN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

RIGHTSIZING EMPLOYEE IN NEW NORMAL ERA CASE STUDY IN RESEARCH MANAGEMENT CENTER CIVIL SERVICE NATIONAL CIVIL SERVICE AGENCY

Ardy Firman Syah
Badan Kepegawaian Negara
Jl. Mayjen Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur
email: ardy.firmansyah@bkn.go.id

Abstrak

Adanya pandemi Covid-19 yang menyebarluas secara global pada belahan dunia, membuat seluruh aktivitas pemerintah berubah agar tetap menyesuaikan target sasaran yang ingin dicapai. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil analisa desain pemetaan mengenai pegawai yang sesuai dan tepat ukur. Metode penelitian ini menggunakan studi literatur dan analisis data. Hasil penelitian memperlihatkan beberapa jabatan pegawai dengan komposisi 25% pegawai melakukan pekerjaan dikantor dan 75% pegawai melakukan pekerjaan dirumah dengan menginventarisir keterampilan teknis dan konseptual pada setiap uraian tugas yang dilakukan. Melihat ada beberapa posisi jabatan yang kosong dengan mempunyai tugas dan fungsi yang insidental dan mendukung penting dalam kinerja organisasi, seperti jabatan Sekretaris dan Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran, pada jabatan tersebut diperlukan adanya penambahan pegawai dikarenakan pelaksanaan tugas pada jabatan tersebut masih dilakukan oleh jabatan lain yang menyebabkan ketidaksesuaian tugas dan fungsi pegawai tersebut antara jabatan yang diduduki dengan tugas yang dilaksanakan.

Kata kunci: Penataan Pegawai, Keterampilan Teknis, Keterampilan Konseptual

Abstract

Covid-19 pandemic that spreads globally in parts of the world, has made all government activities change in order to keep adjusting the targets to be achieved. The purpose of this study was to obtain the results of the mapping design analysis of employees who are appropriate and precisely measured. This research method uses literature study and data analysis. The results showed several employee positions with a composition of 25% of employees doing office work and 75% of employees doing work at home by taking of technical skill and conceptual skills in each job description. Seeing that there are several vacant positions with tasks and functions that are important in organizational performance, such as the position of Secretary and Preparation of Activity and Budget Plans, this position requires additional employees because the implementation of tasks in these positions is still carried out by other positions causing the mismatch of the employee's duties and functions between the position occupied and the task being carried out.

Keyword: Rightsizing Employee, Technical Skill, Conceptual Skill

PENDAHULUAN

Melihat situasi yang berkembang saat ini dengan adanya pandemi Covid-19 yang menyebarluas secara global pada belahan dunia, membuat seluruh aktivitas pelaku usaha, pemerintah dan UKM menjadi berubah agar tetap menyesuaikan target sasaran yang ingin dicapai. Perubahan ini tidak

terlepas dari sektor penataan kepegawaian, kebijakan strategis, maupun proses bisnis untuk menghasilkan output yang dicapai, dalam hal ini bagi pelaku usaha dan UKM agar tetap dapat bersaing dipasar dan bagi pemerintah agar menghasilkan *outcome* kinerja yang selaras dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi secara makro demi kesejahteraan masyarakat.

Pada sektor pemerintah, terjadi perubahan signifikan untuk melakukan program dan kegiatan agar tetap dapat mencapai target sasaran kinerja yang telah disusun dan disepakati. Sistem kerja pun berubah dengan adanya kebijakan Pemerintah melalui Surat Edaran Kementerian PAN RB Nomor 58 tahun 2020 yang diubah pada Surat Edaran Kementerian PAN RB Nomor 67 tahun 2020 terkait dengan sistem kerja bagi PNS dan pegawai di ruang lingkup instansi pemerintah dengan pembatasan total pegawai dan jam kerja setiap harinya. Tentunya, dengan adanya pengurangan jam kerja, dapat berdampak pada kinerja yang dihasilkan dan secara tidak langsung berdampak pula pada target kinerja organisasi yang diharapkan. Implementasi perubahan sistem kerja ini memperhatikan zona pada daerah yang terpapar virus Covid 19 dan mengurangi resiko penularan yang dapat terjadi di lingkungan kantor Instansi Pemerintah. Hal ini membuat paradigma baru, dimana dengan komposisi pegawai yang tidak maksimal dalam satu unit tetap bisa menempuh target kinerja yang dicapai sesuai dengan periode waktu yang disepakati. Walaupun beberapa target kinerja direvisi dalam indikator capaian waktu untuk dimundurkan, namun yang menjadi target prioritas tetap dijalankan sesuai dengan waktu tenggat yang disepakati. Bermula dengan kondisi seperti ini, dapat menjadi bahan dalam melakukan kajian untuk penataan ulang pegawai yang ada di Instansi Pemerintah.

Struktur kelembagaan pemerintah pusat saat ini belum dapat dikatakan tepat ukur, banyak kementerian/lembaga melaksanakan tugas dan fungsi yang tumpang tindih dengan instansi lainnya. Ketidakjelasan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi ini merupakan potret postur kelembagaan yang gemuk dan dapat menghambat responsibilitas dan adaptasi terhadap lingkungan global yang bersifat dinamis.

Citra tentang birokrasi di Indonesia dengan struktur organisasi yang sangat besar serta kompleks sudah menjadi hal umum

dan mempengaruhi beberapa aspek dalam menjalankan proses bisnis sehingga menjadi tidak efisien. Kondisi ini dapat dilihat dari beberapa gejala antara lain jumlah pejabat struktural dan staf yang masif, posisi dan tugas yang tumpah tindih, duplikasi jabatan, dan *chain of command* yang tidak jelas, yang dapat menyebabkan munculnya berbagai eksese dan patologi birokrasi. Dengan struktur organisasi yang demikian maka tujuan organisasi sulit tercapai. Permasalahan ini pada dasarnya sudah diketahui oleh para pimpinan birokrasi serta bagaimana cara menyelesaikannya, namun dengan berbagai alasan yang dikemukakan sering kali organisasi pemerintah terus berkembang dan berkembang. Hal ini disebabkan oleh persepsi bahwa organisasi yang besar akan memiliki power yang besar, atau terjangkit penyakit Parkinson, yaitu penyakit birokrasi yang pemimpinya merasa akan tambah berwibawa dan berkuasa kalau punya jumlah staf yang banyak tanpa alasan yang jelas (Thoha, 2010). Semakin gemuknya struktur kelembagaan pemerintah bukan hanya dapat dilihat dengan fungsi yang seringkali tumpang-tindih dan mengalami duplikasi, tetapi juga dapat dilihat dari semakin banyaknya jumlah pejabat struktural. Struktur kelembagaan pemerintah yang gemuk dan kompleks bukan hanya membuat pemerintah menjadi tidak efisien, tetapi juga membuat pemerintah menjadi tidak efektif ketika kewenangan yang terdistribusi kedalam begitu banyak lembaga tersebut menjadi tumpang-tindih dan berbenturan satu dengan yang lainnya. Dengan struktur kelembagaan yang kompleks, kemampuan pemerintah untuk merespon dinamika dan perubahan lingkungan dalam lingkup strategis menjadi terhambat dan tidak dinamis.

Dengan konsep kelembagaan yang berkembang, hal ini berlaku pada instansi Badan Kepegawaian Negara, dimana unit Pusat Pengkajian dan Manajemen ASN merupakan unit penelitian dan pengembangan yang mempunyai tugas dan fungsi dalam melakukan pengkajian dan penelitian untuk menghasilkan suatu

referensi kebijakan maupun evaluasi dari implementasi kebijakan yang baru, memandang perlu memberikan contoh melakukan *rightsizing* organisasi dalam memetakan kebutuhan pegawai yang tepat ukur dalam melaksanakan tugas dan fungsi unit.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai salah satu lembaga negara berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui menteri yang membidangi urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara. Berdasarkan Peraturan BKN Nomor 2 Tahun 2020, BKN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, BKN menyelenggarakan fungsi melalui:

- a. Penyusunan dan penetapan kebijakan teknis di bidang manajemen kepegawaian;
- b. Penyelenggaraan pengadaan, mutasi, pemberhentian dan pensiun, serta status dan kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil;
- c. Penyelenggaraan administrasi pensiun, Pejabat Negara dan mantan Pejabat Negara;
- d. Penyelenggaraan sistem informasi manajemen kepegawaian;
- e. Penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan manajemen kepegawaian;
- f. Penyelenggaraan pemetaan potensi dan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
- g. Penyelenggaraan dan mengembangkan sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil;
- h. Penelitian dan pengembangan di bidang manajemen kepegawaian;
- i. Pelaksanaan bantuan hukum;
- j. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen kepegawaian;
- k. Pembinaan dan penyelenggaraan dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BKN; dan
- l. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan penjelasan fungsi BKN diatas, unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN mempunyai fungsi melaksanakan pengkajian dan penelitian di bidang manajemen Aparatur Sipil Negara. Dengan adanya perubahan rencana strategis yang disusun berdasarkan target sasaran instansi, unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN melakukan perubahan kembali untuk sasaran kinerja berdasarkan turunan rencana strategis instansi. Adanya perubahan pada struktur organisasi yang terjadi pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN merupakan sebuah keputusan kebijakan yang diambil oleh para pejabat pimpinan tinggi di Badan Kepegawaian Negara dalam melakukan dan menunjang sasaran kinerja yang dicapai. Dengan adanya perubahan sasaran kinerja, hal ini berdampak pada kebutuhan jabatan-jabatan yang memenuhi lingkup unit untuk mengakomodir seluruh proses bisnis unit dalam mencapai sasaran kinerja yang telah dibuat. Terlampir total pegawai pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN berdasarkan jenis jabatan pada kondisi saat ini:

Tabel I.1 Jumlah Pegawai Pusat Pengkajian Manajemen ASN berdasarkan Peraturan BKN nomor 2 tahun 2020

No.	Jenis Jabatan	Jumlah
1	Struktural	4
2	Fungsional	3
3	Pelaksana	5

Faktor lain yang memerlukan adanya penataan kepegawaian dikarenakan kondisi pekerjaan yang dilakukan tiap pegawai memiliki volume kerja yang berbeda. Hal ini mengakibatkan adanya ketidaksesuaian terhadap jabatan yang diduduki dengan pekerjaan yang dilakukan. Pegawai dengan jabatan tertentu dituntut untuk melakukan pekerjaan diluar *job desknya*, sebaliknya ada pegawai dengan jabatan tertentu yang tidak melakukan pekerjaan prioritasnya. Berdasarkan tugas dan fungsi unit, diperlukan adanya penyesuaian antara analisis jabatan dan analisis beban kerja kebutuhan pegawai dalam mencapai sasaran kinerja unit.

Penataan kepegawaian merupakan salah satu faktor dalam Penilaian Reformasi Birokrasi, seperti yang tertuang dalam Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 bahwasanya dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, maka dipandang perlu melakukan reformasi birokrasi di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dimana dalam area perubahan yang menjadi penilaian reformasi birokrasi adalah organisasi yaitu organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*). Diperlukannya penataan kepegawaian pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN. Maka dari itu, faktor penataan kepegawaian merupakan salah satu hal yang penting dalam meningkatkan penilaian Reformasi Birokrasi.

Penataan kepegawaian dalam lingkup unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN dapat berimplikasi pada sistem penggajian pegawai yang efisien dan lebih mengoptimalkan struktur organisasi yang ada dengan pendelegasian wewenang dan tugas yang berfokus pada target kinerja yang ingin dicapai. Dengan adanya penataan kepegawaian, kapasitas jumlah pegawai yang kompeten dan diperlukan pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN diharapkan dapat merespon kebutuhan yang dicapai dalam memberikan rekomendasi pada pimpinan dalam bentuk kajian dan penelitian yang esensinya mencakup isu-isu strategis di bidang manajemen ASN.

Berdasarkan penjelasan diatas, faktor-faktor yang mempengaruhi diperlukannya penataan kepegawaian pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN antara lain dikarenakan adanya pandemi Covid-19 yang menyebabkan perubahan sistem kerja dengan pembatasan pegawai yang diperbolehkan bekerja di kantor, adanya perubahan struktur organisasi dengan perubahan tugas dan fungsi unit, volume pekerjaan pada tiap pegawai yang tidak merata dan tidak sesuai dengan jabatan yang diduduki, penataan organisasi yang dijadikan area perubahan dalam penilaian reformasi birokrasi. Berdasarkan entitas tersebut, penulis menyusun kajian dengan tema, “Penataan Pegawai dalam

Tatanan Normal Baru (Studi Kasus pada Pusat Pengkajian Manajemen ASN Badan Kepegawaian Negara)”.

PEMBAHASAN

Telaah Pustaka

1. *Rightsizing* Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map RB 2020-2024 dijelaskan bahwa penataan organisasi merupakan salah satu area perubahan dalam penilaian Reformasi Birokrasi dimana membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi merupakan tugas yang harus dijalankan oleh tiap Instansi. Berkaitan dengan hal tersebut berdasarkan artikel yang ditulis oleh Hendro Witjaksono Staf Ahli Bidang Komunikasi Strategis dan Hubungan Kelembagaan pada Kementerian PAN RB mengemukakan bahwa langkah-langkah yang dilakukan dalam rangka melaksanakan reformasi organisasi, biasanya disebut sebagai penataan organisasi. Hal ini dapat berupa restrukturisasi, reframing, regrouping, revitalisasi dan rekayasa bentuk/ tatanan lainnya. Pada dasarnya mengubah struktur agar dapat beroperasi lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan. Kemudian setelah ditata strukturnya, biasanya diikuti dengan penetapan aturan main dalam bentuk tugas, fungsi, berikut kewenangan dan tanggung jawab masing-masing unit atau jabatan. (Witjaksono, 2016).

Kebijakan penataan kelembagaan pemerintah saat ini difokuskan pada upaya *rightsizing* terlebih ketika mengalami perubahan sistem kerja akibat dari adanya pandemi Covid-19. Tujuan penerapan *rightsizing* adalah untuk mendapatkan ukuran yang tepat dalam suatu unit di instansi pemerintah agar sesuai dengan semangat pembaharuan dan fungsi-fungsi pemerintah dalam mendukung kinerja. Adapun berdasarkan Miftah Thoha (Thoha, 2007), bahwa

penataan organisasi yang dilakukan secara *rightsizing* dapat dibedakan dalam 3 (tiga tahap), yaitu:

- 1) Menentukan Kebijakan dan Peraturan Strategis
- 2) Pembagian Satuan (Unit dan Tupoksi) Organisasi
- 3) Memadukan Orang (Penataan SDM Aparatur)

Menurut pendapat Davison *rightsizing* adalah reposisi dan realokasi sumberdaya manusia dan sumberdaya-sumberdaya lainnya untuk difokuskan pada peningkatan kompetensi inti agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Prosesnya itu sendiri biasanya meliputi desain ulang struktur dan proses organisasi secara keseluruhan (Davison, G.C., Neale, J.M., & Hindman, 2000).

Selaras dengan pendapat tersebut, menurut Abrahamson *rightsizing* adalah program perubahan yang tidak menyakitkan “change without pain”. Program seperti ini kadang-kadang disebut juga sebagai “dynamic stability” atau dengan kata lain menjalankan dinamika perubahan dengan selalu menjaga stabilitas” yang “creative rejuvenation” atau meremajakan organisasi secara kreatif. (Abrahamson, 2000). Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *rightsizing* merupakan sebuah upaya penataan kembali struktur pegawai birokrasi pemerintah yang difokuskan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional berdasarkan kebutuhan), transparan dan menciptakan hirarki yang pendek dalam rangka mendukung terwujudnya tata pemerintahan yang baik (good government).

2. Keterampilan Teknis (Technical Skills) dan Konseptual (Conceptual Skills)

Dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pegawai negeri sipil, ada beberapa keterampilan yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai dalam melakukan pekerjaannya, diantaranya adalah keterampilan teknis dan keterampilan konseptual.

Menurut Yukl menyatakan bahwa keterampilan teknis (*technical skills*) adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut dijelaskan oleh Yukl bahwa dalam keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari satuan organisasi (Yukl, 1994). Pendapat senada disampaikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Para pemimpin memerlukan pengetahuan yang ekstensif mengenai teknik dan peralatan yang digunakan para bawahan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Keahlian teknis juga dibutuhkan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kelemahan kualitas, kecelakaan, material yang tidak cukup, dan masalah-masalah koordinasi. Pimpinan atau manajer yang memiliki keterampilan teknis yang memadai tentu saja dapat melaksanakan pekerjaan manajerialnya dengan baik (Stoner, Freeman, 1995).

Selaras dengan hal tersebut, menurut Robbins sebagaimana yang dikutip oleh Kuart Ismanto kualitas SDM dapat diukur dari keberhasilan; (1) peningkatan kemampuan teoritis adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, (2) peningkatan kemampuan teknis adalah metode atau sistem dalam mengerjakan suatu pekerjaan, (3) peningkatan kemampuan konseptual adalah mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju, (4) peningkatan moral adalah mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerja sama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela

dan mampu bersedia mengembangkan diri, (5) peningkatan keterampilan teknis (Ismanto, 2009).

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa keterampilan konseptual sebagai kemampuan mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan serta kepentingan organisasi. Kemampuan semacam ini lebih abstrak, yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, ketergantungan antarbagian organisasi, melihat masa depan organisasi dan lingkungannya, serta bagaimana lingkungan berdampak pada organisasi. Sementara itu, kemampuan teknis merupakan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasional atau teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang bersifat teknis yang dilaksanakan oleh pegawai pelaksana dalam instansi pemerintah.

3. **Pemanfaatan Teknologi dalam mendukung pekerjaan**

Perubahan sistem kerja di masa pandemi sangat memerlukan pemanfaatan teknologi informasi agar pekerjaan dapat dilaksanakan dimanapun tanpa harus *standby* di kantor. Pemanfaatan teknologi memiliki peranan penting dalam menukung proses pekerjaan. Kecepatan, kemampuan pemrosesan informasi, dan konektivitas komputer serta dapat meningkatkan efisiensi proses bisnis engan diperbantukan oleh aplikasi yang dapat merecord seluruh pekerjaan serta mempermudah dalam berkoordinasi sesama rekan kerja. Menurut Martin seperti yang dikutip oleh Kadir (Kadir, 2003) Teknologi informasi tidak hanya terbatas pada teknologi komputer (seperangkat alat keras dan lunak) yang digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, melainkan yang mencakup teknologi informasi untuk mengirimkan informasi. Selaras dengan hal tersebut Teknologi informasi adalah seperangkat alat untuk membantu dalam memudahkan pelaksanaan tugas melalui proses

informasi (Keen, 1996). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pemanfaatan teknologi merupakan suatu upaya dalam memanfaatkan perkembangan teknologi dalam mendukung penyelesaian pekerjaan yang dilakukan.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan studi literatur, dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh dasar-dasar teori/konsep yang relevan terkait dengan variabel keterampilan teknis dan konseptual, dan mendapatkan alat ukur yang valid dan reliabel dalam menganalisis data. Sumber literatur diperoleh melalui artikel ilmiah, peraturan-peraturan yang terkait dengan tema penelitian dan hasil kajian-kajian dari berbagai instansi.

Selanjutnya metode yang digunakan adalah analisis data. Metode ini digunakan dengan tujuan untuk mendapatkan desain dari penataan kepegawaian yang tepat ukur berdasarkan pada kesesuaian uraian tugas pegawai dengan menginventarisir jenis pekerjaan dari tiap uraian tugas pada tiap pegawai yang menghasilkan desain penataan pegawai yang tepat ukur pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN Badan Kepegawaian Negara dalam perubahan sistem kerja Tatanan Normal Baru.

Hasil Analisis

1. Kebijakan Pemerintah terkait Perubahan Sistem Kerja dalam Tatanan Normal Baru

Dengan memperhatikan status perubahan penyebaran virus Covid 19 yang semakin masif di beberapa daerah yang terpapar, maka pemerintah membuat perubahan kebijakan yang tertuang pada Surat Edaran Kementerian PAN RB Nomor 67 tahun 2020 dimana kebijakan ini merupakan pembaharuan dari Surat Edaran Kementerian PAN RB Nomor 58 tahun 2020. Hal esensial yang menjadi perhatian pimpinan untuk mengimplementasikan perubahan sistem kerja ASN berdasarkan peraturan tersebut adalah:

- a. Bagi Instansi pemerintah yang berada pada zona kabupaten/kota yang tidak terdampak/tidak ada kasus, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat memberlakukan maksimal 100% pegawainya melaksanakan tugas kedinasan di kantor.
- b. Bagi Instansi pemerintah yang berada pada zona kabupaten/kota yang resiko rendah, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat memberlakukan maksimal 75% pegawainya melaksanakan tugas kedinasan di kantor.
- c. Bagi Instansi pemerintah yang berada pada zona kabupaten/kota yang resiko sedang, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat memberlakukan maksimal 50% pegawainya melak-

sanakan tugas kedinasan di kantor.

- d. Bagi Instansi pemerintah yang berada pada zona kabupaten/kota yang resiko tinggi, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat memberlakukan maksimal 25% pegawainya melaksanakan tugas kedinasan di kantor.

Untuk mengimplementasikan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor, diperlukan adanya penentuan kategori wilayah Badan Kepegawaian Negara merujuk pada kategori zona yang ada pada peraturan tersebut. Berikut laporan data penduduk yang terpapar Covid-19 di wilayah Jakarta Timur Kecamatan Kramat Jati:

Tabel 3.1 Jumlah Penyebaran Virus Covid 19 di Wilayah Kecamatan Kramat Jati berdasarkan data <https://corona.jakarta.go.id/id/peta-persebaran>

Nama Kota	Nama Kecamatan	Nama Kelurahan	SUSPEK	Perawatan RS	Isolasi di Rumah	Suspek Meninggal
JAKARTA TIMUR	KRAMAT JATI	BALE KAMBANG	208	6	12	1
JAKARTA TIMUR	KRAMAT JATI	BATU AMPAR	343	8	17	1
JAKARTA TIMUR	KRAMAT JATI	CAWANG	227	5	20	0
JAKARTA TIMUR	KRAMAT JATI	CILILITAN	237	4	24	1
JAKARTA TIMUR	KRAMAT JATI	DUKUH	185	1	11	1
JAKARTA TIMUR	KRAMAT JATI	KAMPUNG TENGAH	428	7	20	1
JAKARTA TIMUR	KRAMAT JATI	KRAMAT JATI	301	12	28	1

Berdasarkan tabel penyebaran Virus Covid 19 diatas, dapat diketahui, wilayah kelurahan Cililitan Kecamatan Kramat Jati merupakan wilayah zona merah dilihat dari jumlah penduduk yang suspek dan isolasi di rumah. Adapun wilayah berstatus zona merah artinya memiliki tingkat risiko tinggi penularan Covid-19. Wilayah zona merah itu kemudian dimasukkan kategori wilayah pengendalian ketat (WPK) sehingga sejumlah pelanggaran untuk penerapan pembatasan sosial berskala

besar (PSBB) di wilayah tersebut tidak diberlakukan kembali. Dengan kata lain kategori wilayah Badan Kepegawaian Negara masuk kedalam kategori zona kabupaten/kota yang resiko tinggi. Untuk mengimplementasikan sistem kerja yang sesuai dengan Surat Edaran Kementerian PAN RB Nomor 67 tahun 2020 maka komposisi pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor maksimal sejumlah 25% dari total pegawai di unit PPM ASN.

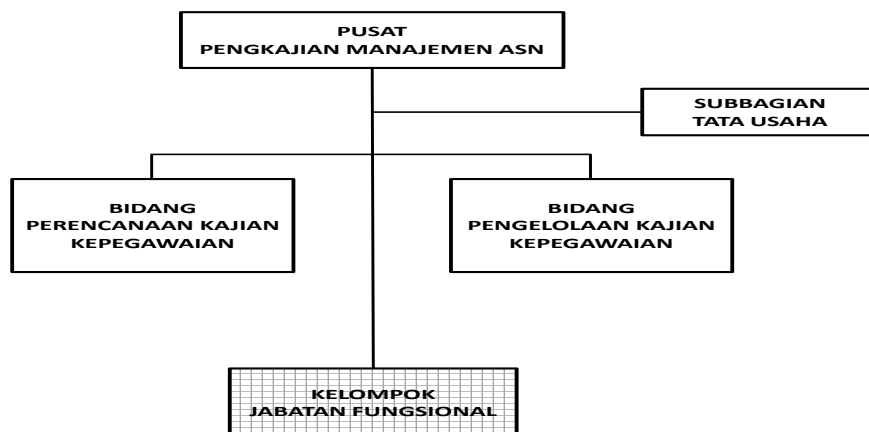
2. Perubahan Nomenklatur, Tugas dan Fungsi serta Struktur Organisasi Pusat Pengkajian Manajemen ASN

Pada tahun 2020 setelah ditetapkannya Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2020, terjadi perubahan struktur organisasi di lingkup Badan Kepegawaian Negara dengan tujuan untuk mendorong percepatan reformasi birokrasi dan mendukung efektivitas serta efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Negara, maka perlu melakukan penajaman dan penyempurnaan tugas dan fungsi organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Negara. Berdasarkan peraturan tersebut, unit Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian mengalami perubahan pada aspek nomenklatur, tugas dan fungsi serta struktur organisasi. Pada aspek nomenklatur Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian berubah menjadi Pusat Pengkajian Manajemen ASN. Dijelaskan pula

pada pasal 444 Pusat Pengkajian Manajemen ASN mempunyai fungsi melaksanakan pengkajian dan penelitian di bidang manajemen Aparatur Sipil Negara, tentunya fungsi ini berbeda dengan penjelasan fungsi yang ada pada Peraturan Kepala BKN Nomor 19 tahun 2014 dimana dalam ruang lingkup pengkajian dan penelitian tidak lagi bertemakan tentang kepegawaian namun berdasarkan isu-isu strategis dibidang manajemen ASN. Berdasarkan perubahan fungsi, maka struktur organisasi Pusat Pengkajian Manajemen ASN berkembang dengan adanya penambahan pada jabatan struktural yang terdiri dari Bidang Perencanaan Kajian Kepegawaian dan Bidang Pengelolaan Kajian Kepegawaian.

Berdasarkan perubahan struktur organisasi yang terjadi pada saat ini, bagan struktur organisasi Pusat Pengkajian Manajemen ASN menjadi:

Gambar 3.1. Struktur Organisasi pada Pusat Pengkajian Manajemen ASN BKN



Berdasarkan penjelasan struktur organisasi-Berdasarkan penjelasan struktur organisasi pada gambar diatas, terdapat beberapa jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN yang terdiri dari :

1. Kepala Pusat
2. Kepala Bidang Perencanaan Kajian Manajemen ASN
3. Kepala Bidang Pengelolaan Kajian

Manajemen ASN

4. Kepala Subbagian Tata Usaha
5. Peneliti Ahli (Madya dan Muda 2 pegawai)
6. Sekretaris (tidak ada pegawai)
7. Analis Kepegawaian Terampil
8. Analis Penelitian (3 pegawai)
9. Analis Kinerja
10. Pengelola Data

Jabatan tersebut merupakan jabatan yang mendukung pelaksanaan tugas

dan fungsi dari unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN. Diberlakukannya perubahan sistem kerja melalui Surat Edaran Kementerian PAN RB Nomor 67 tahun 2020 diperlukan adanya penataan kembali struktur pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan mempertimbangkan klasifikasi uraian tugas dari setiap jabatan yang ada di Pusat Pengkajian Manajemen ASN. Adapun jumlah pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor dengan total pegawai di PPM ASN sebanyak 12 orang adalah maksimal sejumlah 3 pegawai.

Klasifikasi Tugas berdasarkan kategori Jabatan

Dalam analisa ini, penyusunan tahapan penataan kepegawaian dimulai dengan menginventarisasi jenis kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap pegawai yang dikerjakan menggunakan keterampilan teknis maupun keterampilan konseptual. Inventarisasi jenis kegiatan dapat diambil dari analisis jabatan pada tiap pegawai.

Pengklasifikasian jenis uraian tugas difokuskan pada uraian tugas yang menggunakan keterampilan teknis sesuai dengan definisi operasional yang didapat pada telaah pustaka bahwa keterampilan teknis adalah Kemampuan atau pengetahuan

untuk menggunakan teknik tertentu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Sedangkan uraian tugas yang menggunakan keterampilan konseptual adalah uraian tugas yang menggunakan kemampuan mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan sesuai dengan sasaran organisasi.

Dari uraian tugas yang ada pada tiap pegawai akan diklasifikasikan uraian tugas mana yang dapat dilakukan di rumah dan di kantor. Uraian tugas dari tiap jabatan yang ada di PPM ASN akan diklasifikasikan berdasarkan keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Lalu hasil dari pengklasifikasian akan digunakan sebagai bahan analisa uraian tugas yang dapat dilaksanakan di rumah dan di kantor. Selain pengklasifikasikan jenis pekerjaan, perlu adanya keterangan tambahan, fungsinya keterangan tambahan ini adalah metode atau cara apa yang akan digunakan jika uraian tugas tersebut dilakukan di rumah maupun di kantor.

Berikut hasil analisa yang disajikan dalam tabel uraian tugas seluruh jabatan pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN dalam mengklasifikasikan uraian tugas dan tempat pelaksanaan tugas beserta keterangan metode atau cara yang digunakan dalam melaksanakan tugas:

Tabel 3.2 Hasil Analisa Klasifikasi Uraian Tugas, Pelaksanaan Tugas serta Keterangan Metode Pelaksanaan Tugas seluruh Jabatan di PPM ASN berdasarkan data analisis jabatan PPM ASN 2020

No	Jabatan	Uraian Tugas	Klasifikasi Tugas	Pelaksanaan Tugas	Keterangan
1	Kepala Pusat	Menyusun Rencana Kerja Pengkajian dan Penelitian di bidang Manajemen ASN	Keterampilan konseptual	Di rumah	Pengambilan Keputusan
		Mengoorganisasikan kegiatan pengkajian dan penelitian			
		Memberikan pengarahan tentang pelaksanaan pengkajian dan penelitian			
		Melakukan pengawasan tentang pelaksanaan kinerja PPM ASN			
		Mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam rangka perbaikan kinerja			
		Menyusun laporan pelaksanaan tugas			Fungsi Koordinasi

2	Bidang Perencanaan Kajian Kepegawaian	Rencana operasional Bidang	Keterampilan konseptual	Di rumah	Pengambilan Keputusan
		Jadwal dan pembagian tugas			Fungsi Koordinasi
		Notulensi arahan pelaksanaan tugas			
		Catatan permasalahan dan koreksi hasil kerja			
		Rencana program pengkajian dan penelitian			
		Rencana kebutuhan penelitian			
		Laporan evaluasi pelaksanaan kegiatan pengkajian dan penelitian			
		Hasil evaluasi kegiatan			
		Laporan kegiatan			
3	Bidang Pengelolaan Kajian Kepegawaian	Rencana operasional Bidang Pengelolaan	Keterampilan konseptual	Di rumah	Pengambilan Keputusan
		Jadwal dan pembagian tugas			Fungsi Koordinasi
		Notulensi arahan pelaksanaan tugas			
		Catatan permasalahan dan koreksi hasil kerja			
		Hasil pengelolaan pengkajian dan penelitian			
		Laporan evaluasi hasil pengkajian dan penelitian			
		Rekomendasi			
		Hasil evaluasi kegiatan			
		Laporan kegiatan			
4	Subbag Tata Usaha	Menyusun rencana kerja Sub Bagian Tata Usaha	Keterampilan konseptual	Di rumah	Pengambilan Keputusan
		Menyusun rencana kebutuhan barang / ATK Sub Bagian Tata Usaha		Di kantor	Fungsi Koordinasi
		Membagi tugas kepada bawahan		Di rumah	
		Membimbing pelaksanaan tugas			
		Memeriksa/mengoreksi hasil kerja bawahan			
		Mengelola tata usaha dan anggaran			
		Mengevaluasi pelaksanaan tugas			
		Menyusun laporan pelaksanaan tugas			

5	Peneliti	Menyiapkan bahan program rencana kegiatan	Keterampilan konseptual	Di rumah	Kinerja individu yang mendukung tusti Unit
		Melaksanakan penelitian dan membuat laporan penelitian			
		Menyebarkan hasil/penelitian			
		Mengikuti perkembangan ilmiah pada taraf regional,nasional dan internasional			
		Meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian di bidang Penelitian			
		Membimbing kader peneliti tingkat bawahnya			Fungsi Koordinasi
6	Analisis Kepegawaian Penyelia	Mengolah Data Penelitian	Keterampilan teknis	Di rumah	Fungsi Koordinasi
		Membuat konsep laporan triwulan/semester			
		Layout/desain cover jurnal			
		Layout/desain cover buku penelitian			
7	Analisis Penelitian	Penyusunan bahan pengkajian dan/atau penelitian dibidang manajemen kepegawaian	Keterampilan teknis	Di rumah	Fungsi Koordinasi
		Penyusunan bahan survei			
		Mengolah hasil pengolahan data			
		Mengolah hasil analisis dan telaahan			
		Penyusunan bahan rekomendasi kebijakan			
8	Sekretaris	Menerima, mencatat surat masuk & keluar ke buku agenda dan lembar disposisi	Keterampilan teknis	Di kantor	Fungsi Koordinasi
		Mencatat agenda kegiatan pimpinan di papan tulis			
		Mengirim surat ke pejabat sesuai dengan disposisi pimpinan			
		Meminta dan mencatat nomor surat kedinasan ke dalam buku pengiriman			
		Memeriksa hasil ketikan surat berdasarkan etika peraturan		Di rumah	
		Mengingatkan pimpinan berdasarkan agenda yang telah ditetapkan			
		Mengatur waktu bagi tamu yang akan menghadap berdasarkan agenda			
		Menerima, mencatat dan menyampaikan telepon/faks yang masuk maupun keluar			

9	Pengelola Data	Mempelajari metode dan teknik pengolahan data sesuai prosedur	Keterampilan teknis	Di rumah	Fungsi Koordinasi
		Menerima, mengumpulkan dan memeriksa berkas masuk sesuai prosedur		Di kantor	
		Mengimput data, memeriksa, mengendalikan dan mencatat dalam buku agenda			
		Mengolah data kepegawaian sesuai dengan prosedur			
		Membuat laporan keadaan pegawai per bulan, per enam bulan dan pertahun		Di rumah	
		Menyusun rekapitulasi kegiatan data			
		Memberikan pelayanan informasi data kepegawaian			
10	Analisis Kinerja	Mengklasifikasi Kinerja sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Keterampilan teknis	Di rumah	Kinerja individu yang mendukung tugas Unit
		Mengidentifikasi Kinerja sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku			
		Menganalisis Kinerja sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku			
		Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas sesuai prosedur yang berlaku sebagai bahan evaluasi dan pertanggungjawaban			

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa hasil analisa beberapa jabatan secara umum memiliki keterampilan konseptual seperti jabatan Kepala Pusat, Kabid Perencanaan Kajian Manajemen ASN, Kabid Pengelolaan Manajemen ASN dan Peneliti Ahli, mayoritas dari jabatan tersebut memiliki uraian tugas yang bersifat komprehensif dan memiliki peran pengambil keputusan dalam mengorganisir atau memimpin suatu tim. Dari jenis uraian tugas jabatan tersebut dapat dikerjakan di rumah karena dapat ditunjang oleh fasilitas tanpa memerlukan berkas fisik yang harus diperiksa, namun perlu adanya koordinasi kepada bawahan untuk mendelegasikan tugas yang mendukung tugas prioritas jabatan tersebut.

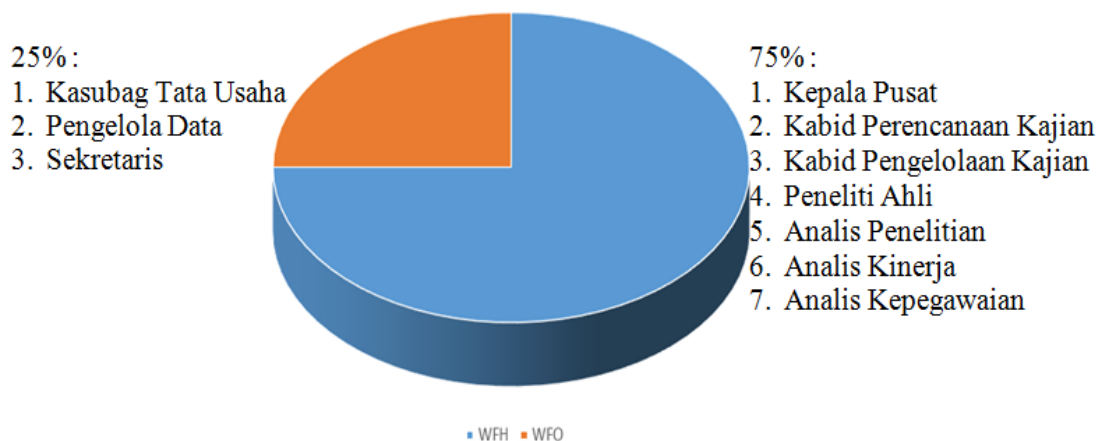
Hasil analisa untuk jenis jabatan Analisis Kepegawaian, Analisis Penelitian dan Analisis Kinerja memiliki keterampilan teknis dalam penyelesaian tugas dan dapat dikerjakan di rumah dikarenakan pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang tidak melibatkan berkas fisik dalam mendukung pekerjaan atau dalam penyelesaian pekerjaan berkas dapat dibuat menjadi *softfile* yang memudahkan pegawai untuk mengakses dan mendukung penyelesaian pekerjaannya. Metode koordinasi tetap diperlukan dalam hal penyelesaian kendala dan koordinasi pengiriman hasil pekerjaan kepada atasan.

Untuk beberapa jenis jabatan seperti Kasubag Tata Usaha, Sekretaris dan Pengelola Data hasil analisa terdapat beberapa uraian tugas yang hanya dapat

dilaksanakan di kantor dikarenakan dalam penyelesaian tugas tersebut memerlukan berkas fisik maupun barang yang hanya terdapat di lingkungan pekerjaan seperti membuat *list stock opname* barang ATK, menerima dan mendistribusikan surat, serta mengarsipkan dan memberi nomor surat. Namun ada beberapa uraian tugas yang dapat diselesaikan dirumah dengan melakukan metode koordinasi kepada atasan maupun bawahan dalam penyelesaian tugasnya.

Dengan mengacu pada hasil analisa di atas dapat diuraikan bahwa komposisi pegawai PPM ASN yang dapat menyelesaikan tugas di kantor sejumlah 3 pegawai (Kasubag Tata Usaha, Sekretaris dan Pengelola Data). Berdasarkan hasil analisis data pada tabel diatas beserta deskripsinya maka dapat dikonversi dalam chart dibawah ini:

Gambar 3.2. Diagram Hasil Analisa Prosentase Jenis Jabatan pada Pusat Pengkajian Manajemen ASN BKN sesuai Implementasi Sistem Kerja Tatanan Normal Baru



Prosentase pegawai dengan jabatan yang telah ditentukan diatas bukan menjadi parameter khusus untuk menentukan jadwal bekerja dirumah dan dikantor, ketika adanya kegiatan dan program yang menjadi prioritas pelaksanaan tentunya diperlukan jabatan-jabatan yang menangani secara langsung untuk dapat bekerja dikantor. Namun jika tidak ada hal yang bersifat urgensial penentuan jabatan yang diperlukan dalam melaksanakan kedinasan di kantor dapat menggunakan desain formulasi jabatan diatas.

Melihat ada beberapa posisi jabatan yang kosong dengan mempunyai tugas dan fungsi yang insidensial dan mendukung penting dalam kinerja organisasi seperti jabatan Sekretaris dan Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran, pada jabatan tersebut diperlukan adanya penambahan pegawai dikarenakan pelaksanaan tugas pada jabatan tersebut masih dilakukan oleh jabatan

lain yang menyebabkan ketidaksesuaian tugas dan fungsi pegawai tersebut antara jabatan yang diduduki dengan tugas yang dilaksanakan.

Dengan hasil analisa desain penataan organisasi yang dihasilkan pada kajian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pelaksanaan kinerja organisasi dan menghasilkan output kerja yang sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai melalui perubahan sistem kerja di masa tatanan normal baru.

PENUTUP

Kesimpulan

Dengan diberlakukannya sistem kerja dalam masa tatanan normal baru diperlukan adanya penataan kembali dalam organisasi untuk memperoleh desain pola kerja yang mengadopsi sistem kerja yang

flexible dan dapat dikerjakan dimana saja. Oleh karena itu, proses penyelesaian dalam penataan organisasi dilakukan dengan mengklasifikasikan uraian tugas dari tiap jenis jabatan yang ada pada ruang lingkup PPM ASN dimana desain tersebut bertolak ukur pada klasifikasi uraian tugas dari tiap jabatan yang dapat dikerjakan di rumah dan hanya bisa dikerjakan di kantor serta memberikan keterangan metode yang digunakan ketika bekerja di rumah agar output kerja yang dihasilkan baik. Desain penataan organisasi ini diharapkan menjadi desain penataan yang ideal untuk dijadikan bahan pertimbangan pimpinan dalam mengambil keputusan dan dapat dijadikan desain penataan organisasi yang tepat ukur dalam mendukung terwujudnya pengelolaan organisasi dengan tercapainya kinerja organisasi.

Saran

Penyebaran virus Covid 19 yang berdampak pada perubahan sistem kerja memerlukan adanya penataan kembali struktur dan kebutuhan pegawai. Dalam penataan pegawai di lingkungan PPM ASN BKN perlu dibuatkan suatu desain yang memuat inventarisir jenis kegiatan pada tiap jabatan di lingkungan PPM ASN BKN. Disamping itu, perlu adanya penambahan pegawai untuk mengisi kekosongan pada jabatan pelaksana yang sifatnya insidental dikarenakan tugas dan fungsi jabatan pelaksana tersebut tidak bisa dilakukan oleh pegawai dalam jabatan lain yang telah memiliki uraian tugas tersendiri.

Maka dapat disimpulkan perlu adanya tindak lanjut implementasi dari penyusunan desain penataan pegawai di lingkungan PPM ASN yang mengakomodir sistem kerja baru ditengah Pandemi Covid-19. Lalu perlunya penambahan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan yang sifatnya insidental agar tugas dan fungsi organisasi tetap terlaksana demi tercapainya tujuan organisasi PPM ASN BKN.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, E. (2000). *Change Without Pain* (July/August). Cambridge: Harvard Business Review.
- Davison, G.C., Neale, J.M., & Hindman, D. (2000). *Study Guide Abnormal Psychology*. New York: John Wiley & Sons. (Eight Edition).
- Ismanto, K. (2009). *Manajemen Syariah; Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kadir, A. (2003). *Pengenalan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Keen, H. dan. (1996). *Information Technology: Tomorrow's Advantage Today*. McGraw-Hill College: Hammond.
- Stoner, Freeman, dan G. (1995). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.
- Thoha, M. (2007). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Peraturan

- Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map RB 2020-2024
- Peraturan BKN Nomor 2 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja BKN
- Surat Edaran Kementerian PAN RB Nomor 67 tahun 2020 tentang Perubahan atas Surat Edaran Kementerian PAN RB Nomor 58 tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tatanan Normal Baru

Media Daring

- <https://corona.jakarta.go.id/id/peta-persebaran>
- Thoha, M. (2010). "Birokrasi Presiden yang Tambun." , Kompas, 28 Januari 2010.

Witjaksono, H. (2016). Transformasi Organisasi Pemerintahan melalui Penataan Struktur dan Pengembangan Budaya Kerja. Retrieved from menpan.go.id website: <https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/transformasi-organisasi-pemerintahan-melalui-penataan-struktur-dan-pengembangan-badaya-kerja>

