

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia dilanda Pandemi Covid-19 pada bulan Maret 2020. Aspek-aspek kehidupan di masyarakat terdampak pandemi, contoh aspek yang terdampak dari segi ekonomi, kesehatan, sosial, pariwisata, dan lain sebagainya. Dampak yang timbul dari adanya pandemi membawa perubahan yang signifikan dari sektor ekonomi seluruh perusahaan.

Perusahaan bergerak karena kinerja pegawai, sehingga pegawai merupakan faktor penggerak dalam organisasi dalam mendukung sarana maupun prasarana, demikian SDM dikaitkan menjadi faktor terpenting dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan agar terlaksana dengan baik dan maksimal.

Pandemi mengubah metode kerja pegawai, sehingga membutuhkan peran pemerintah dalam perumusan kebijakan publik dengan menyangkut segala aspek kepentingan publik. Kebijakan tersebut dapat menjadi acuan yang menciptakan hubungan sosial yang harmonis.

Pemerintah membuat kebijakan perubahan metode kerja untuk meminimalisir dampak dari pandemi Covid-19. Oleh karena itu, setelah dibuatkannya kebijakan perlunya implementasi dari kebijakan tersebut dalam suatu

perencanaan pembuatan peraturan, karena tanpa implementasi suatu kebijakan suatu tujuan tidak akan tercapai sesuai dengan rencana yang diinginkan.

Implementasi mencakup berbagai proses kegiatan untuk mencapai keberhasilan suatu kebijakan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan akan berjalan dengan baik apabila tujuan organisasi dapat dicapai dengan adanya kinerja yang baik dari pegawai.

Implementasi kebijakan ialah kegiatan peraturan yang sudah dirumuskan untuk dijalankan agar realisasi program tersebut berjalan dengan baik. Implementasi kebijakan ialah tahap penting, sebab keberhasilan dari suatu kebijakan publik adalah ketika para penyelenggara dapat merasakan kebijakan yang dibuat dan dirumuskan sehingga mengetahui dampak dari kebijakan tersebut.

Implementasi kebijakan tidak akan berhasil tanpa adanya kinerja pegawai. Menurut Arif Yusuf Hamali (2016), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, keputusan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja pegawai dapat diukur dan dinilai, sehingga pimpinan organisasi tentunya memperhatikan kinerja setiap pegawai yang akan berdampak pada efektifitas dan efisiensi organisasi.

Hasil yang diperoleh dalam meningkatkan kinerja pegawai akan mendapatkan kualitas sumber daya yang baik yang berdampak terhadap kepentingan perusahaan. Meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen dalam menunjang kebutuhan organisasi, karena akan berdampak pada kredibilitas organisasi tersebut.

Potensi pegawai yang baik mempengaruhi kinerja individu tersebut, sehingga perusahaan perlu mengawasi kinerja para pegawainya agar dapat menghasilkan apa yang diinginkan. Kinerja dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam pelaksanaannya melakukan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Ruang lingkup penelitian ini adalah Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pertamina (Persero). PT Pertamina melakukan kegiatan usaha migas pada Sektor Hulu hingga Sektor Hilir, oleh karena itu pentingnya kinerja pegawai dari PT Pertamina dalam memberikan fasilitas layanan yang baik demi melaksanakan pengadaan migas. Direktorat SDM PT Pertamina (Persero) ialah tulang punggung perusahaan dalam menjalankan aktivitas yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kemajuan perusahaan.

Pandemi menjadikan pegawai untuk bekerja dari rumah, karena tidak boleh bekerja dari kantor demi menjaga kesehatan pegawainya. Pergeseran metode kerja membuat PT Pertamina (Persero) menerapkan adaptasi kebiasaan baru dengan metode *hybrid working*, hal ini dilakukan demi memutus penyebaran rantai Covid-19 yang semakin meluas melanda dunia. Budaya di PT Pertamina (Persero) belum menjalankan dengan efektif dan efisien metode kerja terbaru, sehingga perlunya pembenahan metode *hybrid working* tersebut, karena tertuang dalam SKpts Mekanisme Kerja Secara Dinamis (*Remote Working*).

Hybrid working ialah usaha terbaik Pertamina untuk mengatasi Pandemi Covid-19 untuk menjaga kinerja, karena telah sesuai dengan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor SE-10/MBU/09/2021 tentang Tatanan Kebiasaan Baru di Lingkungan Grup Badan Usaha Milik Negara. Surat Edaran tersebut memiliki maksud dan tujuan, yaitu:

1. Memberikan perlindungan dan meminimalisir penyebaran virus Covid-19 yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kedisiplinan dalam menerapkan protokol Kesehatan dan tingginya mobilitas masyarakat.
2. Menurunkan laju penularan Covid-19 di Indonesia.
3. Memastikan bahwa penyelenggaraan usaha dan layanan publik Grup BUMN tetap berjalan optimal dengan tetap memperhatikan keselamatan dan kesehatan.

Hybrid working adalah metode kerja baru yang memberikan keleluasaan para pegawai untuk bekerja dari rumah atau tempat pegawai bekerja, tetapi bilamana bekerja dari luar tempat bekerja harus sesuai dengan domisili tempat pegawai bekerja. Pertamina mengadakan *Hybrid working* dapat menjadikan keuntungan dari berbagai aspek, yang mana dapat menghemat biaya penyewaan gedung, dan estimasi efisiensi dari *manpower cost* sangat tinggi untuk pendapatan perusahaan.

Perubahan metode kerja harus sejalan dengan pegawai yang dapat mengikuti zaman. Pegawai begitu dibutuhkan dalam perkembangan tersebut, karena dalam mencapai kemampuan yang dibutuhkan dalam perkembangan metode kerja tersebut dibutuhkan pegawai yang mampu menguasai teknologi. Perkembangan

tersebut juga diperlukan untuk meningkatkan strategi yang dimiliki organisasi dalam berinovasi mengembangkan kompetensi.

Berdasarkan observasi pendahuluan, peneliti mendapatkan informasi mengenai permasalahan kinerja pegawai saat *hybrid working* sebagai berikut:

1. Kualitas kerja belum optimal, karena hadirnya Pandemi Covid-19 mengakibatkan perubahan metode kerja menjadi *hybrid* sehingga pegawai perlu mengikuti transformasi digital. Perubahan transformasi digital mengakibatkan beberapa pegawai tidak dapat memaksimalkan mutu yang dimiliki.
2. Komunikasi pimpinan dengan *subordinate* belum optimal, karena pimpinan kerap kali memberikan pekerjaan kepada *subordinate* diluar jam kerja yang dimiliki perusahaan. Pemberian pekerjaan tersebut menimbulkan kesalahpahaman antara pimpinan dengan *subordinate* - nya.

Berdasarkan observasi pendahuluan, peneliti mendapatkan informasi akibat permasalahan implementasi kebijakan *hybrid working*, sebagai berikut:

1. Sumber daya, pemberian fasilitas saat *hybrid working* belum baik, karena pegawai hanya diberikan fasilitas seperti laptop dengan kapasitas yang kurang memadai sehingga tidak dapat menunjang pegawai untuk bekerja dengan optimal.
2. Struktur Birokrasi, belum dibuatkan *Standar Operasional Procedure* atau Sistem Tata Kerja terkait *hybrid working*, sehingga menyebabkan timbulnya ketidakpahaman pegawai.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berbentuk skripsi dengan judul **“PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN HYBRID WORKING TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PT PERTAMINA (PERSERO)”**

1.2 Fokus Penelitian dan Perumusan Masalah

Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pertamina (Persero) masih memiliki permasalahan yang dapat merusak citra dari Badan Usaha Milik Negeri (BUMN). BUMN seharusnya menjadi contoh organisasi yang baik, karena sebagai bentuk pelayanan kepada negara. Maka, fokus penelitian implementasi kebijakan ialah aspek yang tepat guna melihat kinerja pegawai berjalan dengan baik.

Berdasarkan dari uraian diatas, agar masalah yang dibahas lebih spesifik sehingga dapat memunculkan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Seberapa besar Pengaruh Implementasi Kebijakan *Hybrid Working* terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat SDM PT Pertamina (Persero)?
2. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam Implementasi Kebijakan *Hybrid Working* terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat SDM PT Pertamina (Persero)?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data maupun informasi yang berhubungan dengan pembahasan masalah. Tujuan dari penelitian

mendeskripsikan pengaruh implementasi kebijakan terhadap kinerja pegawai antara lain:

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh Implementasi Kebijakan *Hybrid Working* terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat SDM PT Pertamina (Persero).
2. Mengetahui faktor-faktor penghambat dalam Implementasi Kebijakan *Hybrid Working* terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat SDM PT Pertamina (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berperan dalam mengembangkan teori-teori dalam Ilmu Administrasi Publik khususnya pengaruh implementasi kebijakan *hybrid working* terhadap kinerja pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pertamina (Persero).

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi gagasan serta pandangan untuk mengembangkan implementasi kebijakan terhadap kinerja pegawai berbasis *hybrid working* pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pertamina (Persero).