

Implementasi Kebijakan Terkait Hari dan Jam Kerja Pegawai ASN di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional

Anie Retnowati

Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia, Badan Riset dan Inovasi Nasional
Gedung B.J. Habibie Jalan M.H. Thamrin Nomor 8, Jakarta Pusat 10340, Indonesia
Corresponding Author: anieretnowati1961@gmail.com

Received: 05 Januari 2024 | Revised: 22 Mei 2024 | Accepted: 23 Mei 2024

Abstract: *This research aims to determine the causal factors that influence the implementation of policies regarding employee working days and hours within BRIN. This research uses a qualitative method with a case study approach. The data collection method used was interviews with participants. The selection of participants was carried out using purposive sampling technique. The interview results were then analyzed by processing the information into written segments or coding, then determining sub-themes and themes of research findings based on the coding that emerged. The results of this research show that policy implementation is influenced by communication and resource factors, while bureaucratic disposition and structure do not influence the implementation of working day and hour policies in the BRIN environment. The resource factor is the most dominant factor influencing the implementation of working days and hours policies within the BRIN environment.*

Keywords: *policy implementation; communication; resources*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab yang memengaruhi implementasi kebijakan terkait hari dan jam kerja pegawai di lingkungan BRIN. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara kepada partisipan. Pemilihan partisipan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* (teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu). Hasil wawancara kemudian dianalisis dengan mengolah informasi menjadi segmen-segmen tulisan atau koding, selanjutnya menentukan sub tema dan tema temuan penelitian berdasarkan koding yang muncul. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan hari dan jam kerja di lingkungan BRIN dipengaruhi oleh faktor komunikasi dan sumber daya. Faktor sumber daya merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi implementasi kebijakan hari dan jam kerja di lingkungan BRIN.

Kata kunci: implementasi kebijakan; komunikasi; sumber daya

PENDAHULUAN

Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) yang dibentuk melalui Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional merupakan integrasi dari 5 (lima) entitas yakni Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN), Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN), Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), dan Kementerian Riset dan Teknologi serta Litbang Kementerian/Lembaga dengan jumlah pegawai 14.404 per Agustus 2023 yang tersebar di 190 unit kerja. Sejak awal pembentukannya, BRIN menetapkan sistem kerja secara *Work From Anywhere* (WFA) yang memberlakukan fleksibilitas bekerja secara lokasi dan waktu dengan melakukan presensi kehadiran melalui sistem kehadiran elektronik. Untuk mengatur kehadiran pegawai dan menegakkan disiplin pegawai, Kepala BRIN menetapkan Keputusan Kepala Nomor 79/HK/2021 tentang Hari dan Jam Kerja Pegawai di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional, yang kemudian dituangkan dalam Keputusan Kepala BRIN No. 23/I//HK/2023 tentang Sistem Kerja di Lingkungan BRIN. Untuk mempermudah proses pengurusan administrasi kepegawaian di 190 unit kerja, Dibentuk 9 (sembilan) Layanan Biro Sumber Daya Manusia Kawasan yang tersebar di berbagai lokasi unit kerja.

Kebijakan pengaturan hari dan jam kerja PNS sudah dimulai sejak tahun 1964, diawali dengan Keputusan Presiden Nomor 58 tahun 1964, Keputusan Presiden Nomor 24 Tahun 1972, Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995, dan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 8 Tahun 1996 tentang Pedoman Pelaksanaan Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah yang menegaskan kembali pengaturan waktu bekerja dalam Keputusan Presiden Nomor 68 tahun 1995 bahwa jumlah jam efektif dalam 5 hari kerja adalah 37 jam 30 menit, dengan pengaturan jam kerja yaitu pada Hari Senin sampai Kamis pukul 07.30 sampai pukul 16.00 dan pada Hari Jum'at dari pukul 07.00 sampai pukul 16.30. Kewajiban PNS masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 yang diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 pasal 4 huruf f.

Pada bulan April 2023, keluar peraturan presiden nomor 21 tahun 2023 tentang hari kerja dan jam kerja instansi pemerintah dan pegawai aparatur sipil negara. Pengaturan hari kerja dan jam kerja perpres tersebut meliputi hari dan jam kerja instansi pemerintah dan hari dan jam kerja pegawai. Jam Kerja instansi pemerintah dan jam kerja pegawai ASN diatur sebanyak 37 jam 30 menit dalam 1 minggu tidak termasuk jam istirahat. Rincian hari kerja instansi pemerintah, jam kerja instansi pemerintah, dan jam kerja pegawai ASN serta jam istirahat instansi pemerintah dan pegawai ASN ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian atau pimpinan instansi.

Sejak awal berdirinya, BRIN sudah menerapkan ketentuan hari dan jam kerja yang mengarah pada organisasi modern yang kekinian dan tidak kaku, yang memberlakukan fleksibilitas bekerja secara lokasi dan waktu. Ketentuan fleksibilitas secara waktu tersebut diatur dalam Keputusan Kepala nomor 79/HK/2021 tentang Hari dan Jam Kerja Pegawai di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional. Hari dan jam kerja pada unit kerja di lingkungan BRIN adalah 5 hari kerja, mulai dari Hari Senin sampai dengan Hari Jumat, dengan jumlah jam kerja efektif bagi setiap pegawai dalam 5 hari kerja tersebut adalah 37,5 jam. BRIN tidak mengharuskan pegawainya bekerja secara penuh selama 7,5 jam dalam sehari untuk bisa melakukan tugasnya. Pegawai dapat melakukan pemenuhan jam kerja yang diperhitungkan

secara akumulatif dari kehadiran dalam kurun waktu pukul 06:00 sampai pukul 18:00 dalam 5 hari kerja pada minggu yang sama dengan memperhitungkan secara proporsional apabila ada hari libur di minggu yang sama. BRIN memahami bahwa sistem kerja yang fleksibel secara lokasi dan waktu sangat bagus dalam membantu menjaga pegawai nyaman dalam bekerja dan mengurangi biaya operasional. Namun tentu saja ada potensi kelemahan dari pengaturan kerja yang yang fleksibel ini. Salah satu cara untuk mengatasi hal ini, BRIN menerapkan ketentuan jam kerja inti (*Core Hours*) ke dalam jadwal kerja fleksibel tersebut, yaitu batasan waktu yang diberikan kepada pegawai untuk mengisi daftar hadir pada saat masuk kerja paling lama pukul 09.30 dan pada saat pulang kerja paling cepat pukul 15.00 melalui sistem kehadiran elektronik. Pegawai yang masuk kerja sesudah pukul 09.30 atau pulang kerja sebelum pukul 15.00 dihitung sebagai kekurangan jam kerja. Kebijakan fleksibilitas bekerja secara waktu ini berlaku bagi ASN BRIN yang berlokasi di dalam negeri (Negara Indonesia) dan tidak berlaku bagi ASN BRIN yang berlokasi di luar negeri. Pegawai wajib masuk kerja dan menaati ketentuan pemenuhan jam kerja serta mengisi daftar hadir dengan menggunakan sistem kehadiran elektronik (e-Kehadiran BRIN melalui laman <https://kehadiran.brin.go.id> atau e-Kehadiran BRIN *mobile*) yang ditetapkan di lingkungan BRIN. Pengisian daftar hadir dilakukan paling sedikit 2 (dua) kali yaitu pada saat masuk kerja dan pada saat pulang kerja. Pegawai akan mendapatkan notifikasi kekurangan jam kerja setiap bulan yang disampaikan pada awal bulan berikutnya melalui aplikasi internal BRIN yaitu *intra BRIN*. Selain itu pegawai dapat melakukan pengajuan usulan perbaikan data kehadiran pada saat masuk kerja dan pada saat pulang kerja yang tidak terekam pada E-Kehadiran dan melakukan perbaikan setiap minggu. Perbaikan data kehadiran tersebut dapat dilakukan dalam rentang waktu 1 bulan pada bulan berjalan, paling lambat pada tanggal 3 di bulan berikutnya. Pegawai harus melakukan cek secara rutin rekapitulasi kehadiran. Layanan Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kawasan secara rutin setiap bulan akan melakukan pemantauan kehadiran pegawai.

Hari kerja pegawai aparatur sipil negara yang selanjutnya disebut hari kerja pegawai ASN adalah hari melaksanakan tugas kedinasan bagi pegawai aparatur sipil negara. Dalam (Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Hari Kerja Dan Jam Kerja Instansi Pemerintah Dan Pegawai Aparatur Sipil Negara, 2023) jam kerja pegawai aparatur sipil negara yang selanjutnya disebut jam kerja pegawai ASN adalah rentang waktu yang digunakan untuk melaksanakan tugas kedinasan di tempat yang ditugaskan bagi pegawai aparatur sipil negara (Wuri et al., 2022).

Kebijakan hari dan jam kerja di lingkungan BRIN yang ditetapkan Kepala BRIN melalui Keputusan Kepala nomor 79/HK/2021 tentang Hari dan Jam Kerja Pegawai di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional belum diimplementasikan secara optimal pada pelaksanaan presensi kehadiran. Dari hasil pemantauan presensi kehadiran tahun 2022 yang dilakukan Layanan Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kawasan, ditemukan 498 (empat ratus sembilan puluh delapan) pegawai ASN BRIN, kurang lebih 3,46% dari jumlah pegawai ASN BRIN, memiliki akumulasi kekurangan jam kerja di atas 3 hari kerja yang kemudian ditindaklanjuti dengan merekomendasikan pemanggilan dan pemeriksaan dugaan pelanggaran disiplin pegawai atas pemenuhan jam kerja tersebut. Akumulasi pegawai tidak masuk bekerja, terlambat masuk bekerja, pulang sebelum waktunya, tidak mengganti waktu keterlambatan, dan/atau tidak mengisi daftar hadir berdasarkan bukti kehadiran elektronik dan tanpa alasan yang sah. Akibatnya pegawai tersebut diduga melakukan pelanggaran disiplin atas pemenuhan hari dan jam kerja dan berpotensi mendapatkan hukuman disiplin karena melanggar Peraturan

Pemerintah nomor 94 tahun 2021 tentang Disiplin PNS pasal 4 huruf f, seperti terlihat dari tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Pegawai Berpotensi Terkena Disiplin Pegawai

Hukuman Disiplin	Jumlah Hari	Jumlah Pegawai
Ringan	3 Hari	134
	4-6 Hari	188
	7-10 Hari	74
Sedang	11-13 Hari	25
	14-16 Hari	22
	17-20 Hari	15
Berat	21-24 Hari	7
	25-27 Hari	5
	≥ 28 Hari	28
Jumlah		498

Sumber: Data Diolah (2023)

Dalam Peraturan Pemerintah nomor 94 tahun 2021 tentang Disiplin PNS terkait kehadiran yakni pasal 4 huruf f, bahwa PNS wajib masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. PNS yang tidak menaati ketentuan tersebut dijatuhi Hukuman Disiplin Tingkat Hukuman Disiplin terdiri atas (a) hukuman disiplin ringan, (b) hukuman disiplin sedang; atau (c) hukuman disiplin berat.

KAJIAN PUSTAKA

Carl J Federick mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Leo Agustino, 2008). Menurut James E. Anderson kebijakan publik adalah kebijakan yang ditetapkan oleh badan-badan dan aparat pemerintah (Rahayu & Gufron, 2020). Lebih lanjut Bridgman dan Davis menyatakan bahwa kebijakan publik pada umumnya mengandung pengertian mengenai *whatever government choose to do or not to do*, yaitu pemerintah dapat memilih apa saja yang dilakukan atau tidak dilakukan (Suharto, 2011).

Implementasi kebijakan adalah suatu keadaan dari apa yang direncanakan dengan apa yang dicapai dengan adanya suatu keterbukaan terhadap terjadinya perbedaan dalam proses tersebut (Sumaryadi, 2005; Malik, 2019). Perbedaan tersebut bergantung pada kapasitas implementasi dari organisasi birokrasi pemerintah yang mengimplementasikan kebijaksanaan tersebut. Proses implementasi ialah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau pejabat-pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan (Wahab, 2021; Yuliah, 2020). Edward III mengungkapkan bahwa tahapan implementasi merupakan tahapan yang berada antara tahapan penyusunan kebijakan dengan hasil atau dampak yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut (Herabudin, 2016). Terdapat beberapa penyebab yang memengaruhi keberhasilan atau

kegagalan implementasi yaitu komunikasi dan sumber daya (Chasanah et al., 2021; Hidayat, 2021).

Dalam proses komunikasi kebijakan, ada hal penting agar komunikasi berjalan dengan baik yaitu transmisi dan kejelasan (Syani et al., 2018; Widodo, 2013). Transmisi berkaitan dengan informasi dari pembuat kebijakan dapat diterima oleh pelaksana kegiatan. Seringkali dalam transmisi terjadi gangguan sehingga pelaksana kegiatan tidak memperoleh informasi sepenuhnya dari pembuat kebijakan. Kejelasan berkaitan dengan informasi yang disampaikan harus jelas tidak ambigu, agar tidak terjadi interpretasi yang salah yang mungkin bertentangan dengan pesan awal dari pembuat kebijakan. Sumber daya merupakan suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya terdiri dari pegawai dan fasilitas yang digunakan oleh pegawai (Kalinda, 2019; Prawira, 2020).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif agar dapat diketahui cara pandang seseorang secara lebih mendalam dalam menyikapi kebijakan terkait hari dan jam kerja, yang menurut peneliti tidak bisa diwakilkan dengan angka-angka statistik. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini yaitu pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus digunakan untuk menganalisis kejadian tertentu pada suatu waktu, atau implementasi kebijakan terkait hari dan jam kerja ASN di lingkungan BRIN pada periode tahun 2022.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara. Pemilihan partisipan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* (teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu), ditujukan kepada pegawai ASN BRIN yang diduga melakukan pelanggaran disiplin terkait hari dan jam kerja pada tahun 2022 yang melanggar ketentuan PP 94 pasal 4 huruf f. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis data penelitian kualitatif terhadap data hasil wawancara kepada partisipan. Data hasil wawancara dapat dianalisis dengan beberapa langkah (Creswell & Creswell, 2017). Pertama, melakukan pengolahan dan persiapan data untuk dianalisis, yang dilakukan dengan melibatkan transkrip wawancara, scanning materi, mengetik data lapangan, memilah dan menyusun data ke dalam jenis-jenis yang berbeda tergantung dari sumber informasi. Kedua, melakukan pembacaan terhadap keseluruhan data. Ketiga, melakukan pengolahan materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum dilakukan pemaknaan atau yang dikenal dengan istilah koding. Keempat, melakukan pendeskripsian setting, kategori-kategori atau tema-tema yang akan dianalisis. Kelima, melakukan pembuatan narasi atau laporan kualitatif dari deskripsi dan tema-tema. Keenam, melakukan penginterpretasian data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi

Dalam implementasi kebijakan, diperlukan komunikasi antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kegiatan agar implementasi kebijakan tersebut berjalan dengan baik. Komunikasi dapat digambarkan sebagai informasi terkait kebijakan hari dan jam kerja yang diperoleh pegawai di lingkungan BRIN serta pemahaman pegawai terhadap kebijakan tersebut. Untuk mengetahui implementasi kebijakan hari dan jam kerja dari aspek komunikasi berdasarkan teori Edward III, dapat dilihat dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber,

di mana mereka mengatakan bahwa tidak mengetahui adanya perbaikan mengenai absensi di akhir tahun 2022 (P2-5). Sebagian ada yang belum tahu caranya, sehingga ketika di akhir tahun sudah tahu, tapi waktunya sudah terlambat (P5-4). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tidak mengetahui informasi terkait perbaikan absensi yang tidak terekam (P4-8). Ketika pegawai akan melakukan perbaikan, ternyata sudah melewati batas waktu.

Selain informasi kebijakan hari dan jam kerja terkomunikasikan kepada pelaksana kebijakan, dalam aspek komunikasi juga harus mengandung unsur kejelasan. Hal tersebut penting agar informasi yang diterima tidak mengakibatkan perbedaan interpretasi. Untuk mengetahui, bagaimana kejelasan komunikasi dalam implementasi kebijakan hari dan jam kerja, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber yang mengatakan bahwa di tahun 2022 informasi yang disampaikan kepala Biro untuk absen tidak terekam diberikan toleransi maksimal 4 kali jadi dibiarkan saja tanpa membuat surat (P1-8). Sedangkan yang lain mengatakan bahwa kemungkinan adalah kekeliruan informasi atau komunikasi dengan sesama pegawai (P6-3). Hasil wawancara menunjukkan bahwa ketidakjelasan informasi terkait dengan kebijakan hari dan jam kerja, mengakibatkan informasi yang diterima oleh pegawai menjadi berbeda. Pelanggaran tidak melakukan absensi dikarenakan perbedaan informasi yang diterima oleh pegawai dengan apa yang disampaikan oleh atasan, yaitu terkait dengan adanya toleransi apabila absen tidak terekam maksimal empat kali dan tidak perlu membuat surat keterangan atau perbaikan.

Sumber Daya

Pegawai

Sumber daya juga merupakan hal yang penting dalam implementasi kebijakan. Sebaik apapun komunikasi yang disampaikan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kegiatan, implementasi kebijakan belum tentu berhasil apabila kurangnya sumberdaya dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan Edward III, pegawai atau pelaksana kegiatan memegang peranan yang penting. Namun kemudian hal ini tidak sesuai dengan yang terjadi pada aspek pelaksanaan. Hal ini bisa dilihat dari narasumber (P7-4) penelitian ini yang menyatakan bahwa ketika masuk BRIN ia kesulitan absensi melalui online. Partisipan 9-4 tidak bisa absensi melalui online karena mengaku gagap teknologi bahkan untuk mengoperasikan ponselnya sendiri ketika mengalami masalah tidak bisa. Ada banyak alasan kenapa kemudian para pegawai di BRIN terlambat absen, salah satunya seperti yang disampaikan partisipan 10-4 di mana kegiatan lain di rumah bisa menyebabkan seorang pegawai lupa untuk absen tepat waktu. Ketika mereka dituntut untuk melakukan klarifikasi terhadap keterlambatan itu, beberapa pegawai tidak bisa membuktikan karena tidak sempat untuk mendokumentasikan. Hal ini misalnya disampaikan oleh partisipan 21-3 penelitian ini.

Hal ini berbeda dengan yang disampaikan partisipan 24-7 yang menyatakan ketika terlambat absen sudah melakukan revisi absen, tetapi karena keterbatasan pemahaman maka kemudian proses perbaikan itu tidak terekam di e-kehadiran. Partisipan lain yang dijadikan narasumber dalam penelitian ini, yakni partisipan 26-6, mengatakan bahwa pihaknya mendapat musibah lalu tempurung kaki kanannya retak sehingga ia melakukan operasi. Dalam 5 hari itu partisipan 24-7 sedang dirawat dan ia lalai dalam melakukan presensi. Pihaknya juga lupa tidak menindaklanjuti untuk pengajuan cuti sakit. Partisipan lain, yaitu partisipan 19-6 mengutarakan pemahamannya bahwa ketika ia sedang menjalankan tugas kedinasan (ada surat tugas) sudah

secara otomatis terekam oleh sistem presensi e-kehadiran, tapi ternyata tidak. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pegawai sebagai pelaksana kebijakan belum disiplin dalam menerapkan kebijakan hari dan jam kerja. Terdapat pegawai yang abai dan lalai, serta pegawai yang tidak melakukan pekerjaan utamanya sebagai pegawai BRIN tetapi justru melakukan pekerjaan lain di luar pekerjaan di BRIN. Hal yang paling banyak diungkapkan oleh pegawai yaitu lalai dan abai dalam melakukan presensi kehadiran.

Fasilitas

Fasilitas yang digunakan pegawai juga menjadi sumber daya yang mendukung implementasi kebijakan hari dan jam kerja di BRIN. E-Kehadiran merupakan fasilitas yang disediakan BRIN untuk mempermudah pegawai dalam melakukan presensi, dan sangat bergantung pada teknologi internet. Tetapi faktanya dalam tahap implementasi teta saja banyak yang terlambat atau bahkan tidak melakukan presensi. Ada banyak faktor, tapi salah satunya sebagaimana yang disampaikan oleh Partisipan 8-7 yang ada di wilayah Papua di mana wilayah yang ditempatinya susah internet sehingga sinyal fluktuatif. Jika jaringan sedang tidak bagus, partisipan 8-7 terpaksa tidak melakukan presensi. Partisipan 11-4 bahkan mengaku kurang cepat beradaptasi dengan pekerjaan yang sudah digital, karena ia sendiri adalah pindahan dari daerah NTT yang notabene pola kerjanya berlangsung secara manual. Hal ini menuntut pola penyesuaian yang cepat, yang kalau itu tidak terjadi maka partisipan tersebut terakumulasi kekurangan jam kerja. Terlebih lagi ia mengaku di kontrakannya belum tersedia fasilitas wifi. Hal lain yang menghambat seorang pegawai tidak melakukan presensi adalah ponsel yang sering error sebagaimana yang disampaikan partisipan 31-4. Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa beberapa pegawai kesulitan melakukan presensi di E-Kehadiran. Hal tersebut dialami oleh pegawai yang kebanyakan berasal dari lokasi yang sulit mendapatkan jaringan internet. Selain itu, terdapat juga pegawai yang terkendala dengan gawai yang digunakan untuk melakukan presensi.

DISKUSI

Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai penyampaian informasi dari pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Tujuan dari komunikasi tersebut bukan hanya agar pegawai memperoleh informasi saja, tetapi juga agar pegawai paham dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Komunikasi selalu disampaikan BRIN dalam apel pagi setiap hari Senin. Salah satunya yaitu sosialisasi terkait dengan sistem E-Kehadiran maupun kebijakan hari dan jam kerja bagi pegawai ASN BRIN. Selain itu dilakukan sosialisasi melalui zoom bagi pegawai pengalihan dari kementerian yang masuk ke BRIN. Dari hasil wawancara dapat diuraikan bahwa bahwa yang menghambat implementasi kebijakan hari dan jam kerja dari aspek komunikasi yaitu informasi yang belum diperoleh oleh pegawai dan kesalahan informasi yang diterima oleh pegawai.

Sumber Daya

Pegawai

Sumber daya merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi implementasi kebijakan hari dan jam kerja di lingkungan BRIN. Jumlah pegawai ASN BRIN 14.404 (empat belas ribu empat ratus empat) orang, per Agustus 2023, merupakan integrasi dari 5 entitas serta

Litbang Kementerian/Lembaga yang belum semuanya terbiasa dengan aplikasi E-Kehadiran. Masih terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam melakukan absensi melalui online. Sistem kerja secara WFA yang diberlakukan di BRIN menerapkan fleksibilitas bekerja secara lokasi dan waktu. Pegawai dapat bekerja dimana saja seperti dirumah, di perpustakaan dan lain sebagainya dengan melakukan *tapping* kehadiran melalui e-kehadiran. Sehingga diperlukan tanggung jawab dan kontrol atas dirinya sendiri serta kontrol oleh atasan langsungnya. Beberapa pelanggaran pegawai tidak melakukan *tapping* kehadiran dikarenakan kesibukan pegawai karena ada kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan kantor maupun kegiatan di kantor.

Meskipun sistem kerja sudah menerapkan fleksibilitas lokasi dan waktu, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang lalai tidak melakukan absensi. BRIN sudah mengantisipasi kejadian apabila pegawai mengalami gangguan maupun lupa dalam melakukan absensi. Salah satu fitur yang disediakan dalam E-Kehadiran yaitu pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan perbaikan kekurangan absensi secara mandiri. Perbaikan kekurangan absensi dilakukan dengan mekanisme upload surat keterangan atau laporan bukti kegiatan ke e-kehadiran. Kemudian surat tersebut akan dikoreksi oleh *Person in Charge* (PIC) Biro SDM di kawasan masing-masing. Koreksi yang sudah dilakukan oleh PIC Biro SDM tersebut, apabila ada kesalahan, maka akan dikembalikan lagi ke pegawai untuk diperbaiki. Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa ketika ada koreksi dari PIC Biro SDM kawasan, tidak dilakukan pengecekan kembali oleh pegawai.

Pegawai yang tidak melakukan presensi dengan alasan cuti atau sakit, maka tetap diwajibkan upload surat cuti atau surat keterangan sakit di E-Kehadiran. Selain itu, pegawai yang melakukan tugas kedinasan harus dilengkapi dengan surat tugas dari pejabat pimpinan tinggi atau yang sederajat. Surat tugas tersebut harus diupload oleh pegawai yang bersangkutan di e kehadiran sebagai bukti melakukan tugas kedinasan sehingga tidak dianggap alpha. Dari hasil wawancara menunjukkan beberapa pegawai tidak mengupload surat tugas di E-Kehadiran, maupun ketika cuti ataupun sakit, sehingga yang bersangkutan dianggap tidak memenuhi ketentuan hari dan jam kerja. Selain itu, faktor yang menghambat implementasi kebijakan hari dan jam kerja di lingkungan BRIN yaitu pegawai yang bekerja pada tempat lain dan melalaikan kewajiban sebagai ASN BRIN, sebagaimana ditunjukkan dalam hasil penelitian. Sebagai ASN BRIN, meskipun ada kebijakan WFA tetap wajib melakukan pekerjaan utamanya dan dilarang melakukan pekerjaan diluar tugas dan fungsinya sebagai ASN BRIN. Apabila terjadi hal yang demikian, maka akan dikenakan hukuman disiplin sampai tingkat berat sehingga akan diberhentikan sebagai ASN BRIN.

Pemberhentian dengan hormat atas permintaan sendiri dapat diajukan oleh ASN BRIN yang sudah berusia minimum 50 tahun dengan masa kerja minimum 20 tahun. Pelanggaran terjadi karena pegawai mengajukan pemberhentian atas permintaan sendiri, tetapi tidak memantau dan melakukan koordinasi dengan baik atas proses pengajuan pengunduran diri atas permintaan sendiri tersebut. Walaupun proses pengajuannya belum selesai, pegawai tersebut tidak melakukan *tapping* kehadiran sehingga tidak memenuhi kewajiban sebagai ASN dan melakukan pelanggaran disiplin.

Fasilitas

BRIN memberikan fasilitas melalui E-Kehadiran untuk mempermudah pegawai melakukan absensi kehadiran. Dengan sistem tersebut, pegawai tidak harus melakukan absensi

manual lagi maupun antri melakukan absensi dengan *finger print*. Pegawai cukup melakukan absensi dengan gawai masing-masing.

Selain E-Kehadiran, BRIN juga menerapkan sistem kerja WFA. Pegawai dapat bekerja dari mana saja dengan tetap melakukan absensi di E-Kehadiran. Meskipun diberikan kemudahan dalam penerapan WFA, pegawai ASN BRIN memiliki kewajiban menaati ketentuan pemenuhan Jam Kerja serta mengisi daftar hadir dengan menggunakan sistem kehadiran elektronik yang dilakukan paling sedikit 2 (dua) kali yaitu pada saat masuk kerja dan pada saat pulang kerja. Penerapan WFA juga harus didukung oleh fasilitas yang digunakan oleh pegawai BRIN, mengingat pegawai BRIN yang tersebar sampai ke beberapa daerah yang jaringan internetnya tidak stabil. Untuk mengantisipasi jaringan internet yang tidak stabil, masih diperbolehkan melakukan absensi manual dengan persetujuan atasan. Hal ini dapat dikatakan bahwa hal yang menghambat implementasi kebijakan hari dan jam kerja yaitu adanya pegawai yang terkendala oleh fasilitas dan tidak melakukan absensi secara manual, sehingga dianggap tidak hadir atau alpha.

PENUTUP

Faktor penyebab implementasi kebijakan hari dan jam kerja di lingkungan BRIN pada tahun 2022 berdasarkan perspektif dari teori Edward III yaitu komunikasi dan sumber daya. Faktor penyebab paling besar yang memengaruhi implementasi kebijakan terkait hari dan jam kerja adalah faktor sumber daya. Kebijakan BRIN yang dituangkan dalam Keputusan Kepala nomor 79/HK/2021 tentang Hari dan Jam Kerja Pegawai di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional sudah bagus, sudah ada fleksibilitas yang luar biasa dan sudah melihat ke depan mengarah pada organisasi modern dengan menerapkan waktu kerja 37,5 jam dalam seminggu dan ada ketentuan jam kerja inti dari jam 09.30 sampai jam 15.00. Masing-masing eselon 2 (dua) sudah mempunyai kebijakan terkait pelaksanaan di masing-masing unit kerjanya. Kebijakan terkait dengan sistem E-Kehadiran maupun kebijakan hari dan jam kerja bagi pegawai ASN BRIN sudah disosialisasikan pada apel pagi BRIN. Selain itu dilakukan sosialisasi melalui zoom bagi pegawai pengalihan dari kementerian yang masuk ke BRIN. Kebijakan BRIN ini diterapkan bahkan sebelum Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara ditetapkan. Pegawai sudah dimudahkan dengan fleksibel waktu yang diberikan tapi harus diikuti dengan kewajiban pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan dan menaati ketentuan terkait hari dan jam kerja. Kenyataannya, data menunjukkan terdapat pegawai yang abai dan lalai terhadap ketentuan tersebut.

Untuk itu diperlukan penguatan penegakan disiplin kaitannya dengan pelaksanaan ketentuan hari dan jam kerja. Harus ada penindakan tegas terhadap pelanggaran ketentuan hari dan jam kerja karena melanggar Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2021. Berdasarkan simpulan yang disebutkan di atas, rekomendasi yang diberikan untuk perbaikan implementasi kebijakan terkait hari dan jam kerja di lingkungan BRIN berupa (1) Biro Organisasi dan SDM sebagai unit yang bertanggung jawab sebagai pengelola manajemen ASN di lingkungan BRIN harus punya kendali terhadap unit kerja serta melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan ketentuan hari dan jam kerja melalui Layanan Biro Organisasi dan SDM Kawasan sehingga dapat diketahui secara dini pelanggaran disiplin terhadap pemenuhan hari dan kerja yang dilakukan oleh pegawai ASN BRIN sehingga dapat segera dilakukan pembinaan

dan ditindaklanjuti sesuai ketentuan peraturan disiplin PNS, (2) penguatan peran atasan langsung dalam melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pegawainya dengan lokasi yang tersebar untuk memastikan pegawai betul-betul melakukan pelaksanaan tugas jabatannya sebagai ASN BRIN dan tidak melakukan pekerjaan diluar tugas dan fungsinya, (3) melakukan internalisasi/sosialisasi kembali tentang kebijakan hari dan jam kerja di lingkungan BRIN kepada seluruh pegawai BRIN, sehingga dipahami dan terbangun kesadaran serta komitmen oleh setiap pegawai untuk melaksanakan tugas kedinasan dengan jujur dan bertanggung jawab, (4) melakukan evaluasi kebijakan hari dan jam kerja secara berkala sesuai peraturan yang berlaku, dan (5) melakukan monitoring dan evaluasi kinerja pegawai berdasarkan kebijakan penerapan sistem kerja yang fleksibel yang dapat dilakukan dengan WFO dan WFA

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Chasanah, U., Novitasari, T., Nabila, A. S., & Wahyudi, K. E. (2021). Implementasi Program Keluarga Harapan (PKH) di Kecamatan Gayungan Surabaya Pada Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 2(05), 886–896.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Herabudin. (2016). *Studi Kebijakan Pemerintah dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Hidayat, E. (2021). Implementasi Kebijakan Dana Desa Untuk Penanggulangan Pandemi Covid-19 di Sampang. *Soetomo Communication and Humanities*, 2(1).
- Kalinda, L. (2019). Pengelolaan Arsip Berbasis Digital oleh Pegawai di Kantor Pengadilan Agama Ciamis. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(3), 76–86.
- Malik, A. A. (2019). Implementasi Kebijakan Diskresi pada Pelayanan Kesehatan Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS). *Jurnal Ilmiah Kesehatan Sandi Husada*, 8(1), 1–8.
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. (1996). Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 08 Tahun 1996 tentang Pedoman Pelaksanaan Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah.
- Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Hari Kerja Dan Jam Kerja Instansi Pemerintah Dan Pegawai Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 21 (2023).
- Prawira, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 28–40.
- Rahayu, T. I., & Gufron, A. (2020). Implementasi Kebijakan Penggunaan Dana Desa Dalam Pencegahan Covid-19 Di Desa Turitempel Kecamatan Guntur Kabupaten Demak Tahun 2020. *Mimbar Administrasi*, 17(2), 144–166.
- Republik Indonesia. (2023). Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia. (1964). Keputusan Presiden Nomor 58 Tahun 1964 tentang Jam Kerja Pada Kantor Pemerintah Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (1972). Keputusan Presiden Nomor 24 Tahun 1972 tentang Jam Kerja Dalam Daerah Khusus Ibukota Jakarta Raya.

- Republik Indonesia. (1995). Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah.
- Suharto, E. (2011). Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik. *Bandung: Alfabeta*.
- Sumaryadi, I. N. (2005). *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta: Citra Utama.
- Syani, A. K., Mufid, S., & Hazin, M. (2018). Komunikasi dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Wajib Belajar 9 Tahun di Kecamatan Ngadiluwih. *Khazanah Pendidikan, 11(1)*.
- Wahab, S. A. (2021). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Bumi Aksara.
- Widodo, J. (2013). *Analisis Kebijakan Publik*. Bayumedia Publishing.
- Wuri, C. D. D., Tasik, F. C. M., & Goni, S. Y. V. I. (2022). Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa Tenggara. *Agri-Sosioekonomi, 18(1)*, 255–266.
- Yuliah, E. (2020). Implementasi Kebijakan Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan, 30(2)*, 129–153.