

Efektivitas Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Timur Pada Masa Pandemi Covid-19

Tiara Anggraini

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial & Hukum, Universitas Negeri Surabaya
Tiara.18031@mhs.unesa.ac.id

Deby Febriyan Eprilianto, S.Sos., MPA

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial & Hukum, Universitas Negeri Surabaya
debyeprilianto@unesa.ac.id

Abstrak

Maraknya masa pandemi ini membuat pemerintah banyak membuat kebijakan yang dibuat untuk mencegah penyebaran Virus Covid-19, salah satunya adalah kebijakan *Work From home* (WFO) yang harus diterapkan oleh seluruh pegawai baik dari perusahaan swasta maupun pegawai pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana efektivitas kinerja pegawai pada masa pandemi Covid-19 khususnya di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik pengambilan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi berupa foto ataupun dokumen pendukung yang lain. Subjek penelitian ini adalah 5 narasumber yang merupakan pegawai dari berbagai bidang yang ada di kantor BAPPEDA Provinsi Jawa Timur. Pengukuran efektivitas pegawai yang digunakan peneliti menggunakan indikator efektivitas berdasarkan Steers (dalam Putra, 2018) yang terdiri dari 4 indikator yaitu, 1) produktivitas, dimana pegawai yang melakukan WFO mengalami peningkatan produktivitas tetapi untuk yang bekerja WFH tidak mengalami peningkatan, 2) kemampuan adaptasi, dimana para pegawai mengalami sedikit kesulitan ketika harus bekerja WFH karena tidak semua jenis pekerjaan bisa dilakukan di rumah, 3) kepuasan kerja, dimana para pegawai merasa puas dengan hasil kerja mereka selama masa pandemi, dan 4) kemampuan SDM, dimana kemampuan dan keterampilan para pegawai mengalami peningkatan karena melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa pegawai mengalami kesulitan dalam melakukan adaptasi kerja pada saat WFH dikarenakan sarana dan prasarana yang digunakan dalam bekerja hanya tersedia di kantor saja. Saran dari peneliti adalah dengan membuat platform/aplikasi yang bisa diakses baik di kantor maupun di rumah dengan disertai fasilitas atau fitur tertentu untuk mempermudah pekerjaan pegawai.

Kata kunci : Efektivitas kinerja, Work From Home (WFH), Pandemi Covid-19

Abstract

The rise of this pandemic period has made the government make many policies to prevent the spread of the Covid-19 Virus, one of which is the Work From home (WFO) policy that must be implemented by all employees. This study aims to determine the effectiveness of employee performance during the Covid-19 pandemic, especially at the Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) of East Java Province. This research is a descriptive qualitative research using data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation in the form of photos or other supporting documents. The subjects of this study were 5 resource persons who were employees at the BAPPEDA office. The measurement of employee effectiveness used by researchers uses effectiveness indicators based on Steers (in Putra, 2018) which consists of 4 indicators, namely, 1) productivity, where employees who do WFO experience an increase in productivity, 2) Adaptability, where employees experience a little difficulty when they have to work WFH, 3) Job satisfaction, where employees are satisfied with the results of their work during the pandemic, and 4) HR capabilities, where the ability and The skills of employees have increased because they are doing work that is not their job. The results of the analysis show that employees have difficulty adapting to work during WFH because the facilities and infrastructure used in their work are only available in the office. The suggestion from the researcher is to create a platform that can be accessed both at the office and at home accompanied by certain facilities.

Keywords: Performance effectiveness, Work From Home (WFH), Covid-19 Pandemic

PENDAHULUAN

Di masa pandemi ini, banyak sekali aspek yang mengalami perubahan dikarenakan Covid-19 yang marak di Indonesia saat ini. Seperti aspek ekonomi, sosial, politik, pendidikan, kesehatan dan masih banyak lagi. Tentunya tahun 2021 menjadi tahun yang berat bagi seluruh masyarakat Indonesia karena pola hidup masyarakat juga ikut berubah, contohnya saja banyaknya masyarakat yang bekerja sebagai pegawai atau karyawan terpaksa harus *Work From Home* (WFH) atau bahkan ada yang di Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karena ekonomi yang menurun. Berdasarkan data yang dilansir dari Kementerian Ketenagakerjaan, terdapat 2,8 juta pekerja yang terkena dampak langsung akibat Covid-19. Mereka terdiri dari 1,7 juta pekerja formal dirumahkan dan 749,4 ribu di-PHK (Buletin hukum&keadilan.2020). Kebijakan WFH ini dilakukan berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 86 Ayat 1 Huruf (a) tentang Ketenagakerjaan yang menyatakan bahwa setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja.

Banyak pula perusahaan yang mengambil langkah-langkah untuk mempertahankan bisnis mereka dan tentunya untuk mengurangi kerugian akibat Covid-19. Menurut pemantauan ILO (International Labour Organization) karena adanya tindakan karantina penuh atau parsial saat ini sudah berdampak pada hampir 2,7 miliar pekerja, yang sudah mewakili sekitar 81 persen tenaga kerja dunia. Di situasi saat ini, usaha dari berbagai sektor ekonomi sedang menghadapi krisis ekonomi yang dapat mengancam operasi dan kesehatan mereka, terutama di antara perusahaan kecil, sementara jutaan pekerja rentan kehilangan pekerjaan dan pendapatan serta mengalami PHK (Syahrial, 2020:22). Dari urgensi yang ada diatas maka ini menjadi tantangan bagi para karyawan dan pegawai yang melaksanakan kebijakan WFH untuk tetap maksimal dan efektif dalam bekerja walaupun dengan kondisi bekerja di rumah. Khususnya para Aparatur Sipil Negara (ASN) di berbagai instansi pemerintahan yang notabene merupakan pelayan masyarakat dan abdi Negara tentunya memiliki tugas yang berat agar memastikan bahwa mereka tetap bisa memberikan pelayanan yang maksimal

dan menjalankan tupoksinya dengan benar, demi tercapainya tujuan serta visi misi dari instansi atau perusahaan.

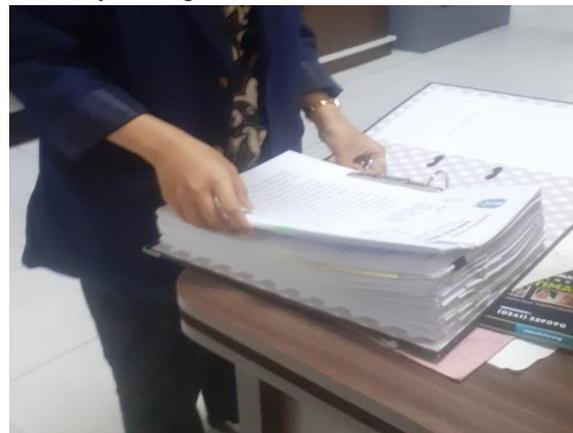
Suatu organisasi, perusahaan atau instansi pasti memiliki tujuan maupun visi misinya. Untuk memastikan bahwa tujuan dalam organisasi itu tercapai maka ada banyak faktor yang menentukan apakah organisasi tersebut berhasil dalam mencapai tujuannya atau tidak. Salah satunya adalah dari segi Sumber Daya Manusia (SDM) dimana kualitas kinerja dan kemampuan pegawai juga merupakan faktor penting. Menurut (Fachreza dalam Hartono dan Siagian, 2020) Kinerja ialah hasil kerja yang ingin dituju suatu organisasi dengan mempekerjakan pegawai atau kelompok, sesuai dengan kewajiban dan kekuasaan tertentu dalam usaha sehingga bisa mewujudkan tujuan dari organisasi. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Suprpto et al, 2021). Hal ini didukung oleh penelitian Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Makassar, dimana efektivitas yang ada di kantor Bappeda Kota Makassar sudah cukup bagus dan maksimal, baik dari segi kuantitas yang dinilai sudah sesuai dengan tupoksi dan pembagian tugas dan juga jam kerja yang merata kepada seluruh pegawai, maupun dari segi kualitas dimana setiap pegawai memiliki kerja sama yang kompak dan rasa kekeluargaan serta peningkatan kualitas pegawai dalam mengerjakan setiap tugas (Nur Sulhana Ali, 2018). Dengan ini bisa artikan juga jika kinerja pegawai semakin baik maka hal ini dapat membuat meningkatnya kinerja suatu perusahaan. Disebutkan juga oleh Afandi (2018:89) bahwa indikator dalam kinerja pegawai ada beberapa macam yaitu :1.)Kuantitas hasil kerja, 2.)Mutu dan keberhasilan, 3.)Efisiensi dalam menyelesaikan tugas, 4.)Disiplin kerja, 5.)Inisiatif kesanggupan, 6.)Ketelitian dalam Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja, 7.)Kepemimpinan 8.)Kejujuran, 9.)Kreativitas. (dalam Hartono dan Siagian, 2020).

Hal ini juga berlaku bagi ASN yang notabene bekerja untuk melayani masyarakat/publik, maka para pegawai ASN diharuskan bisa bekerja secara optimal dan maksimal di situasi apapun. Sedangkan menurut Kozlowski dan Klein (2000) *“an organization is a consciously coordinated system where characteristics of individuals, groups and organization interact with each other and effective interaction among them highly depends on organizational culture that shapes the individual performance”* (dalam Diamintidis dan hatzoglou, 2018) yang artinya “organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar di mana karakteristik individu, kelompok dan organisasi saling berinteraksi dan interaksi yang efektif di antara mereka sangat tergantung pada budaya organisasi yang membentuk kinerja individu.”. hal ini membuktikan bahwa efektif atau tidaknya kinerja pegawai ASN dapat dijadikan sebagai tolak ukur bagi suatu organisasi untuk terus berkembang.

Efektivitas sendiri menurut Mardiasmo (2017: 134) adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran (*output*) program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi. Sedangkan menurut Pangarso dkk (2020) berbunyi *“organizational effectiveness is an outcome of structural contingency theory. Structural contingency theory states that in order for an organization to be effective it is influenced by the suitability between organizational design / organizational structure and its contingency”* (J. Bess and Dee, 2008; Miles, 2012; Gay and Vikkelsø, 2017). Dari teori yang telah disampaikan beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu tolak ukur yang digunakan oleh suatu organisasi, instansi atau perusahaan dalam mengukur berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan seperti program, kebijakan, pelayanan, ataupun kinerja pegawai. Sehingga suatu kinerja pegawai dikatakan efektif jika telah memenuhi indikator atau aspek-aspek tertentu. Indikator efektivitas menurut Steers (dalam Putra, 2018) ada berbagai macam, yaitu:

1. produktivitas, kemampuan setiap pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan hasil yang sesuai dengan instruksi dan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Kemampuan adaptasi, kemampuan setiap anggota untuk mencari jalan keluar persoalan dalam menanggapi dengan luwes tuntutan perubahan lingkungan.
3. Kepuasan kerja, kemampuan seorang anggota dalam usaha mencapai suatu hasil kerja atau yang dicapai seseorang anggota dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan dan rasa puas dalam dirinya.
4. Pencapaian sumber daya, kemampuan SDM yaitu kecerdasan dan kecakapan seseorang anggota dalam melaksanakan tugasnya.

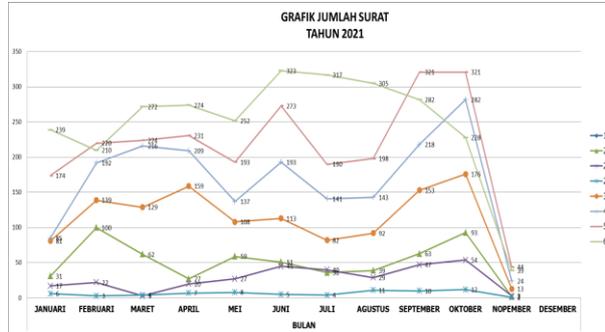
Berdasarkan indikator-indikator yang ada maka akan semakin mudah untuk peneliti dalam melakukan kajian terhadap efektivitas kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Timur. Urgensi dipilihnya instansi BAPPEDA Provinsi Jawa Timur sebagai objek penelitian adalah pengamatan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Berdasarkan pengamatan peneliti, ditemukan bahwa semenjak adanya kebijakan WFH banyak pegawai yang memiliki beban kerja yang bertambah dan juga beberapa pekerjaan yang terbengkalai dikarenakan kurangnya pegawai yang bekerja di kantor, khususnya di bagian administrasi atau tata usaha.



Gambar 1.

Dokumen / surat yang menumpuk
Sumber : Dokumentasi peneliti, 2022

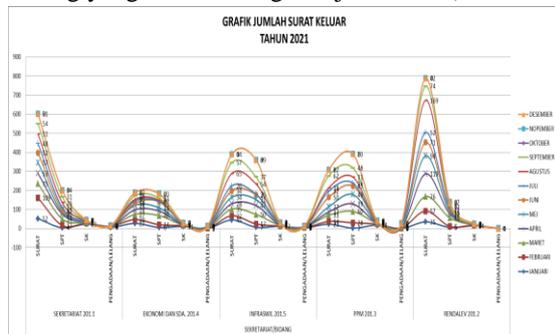
Bagian tata usaha memiliki banyak surat masuk yang harus segera di proses, sehingga menyebabkan para pegawai bisa saja harus lembur untuk menunggu sampai surat masuk tersebut selesai di proses karena prosesnya yang panjang, begitu juga dengan surat keluar.



Gambar 2.
Surat masuk kantor BAPPEDA Provinsi Jawa Timur

Sumber: BAPPEDA Provinsi Jawa Timur

pada tahun 2021 surat masuk yang ada pada bulan Januari – November untuk sementara rata-rata perbulannya mencapai 832 surat masuk. Surat masuk ini juga dibagi menjadi beberapa bidang yang relevan dengan tujuan surat.\



Gambar 3.
Surat keluar kantor BAPPEDA Provinsi Jawa Timur

Sumber: BAPPEDA Provinsi Jawa Timur

Sedangkan untuk jumlah surat keluar pada tahun 2021 dalam jangka bulan Januari-November dibagi menjadi beberapa kategori, selain berdasarkan bidang surat keluar juga dibagi menjadi surat biasa, Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT), Surat Keputusan (SK), dan pengadaan/ lelang. Dengan banyaknya surat yang perlu di proses setiap harinya tentu membutuhkan banyak waktu, sedangkan jam kerja untuk pegawai ASN sendiri hanya sampai jam 17.00.



Gambar 4.
Pegawai BAPPEDA yang lembur
Sumber : Dokumentasi peneliti, 2022

Para pegawai terpaksa harus menunda pekerjaan yang belum selesai atau justru terpaksa lembur. Beban kerja yang bertambah juga ditemukan di lingkungan kerja BAPPEDA dimana pegawai yang seharusnya menangani surat masuk justru terkadang harus mengerjakan penomoran surat atau melakukan pengarsipan dokumen. Hal ini juga didukung oleh pernyataan salah satu pegawai di kantor Bappeda Provinsi Jawa Timur bidang pemerintahan dan pembangunan manusia, Larasati “kalau memang lembur dan banyak pekerjaan ya dikerjakan hari itu juga atau bisa di input lewat aplikasi di HP dan keesokan harinya baru diurus secara hardfile”. Beliau juga mengungkapkan bahwa meskipun terkadang merasa kerepotan dengan tugas yang ada, tetapi itu sudah menjadi tanggung jawab pegawai yang *Work From Office* (WFO) pada saat itu.

Kondisi kerja yang seperti ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan di perusahaan daerah Juanda Sidoarjo. Selama masa pandemi Covid-19 banyak pegawai yang menerapkan WFH dengan tujuan untuk mengurangi penyebaran virus Covid-19 di lingkungan kerja dan hasilnya kebijakan WFH ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada masa Covid-19. Karyawan merasakan tidak ada kebebasan seperti kerja dari kantor dan kurangnya efektivitas penerapan kerja dari rumah. Karyawan menggantungkan hasil kerja pada mesin perusahaan. Kinerja karyawan mengalami hambatan. Karyawan tidak bisa menyelesaikan pekerjaan secara cepat (Setiawan dan Fitrianto, 2021). Maka dari uraian di atas dan juga berdasarkan penelitian terdahulu peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut terkait efektivitas kinerja pegawai di Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur khususnya di masa pandemi ini).

jenjang pendidikan pegawai dan juga keterampilan atau *skill* pegawai.

METODE

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2007:1) metode penelitian kualitatif adalah metode yang dimana peneliti merupakan instrument kunci dari penelitian tersebut. Artinya peneliti juga yang akan menentukan fokus penelitian dan memilih informan untuk sumber data, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Dipilihnya jenis penelitian ini adalah dikarenakan peneliti ingin menegkaji lebih dalam terkait bagaimana kinerja pegawai baik yang WFO maupun WFH, serta membandingkan hasil kerjanya, maka dari itu menurut peneliti kualitatif deskriptif merupakan jenis penelitian yang tepat untuk menggambarkan kinerja pegawai dengan lebih detail. Sedangkan fokus dari penelitian ini akan dikaji dengan menggunakan indikator efektivitas yang relevan dengan masalah yang akan diangkat oleh peneliti. Indikator tersebut dikemukakan oleh Steers (dalam Putra, 2018) yaitu :

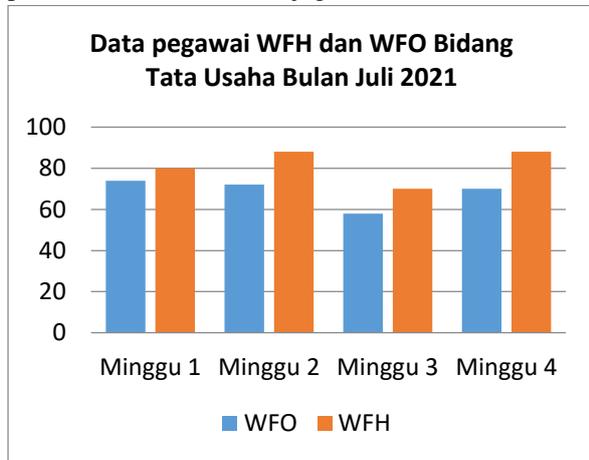
1. Produktivitas, hal ini bisa dilihat dari seberapa produktif kinerja pegawai di masa pandemi. Dengan membandingkan hasil kerja sebelum dan juga sesudah masa pandemi Covid-19, apakah produktivitasnya semakin meningkat atau justru menurun.
2. Kemampuan adaptasi adalah bagaimana pegawai bisa beradaptasi dengan kondisi kerja yang dibagi menjadi WFO dan WFH. Apakah pegawai tetap bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan beradaptasi dengan lingkungan sekitar atau tidak.
3. Prestasi kerja, pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik tentu bisa dibilang efektif. Maka hal ini bisa dilihat dari target atau capaian apa saja yang didapatkan oleh pegawai selama bekerja di masa pandemi Covid-19 ini.
4. Kecakapan SDM disini adalah kualitas dari seorang pegawai. Efektif atau tidaknya suatu pegawai juga bergantung pada kualitas dan juga kemampuan pegawai tersebut. Contohnya seperti kualifikasi atau

Sedangkan untuk sumber data yang akan diambil, maka peneliti menggunakan data primer dan juga data sekunder, data primer yakni berupa data yang diambil dari hasil wawancara dan melalui perekaman video atau audio, pengambilan foto. Data sekunder yang didapat oleh peneliti berupa dokumen terkait data kehadiran pegawai, jadwal kerja pegawai, rekap surat masuk dan surat keluar, laporan hasil kinerja pegawai BAPPEDA, dan juga surat edaran terkait penilaian kinerja pegawai. Pencatatan data utama melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya. Subjek dalam penelitian ini adalah 6 orang pegawai BAPPEDA yaitu, 1) Ibu Larasati sebagai staff pegawai bidang pemerintahan dan pembangunan manusia, 2) Bapak Andi Pranawa sebagai kepala bidang tata usaha, 3) Ibu Pipit Fitriyanti sebagai staff perencanaan, 4) Bapak Tulus Prasetya sebagai pegawai bidang ekonomi dan sumber daya alam, 5) Ibu Amalia sebagai staff biasa dan, 6) Ibu Andiasih Susilaningwati sebagai pegawai bidang kepegawaian. Selanjutnya untuk teknik analisis data menggunakan metode menurut Miles dan Huberman (dalam vidyananda dan pradana, 2019), meliputi : pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, triangulasi data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/7/KPTS/013/2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat untuk pengendalian Penyebaran *Corona Virus Disease 2019*. Bahwa setiap kantor atau instansi harus menerapkan kebijakan *Work From Home* (WFH) sebesar 75% dan juga *Work From Office* (WFO) sebesar 25% untuk menghindari adanya penyebaran virus Covid-19 di lingkungan kerja. Kebijakan ini berlaku bagi seluruh instansi di Provinsi Jawa Timur termasuk instansi pemerintahan. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Timur sudah menerapkan kebijakan tersebut semenjak dari keluarnya keputusan Gubernur Jawa Timur. Pelaksanaan kebijakan WFH di kantor BAPPEDA sudah dilaksanakan, dimulai dari para pegawai

yang telah diberikan jadwal yang sudah dibuat oleh kepala bidang masing-masing terkait WFH dan juga WFO selama satu bulan terhitung dari bulan Januari 2021 hingga bulan November 2021 dengan presentase 25% WFO dan juga 75% WFH .



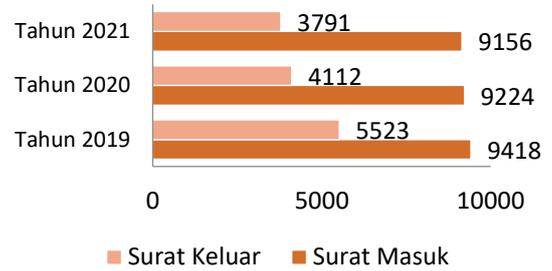
Gambar 5.
Data pegawai WFH dan WFO
Sumber : Diolah peneliti, 2022

Menurut Andi Pranawa sebagai kepala bidang Tata Usaha mengungkapkan bahwa meskipun sudah diberi jadwal, ada beberapa bidang atau pegawai yang selalu menjalankan WFO atau selalu menjalankan WFH, hal ini dikarenakan bidang pekerjaan yang mengharuskan pegawai untuk selalu berada di kantor. Kebijakan WFH ini tentunya memberikan pengaruh dan perubahan terhadap efektifitas kinerja pegawai yang disebabkan oleh banyak indikator, yaitu sebagai berikut :

1. Produktivitas

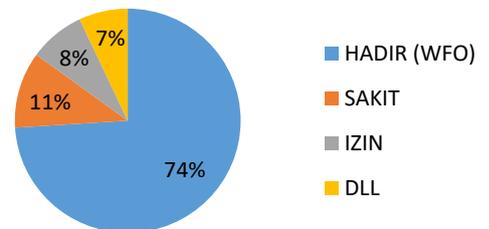
Produktivitas kinerja pegawai bisa dilihat dari *output* atau hasil pekerjaannya. Salah satu hasil capaian kerja yang dilakukan kantor BAPPEDA Provinsi Jawa Timur adalah pembuatan Rancangan Awal Rencana Kerja Tahun 2022, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024, Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Tahun 2005-2025, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2022, dan Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2019-2024. Semua hasil kerja atau *output* ini bahkan bisa diakses melalui website resmi BAPPEDA Provinsi Jawa Timur. Selain itu pada bidang tata usaha hasil kerjanya berupa surat masuk dan juga surat keluar yang diproses oleh bagian tata usaha, dari mulai

rapat, pembahasan RPJMD dari tiap kabupaten/kota, dan surat lainnya.



Gambar 6.
Rekap surat masuk dan surat keluar kantor BAPPEDA Provinsi Jawa Timur
Sumber : Diolah peneliti, 2022

Grafik perbandingan intensitas pekerjaan selama sebelum dan sesudah masa pandemi menunjukkan bahwa pada tahun 2019 hingga 2021 jumlah surat masuk dan juga surat keluar mengalami penurunan yang tidak signifikan, sehingga sebelum masa pandemi para pegawai memiliki produktivitas yang cukup baik karena semua pegawai bekerja di kantor dan dengan jumlah pekerjaan yang seimbang dan sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing



Gambar 7.
Rekapitulasi Presensi Pegawai BAPPEDA Bulan Mei 2021
Sumber : Diolah peneliti, 2022

Produktivitas seorang pegawai juga bisa dinilai dari seberapa aktif dan disiplin seorang pegawai mengenai kehadiran/presensi. Berdasarkan data presensi manual yang didapat di instansi BAPPEDA, khususnya di bidang pemerintahan dan pembangunan manusia ditemukan bahwa presensi pegawai selama masa pandemi adalah sebesar 74% hadir dan melaksanakan WFO, sedangkan 11% sakit, 8% izin, 7% dan lain-lainnya. Data ini

diambil setelah diterapkan jadwal WFO dan WFH sehingga pegawai yang sedang WFH tidak termasuk dalam penghitungan.

Selain itu, seorang pegawai dikatakan produktif jika mampu melakukan pekerjaan dengan hasil yang baik dan dengan waktu yang sudah ditentukan. Produktivitas dari pegawai sendiri bisa dibilang meningkat khususnya bagi pegawai yang sedang WFO. Hal ini terjadi karena ketika sebagian pegawai sedang WFH maka beberapa pekerjaan akan dibebankan kepada pegawai yang WFO. Hal ini dijelaskan oleh Pipit Fitriasari sebagai staff perencana dimana terkadang pegawai melakukan pekerjaan yang bukan tupoksinya karena sebagian pegawai WFH, sehingga secara tidak langsung produktivitas dari pegawai juga meningkat. Selain itu, produktivitas pegawai di kantor BAPPEDA sendiri bisa dilihat dari adanya pegawai yang terkadang lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya. Beliau juga mengatakan bahwa terkadang ada beberapa dokumen atau surat yang menumpuk dan belum diproses walaupun tidak terlalu banyak.



Gambar 8.

Pegawai yang melakukan WFO

Sumber : Dokumentasi peneliti, 2022

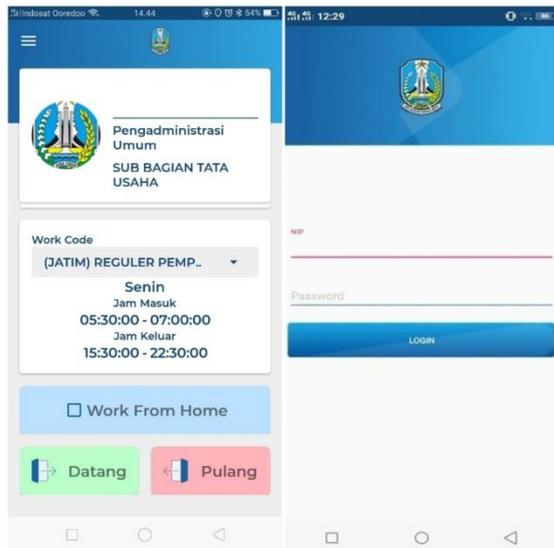
Bagi beberapa pegawai yang menjalani WFH sendiri mengungkapkan bahwa bekerja di rumah tidak selalu membuat pegawai nyaman dibandingkan ketika bekerja di kantor. Alasan yang diberikan juga berbagai macam seperti suasana rumah yang terkadang tidak kondusif, terkadang terhambat oleh pekerjaan rumah, terhambat oleh jaringan atau mesin dan alat-alat kerja yang kurang memadai di rumah atau hambatan lainnya. Sehingga beberapa

pegawai merasa lebih nyaman dan produktif bekerja di kantor dibandingkan di rumah meskipun bekerja di rumah juga memiliki kelebihan. Menurut Tulus Prasetya, pegawai di bidang Ekonomi dan Sumber Daya Alam, hal ini dikarenakan tidak semua pekerjaan bisa dilakukan di rumah, sehingga pekerjaan yang dilakukan di rumah lebih banyak mengikuti rapat melalui zoom atau daring. Maka bagi pegawai bagian Tata Usaha atau administrasi akan sulit untuk melakukan pekerjaan selama WFH karena mereka perlu memproses dokumen atau surat melalui website BAPPEDA yang hanya bisa diakses dikantor.

Temuan yang didapatkan peneliti dalam indikator produktivitas adalah para pegawai yang bekerja di rumah hanya melakukan pekerjaan seperti daring/zoom saja, sedangkan pekerjaan administrasi lain tidak bisa dilakukan di rumah karena kendala fasilitas dan juga jaringan. Sehingga bisa dikatakan pekerjaan yang dikerjakan di rumah tidak begitu banyak dan menjadi tidak begitu maksimal. Selain itu, pegawai menjadi lebih banyak waktu luang di rumah daripada waktu untuk bekerja.

2. Kemampuan Adaptasi

Di masa pandemi Covid-19 ini para pegawai yang melaksanakan kebijakan WFH dan juga WFO harus bisa beradaptasi dengan kondisi dan lingkungan kerja yang baru. Ketika bekerja di kantor para pegawai tentu tidak mengalami kesulitan. Tetapi beberapa pegawai yang melakukan WFH sempat mengalami kendala dan kesulitan ketika harus bekerja. Menurut Bapak Tulus Prasetya tidak sulit untuk beradaptasi dengan sistem kerja WFH karena menurut beliau menghemat biaya transportasi sehingga kemungkinan terlambat menjadi berkurang dan jam kerja di rumah juga menjadi semakin panjang. Selain itu, pegawai juga bisa melakukan absensi melalui aplikasi presensi mobile bernama "JATIM PRESENSI" yang dapat didownload pada playstore bagi pengguna operasi android atau melalui <https://presensi.bkd.jatimprov.go.id> bagi pengguna operasi IOS.



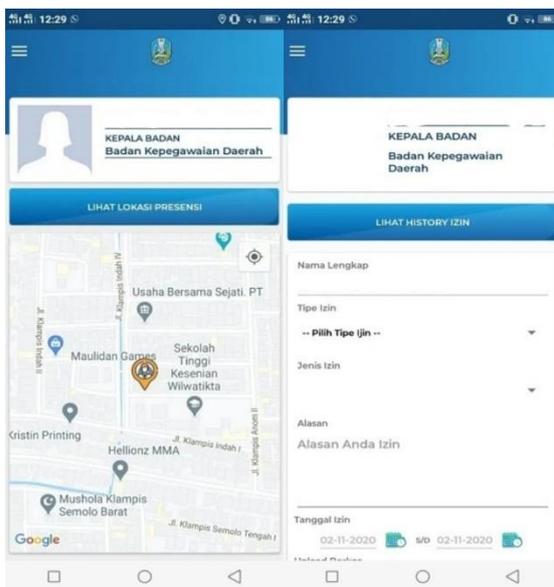
Gambar 9.

Aplikasi JATIM PRESENSI

Sumber: BAPPEDA Provinsi Jawa Timur

Aplikasi JATIM PRESENSI ini mulai diuji coba pada bulan Januari 2021 dan digunakan pada bulan Juni 2021 sebagai upaya bentuk disiplin bagi para ASN dan PTT-PK di lingkungan pemerintahan Provinsi Jawa Timur. Aplikasi ini hanya bisa diakses dengan satu device karena hanya perlu menggunakan 1 IMEI. Selain itu, pegawai juga perlu memasukkan NIP dan juga password yang sudah diberikan sebelumnya.

Aplikasi presensi online ini membuat Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dapat dengan mudah mengawasi kinerja dan juga aktivitas pegawai yang sedang WFH, hal ini dikarenakan sistem presensi dilakukan selama 3 kali yaitu ketika jam masuk kantor di pagi hari, lalu siang setelah istirahat (pukul 13.00 WIB), dan yang terakhir jam pulang kantor di sore hari, bahkan jika pegawai telat masuk maka mereka tetap harus melakukan presensi. Hal ini untuk mengetahui jam kerja pegawai selama bekerja di rumah. Ibu Amalia sebagai salah satu pegawai di kantor BAPPEDA mengutarakan bahwa selain melakukan presensi 3 kali, aplikasi ini juga disertai fitur pelacak dimana pegawai yang ingin presensi harus menyalakan GPS agar bisa terbaca di aplikasi, sehingga jika ada pegawai yang keluar kota atau tidak sedang berada di rumah tanpa ada keterangan maka akan terlacak di aplikasi "JATIM PRESENSI". Sedangkan terkait izin cuti, sakit, atau tugas dinas maka pegawai harus menyertakan surat dokter/cuti/ ijin dan di upload ke dalam aplikasi JATIM PRESENSI. Begitu juga pegawai yang lupa untuk melakukan presensi maka pegawai tersebut harus menyerahkan surat keterangan yang ditandatangani oleh atasan langsung dengan syarat pegawai tersebut telah benar-benar melakukan pekerjaannya pada hari itu.



Gambar 10.

Aplikasi JATIM PRESENSI

Sumber: BAPPEDA Provinsi Jawa Timur

Selain adaptasi teknologi dalam bidang presensi, kemampuan manajemen waktu, pola kerja, dan koordinasi dari setiap pegawai juga menjadi adaptasi tersendiri bagi pegawai. Menurut Ibu Larasati pola kerja yang baru selama masa pandemi membuat pegawai harus pandai dalam mengatur waktu dalam bekerja agar meminimalisir terjadinya lembur, karena pola kerja yang baru membuat beban pekerjaan bertambah. Hal ini membuat kemampuan adaptasi pegawai dalam pola kerja menjadi cepat dan efisien. Manajemen koordinasi dari pegawai juga dinilai bagus oleh beberapa pegawai di kantor BAPPEDA, khususnya dalam hal penyusunan program dan anggaran dalam hal pengawalan target kinerja yang telah ditetapkan. Komunikasi antar unit kerja dikatakan baik dalam memastikan terealisasinya target kerja kantor.

Temuan yang didapatkan peneliti dalam indikator kemampuan adaptasi ini adalah para pegawai yang lumayan cepat dalam beradaptasi dengan kebijakan yang baru serta sudah bisa memanajemen waktu, pola kerja, serta koordinasi dengan baik. Selain itu, adaptasi dengan aplikasi “JATIM PRESENSI” ini membuat pegawai tidak terlalu kesulitan untuk beradaptasi karena mereka bisa melakukan presensi secara online dan bukan dengan manual, dan BKD juga masih bisa memantau kinerja dari pegawai ASN dan PTT-PK walaupun mereka WFH, sehingga meminimalisir terjadinya pelanggaran terkait kedisiplinan bagi para pegawai.

3. Prestasi Kerja

Prestasi kerja dari seorang pegawai bisa dilihat dengan cara Melihat target juga capaian kerja dari masing-masing bidang dan juga kepuasan kerja dari para pegawai terkait hasil kerja mereka. Pegawai bidang kepegawaian, Andiasih Susilaningwati mengatakan bahwa para pegawai memiliki target kerja sendiri selama satu tahun yang sudah ditentukan oleh BKN yang dinamakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 disebutkan bahwa SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. SKP ini sendiri dijadikan sebagai dasar atau alat dalam menilai kinerja pegawai ASN secara sistematis yang nantinya akan dinilai pejabat yang bertanggung jawab.

Tabel 1.

Form penilaian kinerja pegawai tahun 2020

REKAP SKP PNS TAHUN 2020 PADA DINAS/BADAN...

Nama atasan pejabat penilai	NIP atasan pejabat penilai	Nama pejabat penilai	NIP pejabat penilai	Nama pegawai	NIP (tanpa spasi)	Tahun SKP	Nilai SKP	Orientasi pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerjasama	Kepemimpinan (isi 0 jika tidak ada)	Status penilai	Status atasan penilai	Jenis jabatt

Sumber : Bappeda Provinsi Jawa Timur

Dari tabel diatas, penilaian SKP tahun 2020 ini dibuat berdasarkan Surat Edaran dari Sekretariat Daerah pada bulan Januari tahun 2021 dan harus segera diselesaikan dan diterima oleh BKD paling lambat akhir february 2021 dengan beberapa catatan dalam pengisian tabel. Pengisian kolom jenis jabatan bagi PNS yang dilaporkan penilaian kerjanya diisi dengan kode sesuai jabatan yang diduduki saat itu dengan kode jabatan yaitu. 1) struktural, 2) Jabatan Fungsional Tertentu(JFT), 3) rangkap, 4) Jabatan Fungsional Umum (JFU).

Data penilaian kinerja PNS yang dilaporkan oleh masing-masing perangkat daerah akan menjadi acuan data prioritas yang akan digunakan dalam pelayanan kepegawaian sehingga perangkat daerah yang tidak melaporkan atau terlambat dalam melaporkan penilaian kinerja PNS akan mengakibatkan terganggunya pelayanan administrasi kepegawaian oleh BKN atau kantor regional BKN kepada perangkat daerah yang bersangkutan. Bapak Andi Pranawa sebagai kepala bidang bagian tata usaha mengungkapkan “untuk bidang tata usaha sendiri kita punya target kerja dalam satu bulan dimana pegawai harus bisa mengarsipkan semua surat keluar berdasarkan tanggal dan juga jenis surat. Selain itu pegawai juga harus menyelesaikan dokumen-dokumen penting yang biasanya harus dianalisis maupun di rangkum”. Beliau juga menjelaskan bahwa dalam penilaian kinerja pegawai, bapak Andi melakukan penilaian secara jujur dan sesuai dengan pemantauan hasil kerja setiap pegawai.

Penilaian kinerja pegawai selain bisa dilihat dari SKP, juga bisa dilihat dari Laporan Kinerja yang dibuat oleh kantor BAPPEDA sendiri dan dapat diakses melalui website resmi BAPPEDA. Capaian kinerja ini didapatkan dengan membandingkan antara target kinerja yang sudah disetujui oleh gubernur dengan realisasi yang sudah dicapai. Capaian kinerja BAPPEDA pada tahun 2020 sendiri ada 4 indikator , 3 diantaranya sudah melampaui target.

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Meningkatnya kualitas perencanaan, pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah	1. Persentase keselarasan dokumen perencanaan	100%	94,36%	94,36
2	Meningkatnya capaian program pembangunan	2. Persentase capaian target program	76%	85,52%	112,53
3	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah	3. Nilai evaluasi implementasi SAKIP	81,50%	84,54%	103,73

Gambar 11.

Capaian kinerja tahun 2020

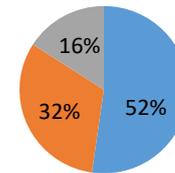
Sumber : Bappeda Provinsi Jawa Timur

Berdasarkan data yang di dapat dari dokumen Laporan Kinerja Tahun 2020 bisa disimpulkan bahwa selama masa pandemi, capaian kinerja pegawai sudah memiliki predikat kinerja yang cukup bagus. Hal ini didukung oleh pernyataan Ibu Andiasih “di dalam laporan kinerja itu juga disertakan perbandingan capaian kinerja BAPPEDA dari tahun 2014-2020. Dari situ bisa dilihat bahwa capaian kinerjanya meningkat setiap tahun dari berbagai indikator seperti, persentase dokumen perencanaan yang dipublikasikan, presentase ketaatan terhadap tata ruang, presentase indikator program pembangunan daerah, dan presentase data dan informasi yang dibutuhkan. Sehingga bisa disimpulkan bahwa kinerja pegawai sudah cukup bagus karena terealisasinya target kerja yang sudah ditetapkan.

4. Kecakapan SDM

Kecakapan SDM disini adalah kualitas dari seorang pegawai. Contohnya seperti jenis kelamin pegawai, kualifikasi atau tingkat pendidikan pegawai dan juga keterampilan atau *skill* pegawai yang bisa dilihat dari pelatihan atau *training* dan sertifikat kompetensi. Berdasarkan data yang didapat oleh peneliti bahwa hampir seluruh pegawai dikantor BAPPEDA khususnya di bidang tata usaha telah memiliki sertifikasi kompetensi pegawai, hal ini diungkapkan oleh bapak Andi Pranawa “di setiap bidang bahkan baik yang jabatan fungsional, struktural, maupun staff biasa sudah ada sertifikasi kompetensi. Sehingga pekerjaannya juga bisa profesional dan hasilnya memuaskan. Kalau di bidang tata usaha sendiri ada sekitar lebih dari 50% pegawai yang sudah memiliki pengalaman training atau pelatihan”

■ SMA ■ Sarjana (S1) ■ Magister (S2)



Gambar 12.

Tingkat Pendidikan Pegawai Bidang Tata Usaha Kantor BAPPEDA

Sumber : Diolah peneliti, 2022

Diagram diatas menunjukkan bahwa setengah dari pegawai bagian tata usaha Pegawai di kantor BAPPEDA melupakan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) namun sudah memiliki keterampilan atau *skill*. Pegawai juga mengatakan bahwa kemampuan bekerja mereka meningkat walaupun tidak secara signifikan. Hal ini dikarenakan adanya pekerjaan baru yang dikerjakan oleh pegawai selama masa pandemi, selain itu pegawai juga terkadang melakukan pekerjaan yang bukan tupoksinya. Hal ini berdasarkan survey hasil wawancara dengan beberapa pegawai/staff kantor BAPPEDA bahwa secara tidak langsung hal ini meningkatkan dan skill seorang pegawai agar bisa lebih *Multitasking*. Contohnya saja pegawai yang seharusnya hanya mengurus surat masuk malah harus mengurus pengarsipan surat juga. Hal ini menjadi salah satu masalah atau kendala, karena secara tidak langsung pegawai mengalami penambahan beban dalam bekerja karena banyak pekerjaan yang harus dilakukan karena sebagian pegawai sedang WFH.

PENUTUP**Simpulan**

Mengetahui efektivitas pegawai diperlukan sebagai bentuk penilaian kinerja pegawai selama bekerja, khususnya di era pandemi ini, maka penting untuk mengetahui perubahan apa saja yang terjadi pada pegawai selama diterapkannya kebijakan WFH dan WFO, sehingga bisa menjadi bahan evaluasi dan perbaikan untuk kedepannya. Berdasarkan informasi yang diperoleh selama melakukan wawancara, observasi, dan juga dokumen-dokumen pendukung mengenai sistem

kerja pegawai di kantor BAPPEDA Provinsi Jawa Timur selama masa pandemi, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di kantor BAPPEDA selama masa pandemi terbilang cukup efektif karena capaian kinerja atau outputnya sudah memenuhi target kerja yang sebelumnya sudah dibuat bahkan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, sehingga hal ini membuktikan bahwa produktivitas dari pegawai juga tinggi selama masa pandemi. Namun kendala yang sampai saat ini masih dihadapi adalah tidak semua pekerjaan bisa dikerjakan di rumah sehingga ketika WFH para pegawai hanya bisa melakukan kegiatan zoom/daring karena data atau dokumen hanya bisa diakses di kantor. Namun ketika pegawai WFO maka produktivitas dan *output* atau hasil kerja terbilang tinggi karena beban kerja bertambah akibat sebagian pegawai lainnya harus WFH dan otomatis membuat pekerjaan terbengkalai dan terkadang harus lembur.

Meskipun begitu para pegawai tidak mengalami kesulitan yang berarti saat harus beradaptasi dengan pola kerja yang baru, selain itu para pegawai juga merasa cukup puas dengan hasil kerja mereka karena secara tidak langsung para pegawai melakukan pekerjaan yang bukan tupoksinya mengingat hanya 25% pegawai yang boleh WFO, sehingga secara tidak langsung kemampuan SDM dari para pegawai mengalami peningkatan karena adanya pekerjaan baru selama masa pandemi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian terkait efektivitas kinerja pegawai di instansi BAPPEDA Provinsi Jawa Timur, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti :

1. Membuat aplikasi atau platform yang bisa diakses oleh pegawai dimanapun. Seperti contohnya aplikasi yang bisa menampung ruang untuk menyimpan surat-surat yang masuk dan perlu diproses, karena biasanya surat-surat masuk akan di scan dan disimpan di perangkat kantor, maka bisa dibuat surat aplikasi atau platform yang menyimpan file surat masuk yang nantinya akan terhubung dengan perangkat komputer di kantor. Sehingga dokumen tidak akan hilang dan pegawai bisa memproses dokumen dari rumah.
2. Melaksanakan pengawasan dan pemantauan kinerja, terutama saat pegawai

WFH maupun WFO. Contohnya seperti menerapkan logbook harian kepada pegawai dengan melaporkan hasil kerjanya pada hari itu juga. Sehingga ketika WFO atasan bisa mengetahui pekerjaan apa saja yang sudah dilakukan pegawai selama WFH.

3. Memberikan reward kepada para pegawai yang memiliki kinerja bagus khususnya bagi yang WFO, mengingat beban kerja yang pasti bertambah. Selain itu, pemberian reward ini bisa memberikan motivasi pegawai untuk lebih semangat dalam bekerja dan tidak merasa terbebani.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penulisan jurnal ini, diantaranya :

1. Tuhan Yang Maha Esa.
2. Deby Febriyan Eprilianto, S.Sos., MPA., selaku dosen pembimbing.
3. Muhammad Farid Ma'ruf, S.Sos., M.AP., selaku dosen penguji.
4. Galih Wahyu Pradana, S.A.P., M.Si., selaku dosen penguji.
5. Dr. Tjijik Rahayu, S.Sos., M.Si., selaku ketua Prodi S1 Ilmu Administrasi Negara.
6. Kedua orangtua saya yang senantiasa memberikan dukungan dan doa.
7. Pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Timur.
8. Seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi sehingga penulisan ini dapat diselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasios D Diamintidis, p. c. (2018). factors affecting employee performance: an empirical approach . *international journal of productivity and performance management* , 68(1), 171-193.
- Dokumen tentang Pelaksanaan dan Pelaporan Penilaian Kinerja
- Elda, m. (2020). efektivitas penagihan pajak dengan surat teguran dan surat paksa terhadap penerimaan pajak pada kantor pelayanan pajak pratama Palembang ilir timur. *jurnal mediasi universitas PGRI Palembang* , 3(1), 12-27.
- Imas, N. J. (2020). Analisis Kebijakan PHK bagi Para Pekerja pada Masa Pandemi Covid-19

- di Indonesia . *Buletin hukum & keadilan*, 4(1), 189-196.
- Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/7/KPTS/013/2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat untuk pengendalian Penyebaran *Corona Virus Disease 2019*
- Laporan Kinerja Tahun 2020 Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur
- Nadya Safirasari Setiawan, A. R. (2021). Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229-3242.
- Nidiar Febrian Vidyananda, G. W. (2019). Efektivitas Pelaksanaan Bursa Inovasi Desa (BID) di Kabupaten Bojonegoro(Studi pada Bursa Inovasi Desa Cluster VI Tahun 2019). *Jurnal Publika, Universitas Negeri Surabaya*, 1-14.
- Nur, s. a. (2018). Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Dearah Kota Makassar. *Universitas Ngeri Makassar*, 1-103.
- Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 55 Tahun 2021 Tentang Pedoman Kerja dan Pelaksanaan Tugas Pemerintah Provinsi Jawa Timur Tahun 2022
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Prasanti, D. (2018). penggunaan media komunikasi bagi remaja perempuan dalam pencarian informasi kesehatan. *Jurnal Lontar*, 6(1), 13-21.
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan
- Surat Edaran Gubenur Tentang Sistem Kerja PSBB
- Suprpto et al. (2021). Evaluasi Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan selama Work From Home (Wfh): Studi Kasus di Universitas Negeri Surabaya. *Journal of public sector innovations(JPSI)*, 5(2), 90-99.
- Syahrial. (2020). Dampak Covid-19 terhadap Tenaga Kerja di Indonesia. *Jurnal Ners Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai*, 4(2), 21-29.
- Tommy hartono, m. s. (2020). Pengaruh Displin Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Sejahtera Batam. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam ratulangi* , 7(1), 220-237.
- Tri, a. p. (2018). Efektivitas Kinerja Pegawai Kinerja Kantor Camat Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi. *JOM FISIP Universitas Riau*, 5(1), 1-15.