

Analisis Transformasi Pola Kerja Birokrasi dalam Pelayanan Publik Pasca-Pandemi Covid-19 di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta

Nadya Nasywa Salsabila^{1*}, Awang Darumurti²

^{1*,2}*Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta*

*e-mail: nadvanasywa09@gmail.com

ABSTRACT

This research is aimed at analyzing the Transformation of Work Patterns of State Civil Servants in Post-Pandemic Public Services as a Response to Changes in Community Behavior in the Regional Office I of the Yogyakarta State Civil Service Agency. This study used qualitative research methods. The results of this research show that the indicators of the transformation of ASN work patterns in services by Regional Office I of the Yogyakarta State Civil Service Agency (BKN) are still not going well overall. Agile capabilities which is owned by Regional Office I of the Yogyakarta State Civil Service Agency (BKN) must continue to be pursued. Leaders who are an influential factor in the performance of the State Civil Apparatus (ASN) should be more open to information technology. Then there needs to be more specific training regarding adaptive responses to changes determined by the center.

Keywords: *Beaucracy, Pasca-Pandemi Covid-19, Transformation of Work Patterns*

PENDAHULUAN

Wabah virus corona (Covid-19) disebut sebagai pandemic global oleh organisasi Kesehatan dunia (WHO) dan pertama kali teridentifikasi pada tahun 2022 (Darmawan & Atmojo, 2020). Hadirnya pandemic global ini membawa dampak yang cukup signifikan dalam kehidupan sehari-hari manusia. Perubahan pola aktivitas kehidupan manusia terjadi juga dalam dunia pemerintahan dalam melaksanakan tugasnya dalam melayani publik. Sebagai penyelenggara negara, pemerintah harus beradaptasi dengan kondisi untuk tetap melaksanakan tugasnya. Tentunya dengan berbagai kebijakan baru untuk membantu memutus rantai persebaran virus. Ketika tidak terdapat birokrasi yang *agile* yang mampu adaptif di dalam keberlangsungan pelayanan publik di masa pandemic, maka adanya kebijakan terkait *work from home* sebagai bentuk dari pergeseran pola kerja di

masa pandemic tidak akan terlaksana dengan baik dalam memberikan pelayanan (Rorong, 2020).

Peneliti tertarik dengan judul ini dikarenakan kondisi pelayanan di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta tetap melaksanakan pelayanan dengan baik dengan kualitas pegawai yang baik dengan berbagai kondisi yang hadir dan dinamikanya sehingga hal tersebut menarik untuk diteliti khususnya dalam perubahan pola kerja yang terjadi di instansi tersebut khususnya pada pelayanan di Tahun 2022 yang sudah memasuki masa pasca pandemic. Pelayanan yang ada di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta terdapat 3 unit yaitu mutasi dan status kepegawaian, pensiun dan pengangkatan, dan informasi kepegawaian. Pasca pandemi covid-19 atau endemi, masyarakat dihadirkan oleh suatu

kenyataan baru bahwa penggunaan teknologi menjadi bagian utama dalam kehidupannya (Yulianto, 2020). Selain perubahan teknologi, transformasi yang hadir adalah transformasi dari segi sumber daya manusia khususnya dalam instansi pemerintahan. Hadirnya teknologi membawa perubahan terhadap suatu pola kerja para Aparatur Sipil Negara. Instansi pemerintah sebagai wujud resmi dalam pelayanan publik menerapkan tujuan bersama yang akan diwujudkan untuk menjadikan pekerjaan dalam melayani publik menjadi lebih teratur (Mulyaningsih, 2021).

Hadirnya pandemi tentunya mengubah pola kerja setiap pegawai di seluruh instansi khususnya pada lingkungan Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta. Berdasarkan uraian tersebut dengan perubahan masyarakat dalam melaksanakan aktivitasnya, terjadi perubahan pola kinerja SDM Aparatur sebagai respon dalam pelayanan publik setelah pandemi terjadi dan dinyatakan endemi dengan beberapa transformasinya maka peneliti memilih judul penelitian, “Analisis Transformasi Pola Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik Pasca Pandemi sebagai Respon dari Perubahan Perilaku Masyarakat di Lingkungan Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta”.

STUDI KEPUSTAKAAN

1. Kebijakan Work from Home bagi Aparatur Sipil Negara di Masa Pandemi Covid-19 Eki Darmawan & Muhammad Eko Atmojo (Darmawan & Atmojo, 2020)

Kebijakan WFH yang ditetapkan ketika pandemi belum terlaksana dengan maksimal karena beberapa faktor, seperti

terkait infrastruktur yang belum merata, tidak semua daerah siap akan digitalisasi, dan kendala lain terkait teknologi informasi.

2. Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik pada Masa Pandemi Covid-19 di Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara

Pelayanan publik selama pandemic covid-19 di Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara belum terlaksana dengan baik sesuai ekspektasi masyarakat. Pelaksanaan pelayanan publik yang belum optimal tersebut dikarenakan sikap yang kurang baik.

3. Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Menuju Era New Normal Yulianto

Memasuki era kebiasaan baru selama pandemic covid-19, kualitas ASN pada masa tersebut sudah seharusnya menyesuaikan yang mana tidak hanya fokus pada pekerjaan secara administratif namun kemampuan lain yang mengarah pada skill seperti kecepatan, teknologi informasi, adaptabilitas, dan lain sebagainya.

4. Profesionalisme Kinerja Kepala Lingkungan dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Wenang di Masa Pandemi Covid-19 Steven W. Mongkau, Agustinus B. Pati, Evelin J. R. Kawung

Pelayanan publik selama masa pandemic covid-19 di Kecamatan Wenang belum maksimal karena kepala lingkungannya kurang responsive dan kreatif. Selain itu inovasi teknologi juga belum hadir karena kepala lingkungan yang belum mampu. Kemudian berbagai faktor juga menjadi latar belakang dari keprofesionalan kepala lingkungan selama masa pandemic yang belum maksimal.

5. Pengaruh Desain Diklat dan Impelementasi Diklatpim IV Pola Baru terhadap Peningkatan Kinerja ASN Provinsi

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan desain diklatpim terhadap kompetensi yang sudah tervalidasi uji data.

6. Implementasi Work from Home: Kajian tentang Dampak Positif, Dampak Negatif, dan Produktivitas Pegawai Diana

Konsep kerja WFH akan melahirkan dampak positif bagi pegawai dan organisasi jika dihadirkan pada individu yang tepat. Berbagai faktor menjadi suatu pertimbangan dalam implementasi WFH. Perlu adanya kesepakatan terkait konsep WFH dan WFO dengan tujuan menghindari timbulnya suatu kecemburuan atau suatu perasaan tidak adil pada pegawai.

7. Sistematis Review: Fleksibel Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru ASN Di Tengah Pandemi Covid-19

Implementasi kebijakan Fleksibel Working Arrangement (FWA) pada kasus-kasus bisa dikatakan sudah maksimal berdasarkan respon dari staff yang beranggapan bahwa kebijakan tersebut fleksibel sehingga bisa mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan bersama keluarga. Beberapa faktor selama pandemic covid-19 tentunya menjadi latar belakang dari hadirnya kebijakan pada sistem kerja ASN.

8. Strategi Penguatan Kapasitas Birokrasi Pemerintah Daerah Pasca Pandemi Covid-19

Pelaksanaan prinsip dasar dalam good governance pada birokrasi di pemda belum terlaksana dengan baik. Perbaikan terus dilaksanakan oleh pemda seiring hadirnya reformasi birokrasi khususnya selama pandemic covid-19.

9. Analisis Perilaku Birokrasi, Pola Komunikasi dan Regulasi dalam Pelayanan Publik di Masa Pandemi

Adaptasi pelayanan publik membutuhkan konsolidasi khususnya di masa pandemic covid-19 bagi perilaku birokrasi, pola komunikasi, dan regulasi pemerintah yang tentunya membutuhkan pengawasan seiring hadirnya dinamika pandemic.

10. Transformasi Birokrasi Digital di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemerintahan Indonesia

Berbagai nilai tetap menjadi hal terdepan untuk relevansi dalam penggunaan teknologi informasi. Kasus pandemic yang terus meningkat mengharuskan pemerintah melaksanakan suatu transformasi dalam birokrasi dan pelayanan publik serta tentunya adaptasi dari hadirnya transformasi tersebut. Hal tersebut bertujuan untuk memutus rantai penyebaran virus corona yang belum menurun yang kemudian hadir era kebiasaan baru dalam keseharian masyarakat.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan berpikir deskriptif. Subjek yang digunakan di dalam penelitian ini adalah pejabat fungsional dan pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta yaitu Kepala Bidang Tata Usaha dan Kepala Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian beserta beberapa pegawai Kantor Regional I BKN Yogyakarta. Wawancara dilaksanakan di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta dengan spesifikasi Kepala di Bidang Tata Usaha, Kepala Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian, dan pegawai Kantor Regional I BKN Yogyakarta dalam melakukan pelayanan

publik. Selain wawancara, penelitian ini menggunakan data pendukung dengan dokumentasi melalui dokumen-dokumen resmi terkait dari Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Peneliti di dalam melakukan teknik analisis data akan menjelaskan dan menyimpulkan terkait transformasi pola kerja ASN pasca pandemi di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara DIY. Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif memiliki beberapa tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan tahapan verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Transformasi Pola Kerja berdasarkan *Agile Governance*

Kondisi Pandemi Covid-19 membawa banyak perubahan terhadap kehidupan manusia dari segala aspek salah satunya adalah instansi pemerintahan khususnya di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Yogyakarta. Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta menerapkan pola kerja sesuai dengan berbagai kebijakan yang dikeluarkan. Sistem kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) turut beradaptasi dengan menyesuaikan regulasi tentang tatanan normal baru bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Penyesuaian terus dilakukan selama pandemic hingga saat ini memasuki pasca pandemic. Secara umum, hadirnya konsep pola kerja *Fleksibel Working Arrangement* (FWA) adalah suatu konsep pengaturan kerja yang fleksibel dengan pola kerja yang berubah yang memungkinkan bagi pegawai untuk memilih waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pelayanan menjadi salah satu tugas pada instansi Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta

terdapat berbagai pelayanan yang terbagi menjadi 3 (tiga) unit yaitu mutasi dan status kepegawaian, pensiun dan pengangkatan, dan informasi kepegawaian. Hadirnya pandemic covid-19 menuntut pegawai untuk tetap melaksanakan tugasnya khususnya dengan pelayanan dengan kualitas yang baik. Selama kondisi pandemic pekerjaan tetap lancar dengan dukungan penyempurnaan aplikasi yang ada di instansi Kanreg I BKN Yogyakarta. Salah satunya dengan aplikasi SIASN (Sistem Informasi ASN). Dalam pencapaian target yang diupayakan oleh Kanreg I BKN Yogyakarta dengan memasuki kondisi pasca pandemic, terjadi perubahan pola kerja kembali. Memasuki kondisi pasca pandemic saat ini, jam kerja menjadi normal kembali dan target-target yang sudah direncanakan seperti yang tercantum di dalam rencana strategis tercapai. Khususnya secara Teknologi Informasi tetap digunakan dengan layanan berbasis elektronik dengan berbagai bantuan aplikasi yang saat ini semakin sempurna. Adaptasi secara teknologi informasi berkaitan dengan *agile governance*. *Agile governance* dibutuhkan dalam mencapai suatu kinerja organisasi dalam kehidupan teknologi informasi yang saat ini menjadi suatu tuntutan dalam kelincuhan atau adaptasi oleh organisasi (Luna et al., 2015).

Konsep *agile governance* pada dunia pemerintahan menjadi suatu hal yang familiar mulai dibahas sebagai respon dari suatu bencana dunia yaitu pandemic Covid-19. *Agile governance* merupakan suatu metode dalam melakukan pemangkasan atau penyederhanaan pada suatu organisasi pemerintahan dan memiliki suatu fokus pada adaptif yang cepat dan menjadi suatu kelebihan (Amrulloh et al., 2022). Kantor Regional I BKN Yogyakarta sudah

terlihat suatu pemerintahan yang *agile*. Kantor Regional I BKN Yogyakarta menerapkan teknologi informasi sebagai bentuk dari adaptasi atas kondisi pandemic. Penyempurnaan teknologi informasi melalui berbagai aplikasi di dalam pelayanan dan keseharian instansi yang terus disempurnakan merupakan salah satu respon yang menjadi solusi atas kondisi yang ada di dalam melaksanakan kinerjanya. Kemudian konsep pemerintahan yang *agile* melakukan pemangkasan di dalam instansi sebagai bentuk adaptasi yang cepat dan menjadi suatu kelebihan. Selaras dengan kondisi yang ada di BKN Yogyakarta bahwa saat ini adanya inovasi yang dilakukan seperti yang disampaikan oleh Bapak Purjiyanta, Kepala Bidang Tata Usaha, bahwa sedang dilakukan pemangkasan pekerjaan yang semulanya bisa dikerjakana dalam kurun waktu bulan saat ini hanya bisa dikerjakan dalam hitungan hari seperti dalam Peremajaan Data Mandiri (PDM), Sistem Informasi Secara Nasional (SISN), dan digitalisasi kartu pegawai untuk ASN. Selain itu terkait pelaporan absen dengan menggunakan aplikasi. Yang sebelumnya *finger print* menjadi *face id* melalui aplikasi. Kemudian rajin menggunakan aplikasi zoom dalam rapat kerja, sosialisasi, dan semacam itu. Paling tidak digital dan pemberian pelayanan tidak tatap muka dan penerimaan data melalui aplikasi. Kanreg I BKN Yogyakarta membuka selebar-lebarnya digitalisasi walaupun belum 100% namun sudah terbiasa.

Perubahan pola kerja yang terjadi di Kanreg I BKN Yogyakarta juga dijelaskan di dalam Laporan Kinerja yang dilaporkan setiap tahunnya. Berdasarkan dokumen Laporan Kinerja Tahun 2020, Pada tahun 2020, Nilai Pencapaian Sasaran Strategis (NPSS) Kantor Regional I BKN Yogyakarta adalah

106,47%. Nilai capaian kinerja tahun 2020 termasuk dalam kategori Sangat Baik, dengan kode warna Biru. NPSS diukur secara berjenjang dari pengukuran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) yang diperoleh dari pengukuran Nilai Sasaran Strategis (NSS). Kemudian di tahun berikutnya berdasarkan laporan kinerja 2021, Nilai Pencapaian Sasaran Strategis (NPSS) Kantor Regional adalah 103,81%. Nilai capaian kinerja tahun 2021 masuk dalam kategori Sangat Baik, dengan kode warna Biru. NPSS diukur secara berjenjang dari pengukuran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) yang diperoleh dari pengukuran Nilai Sasaran Strategis (NSS).

Perubahan pola kerja memasuki pasca pandemic ini masih mengadopsi berbagai kebiasaan yang ada ketika masa pandemic karena ketika masa pandemic ditemukan pola kerja baru yaitu *work from home* dan di dalam implementasinya target kerja tetap terpenuhi seperti yang ada pada tabel di atas bahwa antara target dan realiasinya selalu sesuai. Transformasi pola kerja ASN tersebut merupakan suatu respon adanya pandemic atau disebut dengan suatu pemerintahan yang tangkas. Ketangkasan dalam merespon kondisi sehingga melahirkan berbagai pola kerja baru seperti memasukkan unsur teknologi informasi yang akhirnya terus dikaji dan disempurnakan di Kanreg I BKN Yogyakarta. Transformasi hadir juga hadir atas berbagai kondisi. Teknologi informasi saat ini menjadi suatu hal yang terus digencarkan oleh Kanreg I BKN Yogyakarta sebagai instansi yang *agile* terhadap perubahan yang dinamis. Kondisi pasca pandemic, Kanreg I BKN Yogyakarta tetap mengadopsi berbagai kebiasaan yang ada ketika pandemic karena beberapa bisa dikatakan efektif dan efisien seperti

pelaksanaan sosialisasi, rapat, dan koordinasi yang masih menggunakan aplikasi *zoom meeting*, presensi menggunakan aplikasi, pengiriman data pelayanan yang terintegrasi di dalam satu sistem aplikasi, dan digitalisasi kartu ASN sehingga semua kinerja baik administrative maupun teknis sudah didasarkan pada karakter *agile* dan digitalisasi.

a) Faktor Internal Transformasi Pola Kerja berdasarkan Agile Governance Kapabilitas Pemerintahan

Kapabilitas pemerintahan digunakan dalam rangka melakukan identifikasi suatu kemampuan pegawai untuk mendapat, mengembangkan, dan menerapkan kompetensi dinamis terkait dengan cara konteks organisasi, termasuk hubungan berbagai pihak yang terlibat dan tujuan peraturannya. Kaitannya dengan Kantor Regional I BKN Yogyakarta, memasuki kondisi pasca pandemic, instansi mengupayakan suatu kapabilitas pemerintah di dalam melakukan pelayanan untuk tetap berkualitas seiring dengan perubahan kondisi yang selalu dinamis. Dalam melihat atau mengidentifikasi kemampuan pegawai yang mana nantinya kompetensi tersebut akan diimplementasikan secara dinamis di dalam instansi, Kantor Regional I BKN Yogyakarta hal yang dilakukan adalah melakukan evaluasi capaian kinerja pegawai. Salah satunya adalah dengan diadakannya kuisisioner kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh instansi yang nantinya akan dijadikan bahan evaluasi untuk mengidentifikasi gap kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta melakukan identifikasi terkait kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam rangka mendapatkan, mengembangkan dan kompetensi sesuai

dengan tujuan yang dimilikinya yaitu pengembangan potensi *human capital* dengan melakukan pemetaan kompetensi pegawai dan pemutakhiran data mandiri. Pemetaan kompetensi pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta dilakukan untuk menjawab suatu gap antara jabatan dengan potensi yang dimiliki oleh pegawai.

Kapabilitas Agile

Ketangkasan kapabilitas di dalam instansi ini memberikan pengaruh untuk mampu mendapatkan, menerapkan, dan mengembangkan kompetensi terkait dengan cepat dan adaptif dalam menangani perubahan lingkungan dengan pertimbangan prinsip, nilai, dan praktik filosofi tangkas dan sederhana di dalam organisasi. *Agile capabilities* yang dimiliki oleh BKN Yogyakarta ini adalah dilaksanakannya penambahan kompetensi secara berkelanjutan. Setiap tahunnya diadakan diklat untuk memenuhi kompetensi dengan *agile*. Kemudian sudah dilaksanakan juga terkait pemetaan kompetensi secara nasional untuk mampu menyesuaikan diri atas kondisi yang terjadi namun dengan tetap mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas yang dimiliki instansi. Selain itu diadakan juga evaluasi terkait peningkatan kompetensi secara berkelanjutan tersebut.

Prinsip yang digunakan di dalam *agile* pada kondisi pandemic hingga pasca pandemic saat ini adalah kuatnya evaluasi secara pelayanan internal dengan berbagai bimbingan, pemantauan, termasuk peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. BKN Yogyakarta selalu memberikan sosialisasi akan kebijakan baru yang dikeluarkan oleh BKN pusat. Setelah disosialisasikan kepada seluruh pegawai maka akan dilakukan pelatihan *monitoring and coaching* sesuai kebutuhan pegawai

sehingga pegawai mampu mencerna dengan baik akan perubahan lingkungan dengan tetap menerapkan prinsip dan nilai sehingga pekerjaan menjadi sesuai arahan dan menjadi sederhana

Faktor Moderator

Moderator di dalam instansi Kanreg I BKN Yogyakarta merupakan seorang pemimpin. Baik pemimpin pada setiap bidang atau pun pemimpin kantor regional. Faktor pemimpin yang ada di BKN Yogyakarta dengan mampu menjadi teman diskusi yang tidak feodal, mampu memberikan pengaruh yang baik kepada kinerja pegawai. Hal tersebut juga menjadi faktor yang mana pegawai mampu menyesuaikan berbagai kondisi yang dinamis di instansi namun dengan dukungan pemimpin maka bisa menyenulkannya. Selain itu, pola komunikasi yang baik ketika Pemimpin memberikan pengarahan atas berbagai urusan pekerjaan terhadap pegawai terutama terkait informasi dari pusat. Kemudian pemimpin memiliki pengaruh yang kuat dalam berbagai perubahan kebijakan yang selalu dinamis sehingga pegawai mampu memahami dengan baik atas kondisi-kondisi yang ada.

Di sisi lain, ternyata pemimpin juga memiliki faktor yang menghambat kinerja pegawai BKN Yogyakarta. Hal tersebut disampaikan oleh beberapa pegawai di instansi. Salah satu hal yang menghambat adalah bahwa Terkait pengetahuan. Pemimpin seharusnya mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari bawah karena ketika pemimpin tidak mengetahui hal tersebut maka akan sangat menghambat kinerja pegawai karena pemimpin tidak mengetahui akan memantau dan menanyakan terkait pekerjaan. Kemudian terkait pengetahuan teknologi informasi, bagaimana pemimpin mampu mengemas yang bisa

mengintegrasikan antara apa yang dihasilkan dan dikerjakan pegawai bahwa kinerja bisa dilaporkan ke atasan dengan baik. Karena kalau hanya manual maka terkait pelaporan ketika tidak melibatkan media atau teknologi informasi akan sulit dan mempengaruhi mental dari pegawai sendiri khususnya dalam pola kerja baik *work from home* maupun *work from office* kaitannya dengan target-target pekerjaan yang sudah ditetapkan supaya tetap menjadi optimal. Seperti saat WFH untuk tetap mampu berjalan akan kinerja.

Operasi Bisnis

Faktor ini mencirikan satu rangkaian kegiatan dengan terorganisir yang merupakan bagian dari fungsi bisnis untuk menghasilkan suatu pengiriman proses nilai namun tidak terbatas. Operasi bisnis yang terjadi di dalam instansi BKN Yogyakarta ini memiliki khas dalam kegiatan yang sudah disusun dengan tujuan untuk mendapatkan suatu nilai yang tidak terbatas pada pegawai maupun instansi. Sejalan dengan faktor ini BKN Yogyakarta memiliki Rencana Aksi setiap tahunnya yang berdasarkan Sasaran Strategi, Indikator Kinerja Utama, dan Kegiatan Pendukung yang sudah disusun. Berdasarkan dokumen Rencana Aksi Tahun 2020 yang sudah ditetapkan oleh BKN Yogyakarta bahwa rencana kegiatan yang tersusun sistematis tersebut memiliki target-target di setiap indikator kinerja utamanya.

Jika dilihat dari *Internal Process Perspective*, kegiatan pendukung yang direncanakan antara lain terdapat reuiu SOP di Kantor Regional I BKN Yogyakarta, penyimpanan regulasi teknis dan informasi kepegawaian di wilayah kerja Kanreg I BKN dilanjutkan dengan *monitoring and evaluation* akan pemenuhan regulasi teknis

Manajemen ASN Kantor Regional I BKN ke seluruh wilayah kerja. Kemudian kegiatan pendukung lain yang dilaksanakan di Tahun 2022 adalah rekonsiliasi data kepegawaian, bimbingan dan konsultasi implementasi SIASN, pengelolaan jaringan komunikasi data, dan movev pengelolaan data dan implementasi sistem.

b) Faktor Eksternal Transformasi Pola Kerja berdasarkan Agile Governance Penyaluran Nilai

Faktor eksternal ini menjelaskan suatu kemampuan dengan tujuan menghasilkan bisnis atau kepentingan dengan memberikana nilai termasuk untuk organisasi tersebut dalam jangka Panjang. Instansi menyediakan sarana prasana yang menunjang untuk mendukung kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan dari Kepala Bidang Tata Usaha BKN Yogyakarta, Bapak Muh Jisron, S.IP., M.M., pada tanggal 4 November 2022 di Kantor BKN Yogyakarta, bahwa di awal hadirnya pandemic instansi menganggarkan untuk pembelian kuota, penambahan laptop pada setiap bidang dengan jumlah 1, pinjaman yang disediakan oleh koperasi untuk pengadaan laptop ketika diperlukan bagi pegawai untuk mendukung kinerja, *mentoring* dan *coaching* oleh antar pegawai terkait digital. Penyesuaian jenis pekerjaan dan pola kerja yang berubah dengan cepat sehingga dibutuhkan pelatihan-pelatihan. Termasuk dengan *stakeholders* dengan pengiriman berkas hanya melalui virtual dan saat ini hal tersebut masih dilakukan.

Berbagai upaya dilakukan oleh instansi dalam rangka mendukung kinerja pegawai khususnya kondisi setelah pandemic kaitannya dengan kemampuan pegawai dalam jangka Panjang adalah salah satunya dengan melakukan sosialisasi berkala. Selain itu dalam menghadapi kondisi

eksternal yang salah satunya ada perubahan dari pandemic hingga pasca pandemic saat ini maka instansi menyusun rapi strategi untuk mewujudkan target-target yang ingin dicapai oleh instansi.

Dampak Faktor Lingkungan

Faktor eksternal ini merupakan suatu faktor yang mana dampak tersebut dirasakan oleh instansi karena lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal saat ini memasuki masa pasca pandemic yang mana memberikan dampak kepada instansi khususnya dalam kinerja pegawai. Kondisi pasca pandemic saat ini memberikan dampak kepada instansi dalam digitalisasi. Respon adaptif pegawai sangat adaptif karena semua pegawai dari yang awalnya kondisi normal kemudian menuju kondisi pandemic dengan berbagai dinamikanya sehingga banyak perubahan signifikan dan saat ini pun kembali menyesuaikan dengan kondisi baru dengan penuh semangat.

Kemudian dampaknya terhadap instansi, secara *rules* sudah berjalan namun belum maksimal dalam pelaksanaannya. Masih dibutuhkan berbagai inovasi karena di instansi ini demografi usia yang lebih tua itu jauh lebih banyak dibanding usia produktif. Secara luring terkait transformasi akan teknologi, kecepatan dalam mengakses teknologi informasi. Tetapi secara keseluruhan pelayanan tidak berkurang dan aspek yang lain menjadi lebih cepat karena pelayanan konsultasi tidka harus tatap muka ke kantor.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, indikator-indikator dari transformasi pola kerja ASN di dalam pelayanan oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta masih belum berjalan dengan baik secara keseluruhan berdasarkan

konsep *agile governance*. Transformasi pola kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan publik pasca pandemic di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta sebagai berikut:

1. Transformasi pola kerja pasca pandemic dalam pelayanan Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta berdasarkan *agile governance* dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal di dalam implementasinya. Kantor Regional I BKN Yogyakarta terus berproses menuju *agile governance* dengan berbagai strategi yang dibuat. Faktor eksternal yang mempengaruhi transformasi pola kerja di Kanreg I BKN Yogyakarta adalah kapabilitas pemerintahan, kapabilitas agile, faktor moderator, dan operasi bisnis. Selain itu faktor internal yang terdapat di dalam transformasi pola kerja ASN Pasca Pandemi dalam pelayanan adalah penyaluran nilai dan dampak faktor lingkungan.
2. Transformasi pola kerja ASN Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta secara keseluruhan bertransformasi menuju Teknologi Informasi yang selalu dievaluasi kemudian disempurnakan dalam penggunaannya. Teknologi informasi saat ini menjadi suatu hal yang terus digencarkan oleh Kanreg I BKN Yogyakarta sebagai instansi yang *agile* terhadap perubahan yang dinamis. Membuka pintu digitalisasi secara lebar saat ini menjadi prinsip dari Kanreg I BKN Yogyakarta.
3. *Fleksibel Working Anywhere* (FWA), presensi menggunakan *finger print*,

koordinasi pekerjaan setiap bidang melalui telepon dan aplikasi virtual lain (*Go Virtual*), penerimaan berkas layanan dan pengiriman surat keputusan melalui online, dan adanya pemanfaatan teknologi informasi merupakan pola kerja yang terjadi selama pandemic. Kemudian kondisi pasca pandemic bertransformasi menjadi *work from office* (WFO), presensi menggunakan *face id*, koordinasi pekerjaan melalui kontrol langsung dari kantor namun tetap berlandaskan teknologi informasi, penerimaan berkas dan pengiriman surat keputusan yang terintegrasi melalui sistem aplikasi, dan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi.

Pelayanan publik oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap pelayanan dengan berbagai pelayanan pada masa pasca pandemic sangat baik.

Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terdapat indikator yang terdapat di dalam variabel transformasi pola kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan pasca pandemic di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta Tahun 2022 belum seluruhnya berjalan dengan baik. Indikator yang belum terlaksana dengan baik yaitu:

1. *Agile capabilities* yang dimiliki oleh Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta harus terus diupayakan karena masih belum terimplementasikan dengan utuh di tengah dinamika kondisi yang mempengaruhi pelayanan.

2. Pemimpin yang menjadi faktor berpengaruh di dalam kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah seharusnya lebih terbuka terhadap teknologi informasi supaya lebih mampu beradaptasi dengan baik akan dinamika lingkungan yang berdampak terhadap pola kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Yogyakarta khususnya dalam pelayanan.
3. Kemudian perlu adanya pelatihan lebih spesifik terkait respon dengan adaptif akan perubahan yang ditetapkan dari pusat sehingga pegawai khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) mampu menyesuaikan dengan lebih tangkas.

REFERENSI

Buku :

Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. 1–14.

Raco, J. (2018). *Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya*.

<https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>

Journal:

Amrulloh, M. C., Nuriawati, F. P., Saputra, Y. E., Sari, N., Pangarso, D. D., Afifudin, M., Faizi, F. N., Haikal, A., Rendy, M., Julian, E., Febrianita, R., Surabaya, K., Cantian, K. P., & Governance, A. (2022). *Peran Agile Governance Dalam Optimalisasi Potensi Wisata Berkelanjutan Di Kelurahan Nyamplungan*. 3(2), 1118–1122.

Bruno, L. (2019). Observasi. *Journal Of Chemical Information And Modeling*, 53(9), 1689–1699.

Chusminah, C., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2p Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 61–70.

<https://doi.org/10.31294/Widyacipta.V3i1.5203>

Darmawan, E., & Atmojo, M. E. (2020). Kebijakan Work From Home Bagi Aparatur Sipil Negara Di Masa Pandemi Covid-19. *Thejournalish: Social And Government*, 1(September), 92–99.

<http://Thejournalish.Com/Ojs/Index.Ph/Article/View/26/15>

Desita Soviana Putri Dan, & Nurhadi. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik Pada Era New Normal Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Kabupaten Gunungkidul Desita. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 5(1).

Dina Fatma Adriyani. (2003). Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 02(1998), 1–11.

Esti Andriyani. (2021). *Penerapan Agile Governance Dalam Aplikasi Layanan Kependudukan Berbasis Online Sipon Keduten Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Klaten)*. 1996, 6.

Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). Sistematis Review: Fleksibel Working Arrangement (Fwa) Sebagai Paradigma

- Baru Asn Di Tengah Pandemi Covid-19. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 111. <https://doi.org/10.20961/sp.v15i2.44542>
- Fahmi Reza, Siti Rochmah, Si. (2013). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Masyarakat (Studi tentang Pelayanan Perekaman Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) di Kota Depok). *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 1(March), 763–773.
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemeritahan Indonesia dalam studi “ The Microsoft Asia Digital Transformation : Enabling The Intelligent Presiden Joko Widodo pada Rapat Terbatas mengenai Perencanaan Tr. *Kybernan: Jurnal Sdai Kepemerintahan*, 4(2), 226–239.
- Hadi, H. N., & Mahmudy, W. F. (2015). Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Menggunakan Fuzzy Tsukamoto. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 2(1), 41. <https://doi.org/10.25126/jtiik.201521129>
- Halim, F. R., Astuti, F., & Umam, K. (2021). Implementasi Prinsip Agile Governance Melalui Aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 7(1), 48–67.
- Lubis, M., & Defriza, R. (2020). Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Stain Mandailing Natal di masa Pandemi Covid-19. *Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 1–11.
- Luna, A. J. H. d. O., Marinho, M. L. M., & de Moura, H. P. (2020). Agile governance theory: operationalization. *Innovations in Systems and Software Engineering*, 16(1), 3–44. <https://doi.org/10.1007/s11334-019-00345-3>
- Luna, A. J. H. de O. (2015). *Agile Governance Theory*. 601. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15494>
- Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., & de Moura, H. P. (2015). *Agile Governance Theory: conceptual development*. 1–22. <http://arxiv.org/abs/1505.06701>
- Ma’rifah, D. (2020). Implementasi Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif Dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service*, 14(2), 53–64.
- Mulyaningsih, M. (2021). Analisis Perilaku Birokrasi, Pola Komunikasi dan Regulasi dalam Pelayanan Publik di Masa Pandemi. *Indonesian Governance Journal : Kajian Politik-Pemerintahan*, 4(2), 103–111. <https://doi.org/10.24905/igj.v4i2.1945>
- Nursalim. (2021). Strategi Penguatan Kapasitas Birokrasi Pemerintah Daerah Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Untagsmg.Ac.Id*, 18.
- Qumer, A. (2007). *Defining an Integrated Agile Governance for Large 2 IT Governance : A Systematic Review and Analysis*. 157–160.
- Ramadana, W. S. (2014). Pengaruh Profesionalisme Kerja dan Iklim

Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada LPP TVRI Pusat Jakarta. *Skripsi*, 12–40.

Rohani, I. (2018). *Indikator Dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Di Indonesia Indah*. Sanger 2013, 1–26.

Rorong, M. (2020). Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik Pada Masa Pandemi Covid-19 di Kecamatan Rataan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Majalah Ilmiah FISIP UNTAG Semarang*, 1(21), 104–122.

Steven W. Mongkau, Agustinus B. Pati, E. J. R. K. (2021). Profesionalisme kinerja kepala lingkungan dalam pelayanan publik dikecamatan wenang dimasa pandemi covid 19. *Agri-SosioEkonomii Unsrat*, 17(2), 487–496.

Suyatna, R. (2017). Pengaruh Desain Diklat dan Implementasi Diklatpim IV Pola Baru terhadap Peningkatan Kinerja ASN Provinsi Banten. *Jurnal Lingkar Widyaiwara*, 4(1), 15–28.

Tannady, H., & Munardi, W. E. (2017). Pengamatan Waktu Pelayanan Operator Pintu Tol dengan Uji Hipotesis Analysis of Variance (ANOVA) (Studi Kasus: Gerbang Tol Ancol Timur, Jakarta Utara. *Journal of Industrial Engineering and Management Systems*, 8(1), 26–54.
<https://journal.ubm.ac.id/index.php/jiems/article/view/133>

Tiara Dewi, Muhammad Amir Masruhim, R. S. (2016). Metodologi Penelitian. *Laboratorium Penelitian Dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mualawarman, Samarinda*,

Kalimantan Timur, April, 5–24.

Yulianto. (2020). Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Menuju Era New Normal. *Sustainability (Switzerland)*, 4(1), 1–9.

Website

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Penyesuaian Sistem Kerja ASN Selama Tatanan Normal Baru*. Menpan.Go.Id.
<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/penyesuaian-sistem-kerja-asn-selama-tatanan-normal-baru>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Pimpin Rakor Paguyuban, Menteri Anas Pastikan Integrasi Kebijakan PANRB dan Penilaian Reformasi Birokrasi*. Menpan.go.id.

Skripsi, Tesis and Disertasi

Agustang. (2017). Analisis Formulasi Kebijakan (Studi Terhadap Perda Nomor 7 Tahun 2016 Tentang APBD Kab. Wajo). *Skripsi*, 1–14.

Website :

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Penyesuaian Sistem Kerja ASN Selama Tatanan Normal Baru*. Menpan.Go.Id.
<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/penyesuaian-sistem-kerja-asn-selama-tatanan-normal-baru>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Pimpin Rakor Paguyuban, Menteri Anas Pastikan Integrasi Kebijakan PANRB dan Penilaian Reformasi Birokrasi*. Menpan.go.id.

Dokumen :

Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional I. (2020). *Laporan Kinerja 2020*.

Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional I. (2020). *Laporan Kinerja 2021*. In *Suparyanto Dan Rosad (2015 (Vol. 5, Issue 3)*.

Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional I. (2020). *Rencana Strategis 2020-2024*.

Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional I. (2022). *Indikator Kinerja Utama Kantor Regional I Bkn Yogyakarta Tahun 2022 (Issue 8.5.2017)*.