



Penerapan Manajemen Kinerja Pegawai Pemerintah Kota X Antara Masa Normal dan Masa Pandemi

Muhammad Nur Syuhada^{1✉}

¹Universitas Ahmad Dahlan

nur.syuhada@psy.uad.ac.id

Abstract

The Covid 19 pandemic that occurred in Indonesia at the beginning of 2020 has been designated as a non-natural national disaster which creates a public health emergency, so preventive efforts are needed to overcome the pandemic. The implementation of work from home (WFH) is an effort to prevent the spread of the virus within City X government agencies. An initial study conducted by researcher found that the ASN performance management system in the X City Government during the implementation of WFH still feels ineffective due to the control system not being fulfilled and even some agency resources being deemed not ready to implement the WFH system. This research aim to analyze the work management of X City Government employees during normal times and the Covid-19 pandemic period or the period of adaptation to new habits. Researcher used a qualitative descriptive approach which aims to describe in depth the performance of X City Government Employees during the Normal and Pandemic periods. The main data collection tool was FGD with 30 representatives of several regional organizations in the X City government. In addition, researchers involved 433 ASN employees in X City to fill out a survey regarding performance during normal times, during the pandemic and during the adaptation to new habits. Data from FGDs and surveys were analyzed using simple qualitative and quantitative analysis with an interactive analysis model with steps of data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results of the research found that the X City Government's ASN performance management during normal times had been implemented in accordance with work management principles, although there is a decrease compared to employee performance in normal times. Recommendation from the results of this research can be used as study material regarding the performance of X City Government employees during normal times and during the pandemic.

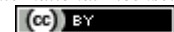
Keywords: ASN, work form home, covid 19, work management, new normal

Abstrak

Pandemi Covid 19 yang terjadi di Indonesia pada awal tahun 2020 telah ditetapkan sebagai bencana nasional non alam yang menimbulkan kedaruratan kesehatan masyarakat sehingga diperlukan upaya pencegahan untuk mengatasi pandemi tersebut. Pemberlakuan bekerja dari rumah (*work from home*/WFH) merupakan upaya pencegahan penyebaran virus di lingkungan instansi pemerintahan Kota X. Studi awal yang peneliti lakukan menemukan bahwa sistem manajemen kinerja ASN di Pemerintahan Kota X selama pelaksanaan WFH masih belum efektif disebabkan sistem kontrol yang belum terpusat bahkan sebagian sumber daya instansi dinilai belum siap menerapkan sistem WFH. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kinerja pegawai Pemerintah Kota X selama masa normal dan masa pandemi Covid-19 atau masa adaptasi kebiasaan baru. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam kinerja Pegawai Pemerintah Kota X selama masa Normal dan Pandemi. Alat pengumpul data utama adalah FGD pada 30 orang perwakilan organisasi perangkat daerah pada pemerintahan Kota X. Selain itu, peneliti melakukan survei pada 433 pegawai ASN di Kota X mengenai kinerja pada masa normal, masa pandemi, dan masa adaptasi kebiasaan baru. Data FGD dan survei dianalisis menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif sederhana dengan model analisis interaktif dengan langkah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menemukan bahwa manajemen Kinerja ASN Pemerintah Kota X pada masa normal telah diterapkan sesuai prinsip manajemen kinerja, walaupun terdapat penurunan jika dibandingkan dengan kinerja karyawan pada masa normal. Rekomendasi dari hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian mengenai kinerja pegawai Pemerintah Kota X selama masa normal dan masa pandemi.

Kata kunci: ASN, bekerja dari rumah, covid 19, manajemen kinerja, masa *new* normal

Psyche 165 Journal is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Perwujudan birokrasi yang baik dan bersih telah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 [1]. Dalam lampiran Perpres 81/2020 disebutkan bahwa pada tahun 2019 diharapkan dapat terwujud penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas, baik, bersih, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pemberlakuan reformasi birokrasi ditujukan pula untuk

terwujudnya tata pemerintah yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat pada tahun 2025.

Pelaksanaan reformasi birokrasi harus menghadapi tantangan pada awal tahun 2020, yaitu suatu kondisi sistem kerja birokrasi dan pelayanan publik yang dihadapkan pada pandemi global *Corona Virus*

Disease 2019 (Covid 19). Sebaran virus Covid 19 yang sangat cepat berakibat pada banyaknya masyarakat yang tertular penyakit hingga tingginya angka kematian akibat virus tersebut. Data Gugus Tugas Covid 19, per 20 Juli 2020, jumlah orang yang terpapar Covid yaitu Positif 88.214 orang, Sembuh 46.977 orang, dan meninggal 4.239 orang [2].

Pemerintah mengeluarkan berbagai langkah antisipasi dan adaptasi dengan terbitnya Keputusan Presiden Nomor 11 tahun 2020 dan Keputusan Presiden Nomor 12 tahun 2020 yang menyimpulkan bahwa Covid 19 dianggap menjadi bencana nasional non alam yang menimbulkan kedaruratan kesehatan masyarakat sehingga perlu dilakukan langkah pencegahan dan penindakan untuk mengatasi pandemi [3].

Dua aturan tersebut turut menjadi dasar penetapan berbagai regulasi birokrasi guna penyesuaian dan adaptasi aktivitas birokrasi dan pelayanan publik yang dilakukan oleh ASN. Salah satu regulasi yang lahir dengan adanya kondisi pandemi adalah Surat Edaran Menteri PANRB No.38 tahun 2020 tentang protokol pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal (*work from home*) bagi ASN demi pencegahan penyebaran Covid 19 di lingkungan instansi pemerintah. Tataran implementasi penyesuaian sistem kerja dan pelayanan publik bagi ASN di lingkungan Pemerintah Kota X didasarkan pada SE Walikota Nomor 061/978/SE/2020 tentang menjalankan tugas pekerjaan dan pelayanan dari rumah atau *work from home* (WFH). Pelaksanaan WFH yang belum pernah dilakukan sebelumnya menimbulkan berbagai permasalahan bagi ASN wilayah Kota X.

WFH adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (pegawai, pekerja mandiri, pekerja rumahan) secara khusus, atau hanya waktu tertentu, yang bekerja jauh dari lokasi kantor, menggunakan media telekomunikasi sebagai alat kerja [4]. Bekerja jarak jauh dimaksudkan sebagai cara bekerja dalam sebuah organisasi yang dilaksanakan sebagian atau seluruhnya di luar kantor konvensional dengan bantuan layanan telekomunikasi dan informasi [5].

Bekerja jarak jauh dapat disebut sebagai konsep bekerja leluasa atau *flexible work* [6]. Keleluasaan berkaitan dengan waktu leluasa dan lokasi leluasa. Keleluasaan waktu kerja atau *flexible working time* atau waktu kerja leluasa atau *flexi time* adalah sistem pengaturan kerja yang memberi lebih banyak kebebasan kepada pegawai dalam mengatur jam kerja sendiri. *Flexi time* banyak digunakan oleh perusahaan berskala global yang sulit jika harus menyamakan waktu bekerja karena adanya perbedaan zona waktu di beberapa negara. *Flexi time* memegang prinsip bahwa jam berapapun pegawai masuk, diperbolehkan dengan syarat pekerjaan selesai tepat waktu dan bekerja sesuai jumlah jam yang sudah disepakati dalam perjanjian kerja.

Praktik bekerja jarak jauh bermanfaat bagi pekerja karena dapat meningkatkan produktivitas kerja melalui kontrol pada pekerjaan yang lebih besar, gangguan pekerjaan dari rekan pekerja yang semakin sedikit, dan meningkatnya keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadi [7]. Namun, pekerja yang bekerja jarak jauh juga dihadapkan pada sejumlah kendala, seperti kebutuhan kompetensi pekerja yang kurang terarah dan fokus, lingkungan kerja yang tidak sesuai, muncul perasaan terisolasi dari pekerjaan dan rekan kerja, serta adanya peran ganda yang dihadapi pekerja dalam satu waktu yang sama (pekerja dan orangtua) [8].

Artikel *literatur riview* pada pekerja di Malaysia dan Indonesia menemukan bahwa pekerja lebih menyukai bekerja di kantor, karena dinilai lebih sesuai dengan suasana orang yang bekerja, yaitu adanya suasana kantor, terdapat rekan kerja, serta bekerja sesuai waktu yang telah ditentukan. *Work from home*, sebaliknya, ditemukan menyulitkan bagi pekerja untuk fokus pada pekerjaannya karena pekerja turut bertanggung jawab pada pekerjaan rumahnya [9]. Studi pada 482 pekerja WFH di Indonesia dengan rata-rata usia 38 tahun menemukan hasil bahwa terdapat beberapa faktor penting yang berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja pekerja WFH. Faktor tersebut adalah tidak tersedianya ruang khusus kerja, kurangnya peralatan yang memadai, koneksi internet tidak stabil, meningkatnya gangguan kerja-rumah, serta komunikasi dengan rekan kerja yang tidak efektif [10].

Permasalahan turut ditemukan pada pekerja ASN yang telah melakukan praktik kerja WFH selama pandemi Covid 19. Berdasarkan hasil wawancara awal pada beberapa ASN Kota X, ditemukan enam permasalahan yang muncul selama praktik WFH. Pertama, belum ada standar operasional yang berlaku dalam pelaksanaan WFH, seperti mekanisme pencatatan kehadiran. Kedua, ASN mengalami kesulitan mengakses data berbentuk *soft file* dari rumah sehingga ASN harus datang ke kantor untuk mengambil dokumen fisik. Ketiga, kesulitan melakukan pelayanan administrasi yang menyangkut kepentingan masyarakat banyak. Keempat, terdapat kendala dalam mengakses sarana dan prasarana yang berbasis teknologi. Kelima, potensi terbatasnya kemampuan dan kapasitas pelayanan publik dalam memenuhi standar pelayanan. Keenam, kondisi kerja WFH dinilai lebih fleksibel dari sisi waktu dan tempat kerja, sehingga dapat memicu kelelahan kerja akibat ASN belum terbiasa bekerja mandiri tanpa pengawasan.

Tantangan dalam pekerjaan yang terjadi selama WFH mengharuskan ASN memiliki kemampuan manajemen pekerjaan yang baik agar tetap menghasilkan produktivitas dalam pekerjaan. Manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan

kinerja pegawai mendukung tujuan strategis perusahaan [11].

Kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai. Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya, organisasi [12]. Manajemen kinerja mencakup berbagai praktik dan metode untuk menetapkan tujuan, menilai kinerja, pelatihan dan pengembangan, dan sistem *reward* [11]. Praktik-praktik manajemen kinerja ini secara bersama-sama mempengaruhi kinerja individu dan kelompok kerja. Secara mendetail aktivitas manajemen kinerja terdiri atas penetapan tujuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan, performance appraisal untuk mengakses kondisi individu, sistem pelatihan dan pengembangan sehingga dapat membangun kompetensi individu dan sistem reward yang dapat memberikan penguatan dan kepastian agar pelatihan dapat diterapkan.

Terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen kinerja dimana tahapan-tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain [13]. Pertama, tahap *directing* atau *planning*, yang merupakan identifikasi perilaku kerja dan dasar pengukuran kinerja. Tahap ini turut mencakup pengarahannya konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan hendak dicapai dan bantuan yang akan dibutuhkan, serta mendefinisikan indikator target untuk memudahkan penilaian pada tahap selanjutnya. Kedua, tahap *managing* atau *supporting*, yang merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada pengelolaan, dukungan, dan pengendalian terhadap proses implementasi agar proses kerja selalu sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam sebuah organisasi.

Tahap ketiga, tahap *review* atau *appraising*, yang mencakup langkah evaluasi dan pengukuran. Evaluasi dilakukan dengan *review* kinerja yang telah dilaksanakan, untuk kemudian dilakukan penilaian dan pengukuran berdasarkan aspek-aspek perencanaan awal. Keempat, tahap *developing* atau *rewarding*, yang merupakan pengembangan dan penghargaan, dimana hasil evaluasi menjadi pedoman dan penentu keputusan terhadap keberlanjutan rencana aksi. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian penghargaan atau hukuman, sesuai dengan prosedur dan anggaran yang telah disepakati.

Dengan melihat fakta yang ada, sistem manajemen kinerja ASN di Pemerintahan Kota X selama pelaksanaan WFH masih terasa belum efektif disebabkan sistem kontrol yang belum terpusat bahkan sebagian sumber daya instansi dinilai belum siap menerapkan sistem WFH. Sistem WFH yang berlangsung selama pandemi dapat dikatakan sebagai

momen dan kesempatan untuk melakukan uji coba sehingga satu saat nanti dapat diberlakukan jangka panjang.

Pemerintah mengeluarkan sejumlah regulasi untuk menunjang pelayanan publik agar optimal. Pemerintah Pusat mengeluarkan Surat Edaran Menteri PANRB No. 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tata Normal Baru [14]. Sedangkan Pemerintah Kota X menerbitkan Surat Edaran Walikota X Nomor 061/5493/SE/2020 tentang Pedoman Tata Kerja ASN dalam Tata Normal Baru [15]. Dua surat edaran ini menjadi dasar bagi Pemerintah Kota X untuk mewujudkan pola kerja yang efektif pada tatanan normal baru serta pelayanan publik yang optimal.

Penerapan sistem WFH secara permanen dapat berjalan efektif manakala memenuhi beberapa persyaratan. Diantaranya adalah keberadaan payung hukum yang jelas dan deskriptif, sistem WFH terpusat se-Indonesia terutama dalam hal monitoring, adanya SOP yang jelas setiap instansi, dan mudah diterima masyarakat serta tidak mengganggu kerja pelayanan publik. Tata Normal Baru atau *Adaptasi New Normal* adalah hal yang tidak dapat dielakkan, sehingga pola kerja ASN yang tetap menjaga bahkan meningkatkan kualitas pelayanan publik harus dapat disesuaikan kembali. Kajian secara mendalam dibutuhkan untuk mengukur dinamika yang terjadi saat ASN menjalankan WFH selama pandemi yang dapat diterapkan untuk menghadapi Adaptasi Kebiasaan Baru yang telah mulai berjalan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti ingin mengetahui manajemen kinerja pegawai ASN Pemerintah Kota X dengan mengajukan pertanyaan "Bagaimana manajemen kinerja pegawai Pemerintah Kota X selama masa normal, masa pandemi Covid-19, dan masa adaptasi kebiasaan baru?". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kinerja pegawai Pemerintah Kota X selama masa normal, masa pandemi Covid-19, dan masa adaptasi kebiasaan baru. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian mengenai kinerja pegawai Pemerintah Kota X selama masa normal dan masa pandemi khususnya pada aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Kota X.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, karena dalam penelitian ini dimaksud untuk mendeskripsikan masalah secara mendalam [16]. Dalam penelitian ini yang ingin dikaji mendalam, yaitu kinerja Pegawai Pemerintah Kota X selama masa Normal dan Pandemi. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 30 orang yang merupakan perwakilan beberapa organisasi perangkat daerah pada pemerintahan Kota X. Selain itu terdapat 433 ASN yang terlibat dalam pengisian survei manajemen kinerja dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data utama yang digunakan dalam penelitian ini *Focus Group Discussion* (FGD) yang digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam permasalahan, menganalisa, serta merumuskan solusi secara struktur [17]. FGD dilakukan dengan OPD di Lingkungan Pemerintah Kota X. Sebelum melakukan FGD, peneliti terlebih dahulu memberikan skala likert dengan rentang pilihan jawaban 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) tentang manajemen kinerja pada 433 ASN Pemerintah Kota X.

Data yang didapatkan dari FGD dan survei dianalisis menggunakan analisis kualitatif interaktif untuk hasil FGD dan analisis survei deskriptif untuk hasil data survei. Analisis kualitatif model interaktif yaitu analisis data dalam langkah-langkah yang dilakukan secara bertahap, mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data hingga penarikan kesimpulan. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh [18].

Analisis deskriptif survei merupakan suatu metode penelitian yang melalui proses pengambilan sampel dari sebuah populasi melalui pengumpulan data dengan kuisioner. Data dan informasi yang terkumpul dari sampel didapatkan dengan hasil responden terhadap kuesioner yang diberikan. Analisis deskriptif dilakukan terhadap data yang sudah terkumpul untuk memperoleh jawaban dari masalah [19].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil *Focus Group Discussion*

Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* didapatkan informasi mengenai manajemen kinerja masa normal dan masa adaptasi kebiasaan baru atau masa pandemi pada ASN Pemerintah Kota X yang antara lain :

3.1.1. Manajemen kinerja masa normal

Perencanaan kinerja meliputi: a) Setiap pegawai memiliki sasaran kinerja pegawai yang dinilai di akhir tahun, b) Sasaran kinerja pegawai berdasarkan tugas pokok dan fungsi pegawai jabatan masing-masing, c) sasaran kinerja pegawai dibuat berdasarkan kesepakatan bersama antara atasan dan bawahan, d) sasaran kinerja pegawai untuk eselon 2 keatas direncanakan berdasarkan anggaran.

Pemantauan kinerja meliputi: a) Pemerintah Kota X telah memiliki sistem manajemen kinerja berupa aplikasi yang memungkinkan untuk melihat kehadiran aktif ASN, dan target kerja mingguan, bulanan hingga tahunan setiap pemegang jabatan. b) Setiap harinya pegawai melaporkan pencapaian kerja hariannya melalui e-kinerja yang kemudian diverifikasi oleh atasan melalui aplikasi tersebut dalam jangka waktu 2x24 jam, jika tidak diverifikasi dalam jangka waktu 2x24 jam maka secara otomatis sudah diverifikasi oleh sistem. c) Pengawasan kehadiran menggunakan

aplikasi dan terpantau berdasarkan jarak, d) Kinerja pegawai dimonitor melalui sistem aplikasi e-kinerja yang berfungsi 24 jam, kapan saja yang dapat diverifikasi atasan. Jika pegawai tidak masuk selama 5 hari berturut-turut, atasan wajib memeriksa.

Penilaian kinerja meliputi: a) Setiap semester ada penilaian kinerja pegawai yang berkaitan dengan perilaku kerja, b) Penilaian kinerja dilakukan melalui aplikasi e-kinerja secara 360 derajat. Pegawai dinilai oleh atasannya, rekan sejawat, dan jika ada bawahan akan dinilai oleh bawahannya, c) Penilaian kinerja dilakukan secara rahasia, d) Penilaian kinerja berdampak pada pemberian kesejahteraan pegawai 20%, e) Penilaian SKP dilakukan setahun sekali.

Pengembangan dan penghargaan meliputi: a) Kinerja kurang dari 45% mendapatkan sanksi kedisiplinan berat hingga pemecatan sesuai aturan berlaku, b) Penilaian kinerja berdampak pada pemberian kesejahteraan pegawai 20%, c) *Feedback* kinerja pegawai berpengaruh *reward* yang didapatkan pegawai. Tidak ada *feedback* secara langsung oleh atasan kepada bawahan terkait kinerja, d) Atasan pegawai bertanggungjawab memberikan pembinaan bawahannya, e) Konseling dilakukan secara mandiri berkaitan masalah pribadi. Tidak ada kegiatan yang menghususkan *feedback* atau konseling terkait kinerja karyawan.

3.1.2. Manajemen kinerja masa pandemi atau adaptasi kebiasaan baru.

Perencanaan kinerja meliputi: a) Sasaran kinerja pegawai tidak semua berpengaruh selama masa pandemi, yang utama terpengaruh berkaitan sasaran kinerja terkait anggaran, b) Sasaran kinerja yang berkaitan pengumpulan masa diubah selama pandemi, c) Banyak program kerja kurang optimal karena anggaran program berkurang, d) Pegawai memerlukan aturan yang jelas mengenai pelaksanaan pekerjaan di rumah.

Pemantauan kinerja meliputi: a) Banyaknya program yang berkaitan teknis dan program di lapangan tidak bisa terlaksana, b) Selama pandemi *load* pekerjaan berkurang dikarenakan ada program kerja yang dibatalkan pelaksanaannya karena kendala pandemi maupun pengurangan ataupun pengalihan anggaran, c) Bekerja dari rumah untuk mengurangi kepadatan di kantor, d) Mengalami kendala komunikasi, komunikasi kurang optimal karena ada pekerjaan yang tidak selalu bisa dikomunikasikan secara *online*, e) Proses pekerjaan terkait surat menyurat menggunakan *e-office*, f) Pengawasan pekerjaan oleh atasan lebih banyak dilakukan secara *online*, g) Aktivitas lain yang berkaitan bukan pekerjaan bertambah, terutama untuk pegawai yang memiliki anak SD dan harus menemani sekolah melalui *online*, h) Saat bekerja dari rumah jam kerja menjadi tidak teratur.

Penilaian kinerja meliputi: a) Selama masa pandemi proses penilaian kinerja dilakukan sama seperti masa normal melalui sistem e-kinerja, b) Pada akhir tahun memungkinkan banyaknya terjadi revisi terkait sasaran kinerja pegawai yang diukur. Pengembangan dan penghargaan meliputi: timbal balik dan penghargaan masih sama berjalan sesuai masa normal.

3.2. Hasil Survei

Survei manajemen kinerja pada ASN Pemerintah Kota X diberikan dengan menggunakan skala *likert*. Survei dilakukan terhadap ASN Pemerintah Kota X sebanyak 433 orang yang dipilih secara acak dengan mengirimkan angket kepada Bagian atau Dinas yang ada di Struktural Pemerintah Kota X. Berdasarkan hasil survei mengenai manajemen kinerja pada ASN Pemerintah Kota X:

3.2.1. Manajemen kinerja masa normal

Hasil survei mengenai penerapan manajemen kinerja dalam masa normal pada ASN Pemerintah Kota X dengan rata-rata 4,07 atau diartikan sesuai. Adapun rincian rata-rata hasil data dari setiap aspek penerapan manajemen kinerja masa normal pada ASN Pemerintah Kota X dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Manajemen Kinerja Masa Normal

Aspek Manajemen Kinerja	Rerata	Penerapan
Perencanaan Kinerja	4,22	Sesuai
Pemantauan Kinerja	4,10	Sesuai
Penilaian Kinerja	4,20	Sesuai
Pengembangan dan <i>Reward</i>	3,74	Cukup

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja pada ASN Pemerintah Kota X selama masa normal sudah berjalan sesuai dengan prinsip manajemen kinerja, yaitu telah melakukan perencanaan dan penetapan kinerja, pemantauan karyawan dalam mencapai sasaran kinerja, dan kemudian adanya proses penilaian kinerja, dan terakhir proses timbal balik maupun *reward/punishment* terhadap karyawan yang mencapai ataupun tidak mencapai sasaran kinerja sebagai ASN.

3.2.2. Manajemen kinerja masa adaptasi kebiasaan baru atau pandemi

Hasil survei mengenai penerapan manajemen kinerja dalam masa adaptasi kebiasaan baru atau pandemi pada ASN Pemerintah Kota X dengan rata-rata 3,79 atau diartikan cukup sesuai dalam menerapkan manajemen kinerja selama masa pandemi atau adaptasi kebiasaan baru. Namun, pada bagian pertanyaan aspek perencanaan kinerja mengenai penentuan prioritas sasaran kerja yang harus segera diselesaikan hasilnya dengan rata-rata 2,04 atau kurang sesuai, yang diartikan ASN mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas sasaran kinerja yang harus segera diselesaikan selama masa pandemi. Rincian rata-rata hasil data dari setiap aspek penerapan manajemen kinerja dalam masa adaptasi kebiasaan baru atau pandemi pada ASN Pemerintah Kota X dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Manajemen Kinerja Masa Adaptasi Kebiasaan Baru atau Pandemi

Manajemen Kinerja AKB atau Pandemi	Rerata	Penerapan
Perencanaan Kinerja	3,73	Cukup
Pemantauan Kinerja	3,87	Cukup
Penilaian Kinerja	3,89	Cukup
Pengembangan dan <i>Reward</i>	3,65	Cukup

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja pada ASN Pemerintah Kota X selama masa adaptasi kebiasaan baru berjalan cukup sesuai dengan prinsip manajemen kinerja, yang mana diartikan ASN Pemerintah Kota X walaupun masa pandemi masih cukup bisa menyesuaikan untuk menerapkan prinsip manajemen kinerja, mulai dari melakukan perencanaan dan penetapan kinerja, pemantauan karyawan dalam mencapai sasaran kinerja, dan kemudian adanya proses penilaian kinerja, dan terakhir proses timbal balik maupun *reward* atau *punishment* terhadap karyawan yang mencapai ataupun tidak mencapai sasaran kinerja sebagai ASN. Walaupun dari hasil *survey* tersebut ada hal yang perlu menjadi perhatian, yaitu pada salah satu pertanyaan pada bagian aspek perencanaan kinerja, bahwa ASN mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas sasaran kinerja ASN selama masa pandemi atau adaptasi kebiasaan baru.

Berdasarkan hasil diskusi kelompok dan survei terhadap ASN Pemerintah Kota X dapat diketahui bahwa ASN Pemerintah Kota X pada masa normal telah sesuai menerapkan prinsip manajemen kinerja mulai dari perencanaan atau penetapan kinerja, kemudian adanya proses pemantauan kinerja, setelah pelaksanaan pekerjaan dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja terhadap ASN secara berkala, dan adanya timbal balik maupun *reward* yang diberikan terhadap ASN. Hal tersebut sesuai yang diatur dalam pasal 1 angka 1 *juncto* pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil memperkenalkan dan mengatur mengenai Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut, dan sistem informasi kinerja [20].

Tahapan perencanaan kinerja pada ASN Pemerintah Kota X dimulai dengan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). SKP ini memuat rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN, yang harus dicapai setiap tahun. Adapun proses penyusunan SKP berdasarkan tugas pokok dan fungsi pegawai jabatan masing-masing. Sasaran kinerja ASN Pemerintah Kota X dibuat berdasarkan kesepakatan bersama antara atasan dan bawahan. Sasaran kinerja pegawai untuk eselon 2 keatas direncanakan berdasarkan anggaran.

Pemantauan kinerja ASN Pemerintah Kota X dilakukan secara berkala. Pemerintah Kota X telah memiliki sistem manajemen kinerja berupa aplikasi

yang memungkinkan untuk melihat kehadiran aktif ASN, target kerja mingguan, bulanan hingga tahunan setiap pemegang jabatan. Setiap harinya pegawai melaporkan pencapaian kerja hariannya melalui e-kinerja yang kemudian diverifikasi oleh atasan melalui aplikasi tersebut dalam jangka waktu 2x24 jam, jika tidak diverifikasi dalam jangka waktu 2x24 jam maka secara otomatis sudah diverifikasi oleh sistem. Hal ini sejalan dengan ketentuan dari ketentuan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, yang mana pelaksanaan kinerja ini dilakukan oleh ASN dan dipantau oleh penilai kinerja ASN secara berkala dan berkelanjutan [20]. Pemantauan dilakukan dengan mengamati capaian kinerja, yaitu perbandingan realisasi kinerja dengan target kinerja. Yang dimaksud dengan realisasi kinerja tersebut ialah hasil kerja yang diperoleh sebagian, sesuai, atau melebihi target, sedangkan yang dimaksud target kinerja adalah jumlah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.

Selanjutnya, tahap manajemen kinerja adalah penilaian kinerja. Pemerintah Kota X secara periodik melaksanakan penilaian kinerja terhadap ASN Pemerintah Kota X. Setiap semester ada penilaian kinerja pegawai yang berkaitan dengan perilaku kerja. Penilaian kinerja dilakukan melalui aplikasi e-kinerja secara 360 derajat dan dilakukan secara rahasia. Pegawai dinilai oleh atasannya, rekan sejawat, dan jika ada bawahan akan dinilai oleh bawahannya. Pelaksanaan penilaian kinerja sejalan dengan apa yang sudah diatur pada pasal 29 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, yaitu mengenai pengukuran kinerja PNS. Pengukuran kinerja wajib dilakukan oleh PNS terhadap SKP dan perilaku kerja. Pengukuran kinerja ini dilaksanakan berdasarkan data dukung mengenai kemajuan kinerja yang telah dicapai setiap periode pengukuran kinerja, baik setiap bulan, triwulanan, semesteran, atau tahunan.

Tahapan akhir dari manajemen kinerja yang diterapkan oleh Pemerintah Kota X adalah proses timbal balik, pengembangan dan *reward* terhadap kinerja ASN Pemerintah Kota X. ASN Pemerintah Kota X yang kinerjanya kurang dari 45% mendapatkan sanksi kedisiplinan berat hingga pemecatan sesuai aturan berlaku. *Feedback* dari hasil penilaian kinerja terhadap ASN Pemerintah Kota X berpengaruh terhadap ketentuan ataupun besaran *reward* yang didapatkan ASN. Namun, *feedback* secara langsung oleh atasan kepada bawahan terkait kinerja tidak ada dilakukan secara terprogram atau menjadi agenda khusus walaupun ASN memahami bahwa atasan pegawai bertanggungjawab dalam memberikan pembinaan bawahannya. Konseling yang disediakan dilakukan secara mandiri berkaitan problem pribadi atau berdasarkan permintaan ASN saja. Namun, program konseling kinerja ASN setelah penilaian kinerja tidak ada agenda yang terprogram secara rutin. Seperti yang diatur oleh pasal 30 sampai pasal 34 pada Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Kinerja PNS, yaitu

mengatur mengenai pembinaan kinerja, yang dilakukan melalui bimbingan kinerja dan konseling kinerja. Oleh karena itu berdasarkan informasi yang didapatkan, bahwa dapat dipahami Manajemen Kinerja ASN Pemerintah Kota X pada masa normal telah diterapkan sesuai prinsip manajemen kinerja.

Kendala utama yang muncul dialami para ASN Pemerintah Kota X ketika menjalankan manajemen kinerja pada masa pandemi atau adaptasi kebiasaan baru yaitu berkaitan dengan penentuan prioritas sasaran kinerja. ASN Pemerintah Kota X mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas sasaran kinerja dikarenakan banyaknya program yang berkaitan teknis dan program di lapangan tidak bisa terlaksana. Begitu juga berkaitan kendala penganggaran, ada program kerja yang dibatalkan pelaksanaannya dikarenakan pengurangan ataupun adanya pengalihan anggaran karena kondisi pandemi.

Walaupun begitu, dengan situasi yang terjadi selama masa pandemi ASN Pemerintah Kota X tetap berusaha untuk menyesuaikan dalam mencapai sasaran kinerjanya dengan tetap mematuhi aturan yang berlaku. Begitu juga dengan adanya sistem kerja yang baru yaitu sistem kerja *Work from Home* atau *Flexible Working Arrangement*. *Work from home* terbukti memberikan dampak positif pada kinerja pegawai. Semakin baik *work from home* maka kinerja pegawai akan meningkat [21]. *Work from home* pada ASN Pemerintah Kota X tidak memberikan dampak negatif bagi kinerjanya pegawai.

4. Kesimpulan

Sesuai hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen Kinerja ASN Pemerintah Kota X pada masa normal telah diterapkan sesuai prinsip manajemen kinerja, walaupun terjadi penurunan yang tidak signifikan jika dibandingkan dengan manajemen kinerja pada masa normal (sebelum pandemi covid 19). Hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada Pemerintah Kota X agar terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai ASN dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Untuk itu, meski mengalami kondisi pandemi yang memengaruhi kinerja pegawai maka Pemerintah Kota X perlu memanfaatkan peluang dalam perubahan sistem kerja birokrasi di masa pandemi untuk menuju adaptasi kebiasaan baru, dan untuk sistem kerja birokrasi di masa mendatang.

Daftar Rujukan

- [1] Doramia Lumbanraja, A. (2020). Urgensi Transformasi Pelayanan Publik melalui E-Government Pada New Normal dan Reformasi Regulasi Birokrasi. *Administrative Law and Governance Journal*, 3(2), 220–231. <https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.220-231>.
- [2] F. Pangruruk, A., & P. Barus, S. (2022). Prediksi Jumlah Orang Terpapar Covid-19 Menggunakan Metode Interpolasi Lagrange. *Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.47178/jkip.v11i1.1476>.

- [3] Hidayat, M. F., & Sommaliagustina, D. (2020). Implikasi Yuridis Penetapan Covid-19 Sebagai Bencana Nasional dalam Pelaksanaan Kontrak. *Jurnal Selat*, 8(1), 67–88. <https://doi.org/10.31629/selat.v8i1.2431>.
- [4] Albastaki, F. M., Ubaid, A. M., Rashid, H., & Al-Shamma'a, A. (n.d.). Systematic Literature Review on the Work from Home Concept. *5th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. <https://doi.org/10.46254/eu05.20220147>.
- [5] Dogra, P., & Priyashantha, K. G. (2023). Review of Work from Home Empirical Research During Covid-19. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 584–597. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.04.003>.
- [6] Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the Other Face of Flexible Working Practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142(September 2021), 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>.
- [7] Seinsche, L., Schubin, K., Neumann, J., & Pfaff, H. (2023). Employees' Resources, Demands and Health While Working from Home During COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study in the Public Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(411). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010411>.
- [8] Wilson, H. K., Tucker, M., & Dale, G. (2024). Learning from the Working from Home Experiment During COVID-19: Employees Motivation to Continue Working From Home. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2023-0184>.
- [9] Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., & Abdul Aziz, S. A. (2022). A Literature Review of Work From Home Phenomenon During COVID-19 Toward Employees' Performance and Quality Of Life in Malaysia and Indonesia. *Frontiers in Psychology*, 13(819860). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.819860>.
- [10] Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., & Putri, W. H. (2022). Factors and Challenges Influencing Work-Related Outcomes of the Enforced Work From Home During the COVID-19 Pandemic: Preliminary Evidence from Indonesia. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(5), 14–28. <https://doi.org/10.1002/joe.22157>.
- [11] Ęrgle, D., & Ludviga, I. (2018). *Use of Gamification in Human Resource Management: Impact on Engagement and Satisfaction*. 10th International Scientific Conference "Business and Management 2018." <https://doi.org/10.3846/bm.2018.45>.
- [12] Armstrongs Handbook of Human-Resource Management Practice (11th ed.). (2018). *Human Resource Management International Digest*, 18(4). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2018.04818dae.002>.
- [13] Keller, P. (n.d.). *Human-Resource-Management Personal als Erfolgsfaktor*. Handbuch Handel, 851–872. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9160-7_40.
- [14] Jiwantara, F. A. (2019). Kedudukan Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, dan Badan Kepegawaian Negara dalam hierarki peraturan perUndang-Undangan di Indonesia. *Jatiswara*, 34(3). <https://doi.org/10.29303/jatiswara.v34i3.216>.
- [15] Setiawan, A. (2021). Pandemi Covid-19 Dampak Ekonomi di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan (JPK)*, 1(2), Layouting. <https://doi.org/10.18196/jpk.v1i2.10062>.
- [16] Billups, F. (2021). The qualitative data collection cycle. In *Qualitative Data Collection Tools: Design, Development, and Applications* (pp. 1–14). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071878699>.
- [17] Acocella, I., & Cataldi, S. (2021). Outlining the Focus Group. In *Using Focus Groups: Theory, Methodology, Practice* (pp. 3–30). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529739794>.
- [18] Firman, F.-. (2018). *Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/autbh>.
- [19] Khosla, I. (2021). Book Review: Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696828>.
- [20] Permadi, I. (2021). Aspek Hukum Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Yurispruden*, 4(1), 44. <https://doi.org/10.33474/yur.v4i1.6893>.
- [21] Rahmadani, S., Samsir, S., & Widayatsari, A. (2022). Pengaruh Work from Home terhadap Kinerja Pegawai Melalui Work Life Balance dan Work Stress di Satuan Kerja Dinas Pangan Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Riau pada Saat Pandemi Covid19. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1). <https://doi.org/10.7454/jsht.v5i1.1018>.