

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL ERA PANDEMI COVID-19 DI KECAMATAN ALALAK
KABUPATEN BARITO KUALA PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

Aiza Luthfia

Fakultas Politik Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email: aiza.luthfia3@gmail.com

Abstract

*Covid-19 pandemic has bring some significant changes into our life, especially it impacts the implementation of civil servant performance appraisal policy in Alalak sub-district during the covid-19 pandemic. These changes caused several obstacles during the implementation there were ineffectiveness owing to its time management and procedural also the decreased portions of achievement performance. Regarding to this, the writer decided to choose her final report's title "**Implementation of Civil Servant Performance Appraisal Policy During Pandemic Covid-19 In Alalak Sub-District Barito Kuala Regency South Kalimantan Province**". This research aimed to comprehend and analyze the implementation of civil servant performance appraisal policy during pandemic Covid-19 in Alalak sub-district, to understand the proponent and obstacle factors during the implementation, and to know efforts conducted owing to tackle problems that emerges during the implementation of civil servant performance appraisal policy. This research uses qualitative and descriptive methods within the inductive approach. Moreover, this research utilizes Edward III Theory to analyze datas based on person, place, and paper from the research location, supported by interview, observation, and documentation as the method of collecting data. To conclude, according to the analysis result, it grasp most indicators have a good implementation, even there are still found some lacks. For instance, incentive procurement has not implemented also there still less contributions of efforts to involve facilities in order to support the implementation of civil servant performance appraisal policy during the pandemic Covid-19. In addition, the writer hopes more innovation and maximize the implementation of civil servant performance appraisal policy during pandemic Covid-19 in order to overcome the obstacles.*

Key Word : Implementation, Performance, Covid-19 Pandemic.

Abstrak

Pandemi Covid-19 membawa perubahan pada seluruh tatanan dalam kehidupan, salah satunya yaitu implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Alalak dalam pengimplementasian kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi. Perubahan ini banyak menimbulkan hambatan bahkan permasalahan dalam penerapan kebijakan tersebut layaknya proses pelayanan yang memakan durasi lebih lama sehingga tidak efektif, beberapa pencapaian target kerja mengalami penurunan, dan prosedur – prosedur penyediaan pelayanan era pandemi Covid-19 yang tidak berhasil. Berlandaskan hal tersebut, maka penulis mengambil judul Laporan Akhir "**Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Era Pandemi Covid-19 Di Kecamatan Alalak Kabupaten Barito Kuala Provinsi Kalimantan Selatan**". Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19, guna mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat yang ditemukan dalam

implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19 dan untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi masalah yang muncul dalam melaksanakan implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan induktif dengan penganalisisan berdasarkan teori Edward III. Selain itu, sumber data penulis adalah *person* (orang), *place* (tempat), dan *paper* (dokumen) dengan teknik pengumpulan data yang digunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan tentang implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19 di Kecamatan Alalak bahwa dalam beberapa indikator telah berkinerja dan bersinergi dengan baik. Namun, masih terdapat kekurangan layaknya belum menerapkan pemberian insentif untuk pegawai dan penyediaan fasilitas yang belum maksimal dalam menunjang kemaksimalan kinerja pegawai di era pandemi Covid-19. Selanjutnya, diharapkan implementasi lebih maksimal dan inovatif oleh pemerintah Kabupaten Barito Kuala dan Kecamatan Alalak untuk mengatasi permasalahan pada implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19

Kata Kunci: Implementasi, Kinerja, Pandemi Covid-19.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Virus dengan identitas nama *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV-2) adalah virus berkapsul disertai dengan karakteristik RNA strain tunggal positif dan tidak bersegmen, penyebab wabah yang sekarang telah disebut pandemi dikarenakan virus telah menyebar luas merata di dunia, penyakit menular yang diidentifikasi ditemukan pertama kali di Wuhan, China. Menurut WHO (2020). Pandemi ini menyebabkan perubahan seluruh tatanan kehidupan kita yang lebih waspada dan sangat ditekankan pada menjaga jarak atau yang dikenal dengan *social distancing*, hal ini merubah seluruh pola kebiasaan kita, layaknya perubahan sistem penyelenggaraan hingga prosedural kinerja aparat pemerintah yang tidak bisa bertatap muka langsung dengan masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Terpenuhinya kebutuhan masyarakat oleh aparatur pemerintah merupakan kewajiban yang harus terus dilaksanakan yang mana menjadi sebuah tolak ukur keberhasilan birokrasi pemerintahan. Keberhasilan tersebut dilatar belakangi oleh beberapa unsur pendukung, yang salah satunya berpengaruh besar yaitu kualitas sumber daya manusia atau aparatur pemerintah berkinerja pada instansi tersebut sebagaimana yang dijelaskan pentingnya aparatur dalam pelayanan tercermin dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 12 yang menjelaskan, “ Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan

pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme” sehingga, unsur aparatur pemerintahan atau pegawai memiliki peranan penting dalam memberikan pelayanan secara maksimal, begitu juga kewajiban untuk bisa mengerjakan tugas secara profesional serta bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintah, tapi dengan kondisi seperti ini, pemerintah tingkat pusat begitu juga pada tingkat daerah, telah melakukan *refocusing* anggaran dan menuntut para ASN yang berstatus pimpinan tinggi hingga pada staff yang memiliki tuntutan dalam menciptakan kreativitas juga menjadi lebih inovatif walaupun dikekang situasi, dengan contoh yaitu penerapan birokrasi digital, standarisasi pelayanan dan profesionalisme aparatur dalam rentang perkiraan efektif jangka pendek. Berdasarkan kepentingan dan kebutuhan masyarakat, pemerintah kecamatan menyediakan jenis pelayanan administratif, yaitu pelayanan jasa dan pelayanan pembangunan, hal ini dikarenakan penjelasan kepentingan – kepentingan yang berlandaskan pada kebutuhan dan kepentingan masyarakat tergolong pada tiga jenis pelayanan tersebut.

Kondisi pandemi Covid-19 sangatlah mempengaruhi kualitas kinerja pegawai dengan pelayanan – pelayanan yang ada di kantor kecamatan semestinya sehingga pada bulan Maret tahun 2020 aparat mensosialisasikan kembali kebijakan terkait penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang ditujukan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier begitu juga dengan tidak terhambatnya pencapaian target kinerja pegawai. Pemerintah kecamatan Alalak Kabupaten Barito Kuala beserta aparaturnya tetap menyediakan pelayanan – pelayanan untuk masyarakat sebagaimana mestinya namun, membatasi jumlah orang yang ada di lingkungan kantor kecamatan tersebut untuk menjauhi kerumunan massa dan perpindahan virus antar orang, melalui penyelenggaraan kerja pegawai di kantor kecamatan Alalak Kabupaten Barito Kuala dengan sistem kerja *shift* yaitu selang seling perhari antara WFH / *work from home* dan WFO / *work from office* dan perbidang diwakilkan satu pegawai saja pada kantor tersebut. Sebagai salah satu contoh, bentuk pelayanan pada kantor kecamatan yaitu pelayanan administrasi pembuatan kartu keluarga akan diwakilkan dengan satu orang saja di kantor, tapi berbeda orang sesuai jumlah pegawai pada bidang tersebut. Mengingat

kondisi permintaan pelayanan masyarakat yang semakin banyak sesuai dengan angka pernikahan dini yang meningkat di masa pandemi, dikemukakan oleh Dosen Departemen Hukum Perdata Fakultas Hukum Universitas Padjajaran Susilowati Suparto, pernikahan akan mengaitkan pasangan resmi tersebut untuk mengurus kartu keluarga. Sementara, dalam pengurusan pembuatan kartu keluarga tersebut, pemerintah kecamatan Alalak Kabupaten Barito Kuala hanya mampu memberikan pelayanan berupa pemberian *link* yang menyambungkan warga dengan pihak Dukcapil dikarenakan kantor tersebut tidak menerima pelayanan tatap muka untuk menghindari perpindahan virus, sehingga melayani secara *online* saja yang tentunya hal ini membuat proses pelayanan terhambat dan memakan durasi waktu dalam pelayanan lebih lama daripada sebelumnya terlebih kondisi koneksi jaringan yang kurang mendukung sehingga melunturkan antusias warga. Sesuai yang dianalisis oleh Henry (1988 : 4) pelayanan kepada masyarakat merupakan jiwa dasar dari penyelenggaraan administrasi negara, dapat dipahami bahwa pada hakikatnya, kehidupan manusia diwarnai oleh tuntutan terhadap pemenuhan kebutuhan hidupnya.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19 di Kecamatan Alalak mengalami beberapa hambatan dan permasalahan yang dengan kata lain, hal ini menunjukkan tidak tercapainya target indikator kinerja pegawai yang diatur dalam PP No 30 Tahun 2019. Layaknya Jumlah pegawai yang tidak memadai, Keterbatasan fasilitas dan prosedur pelayanan, dan Menurunnya anggaran APBD. Mengingat pandemi Covid-19 terprediksi sebagai pandemi global yang berperiode lama, maka tidak mungkin pemerintah stagnan pada pelayanan yang terhambat seperti ini untuk waktu yang berkepanjangan oleh karena itu pengimplementasian Peraturan Pemerintah No 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil tersebut dapat meningkatkan motivasi dan kesadaran pentingnya mutu kinerja pegawai terutama pada kondisi pandemi Covid-19 yang dituntut untuk menjadi inovatif dan kreatif dalam penyesuaian kondisi pandemi ini. Oleh karena itu, penulis tertarik dalam meneliti 1) Bagaimana implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi covid-19 di kecamatan alalak?; 2) apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat pada implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi covid-19 di kecamatan alalak?; 3)

bagaimana upaya yang dilakukan pihak kecamatan dalam mengatasi faktor penghambat implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi covid-19 di kecamatan alalak.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian sebelumnya, konteks penelitian tersebut terkait kurang optimal implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai sebagai suatu proses implementasi kebijakan menilai proses hasil kerja pegawai berdasarkan pekerjaan yang di tugaskan kepadanya yang merujuk pada Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 189 Tahun 2017 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Penelitian Putri yang berjudul implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai di lingkungan pemerintah Kota Bandung : Studi kasus pada tenaga kerja Kota Bandung, mengatakan bahwa Implementasi Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 189 Tahun 2017 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung belum terlaksana dengan baik, karena di temukan beberapa hambatan tentang kurangnya pengawasan pimpinan, sistem pemberian tunjangan kinerja sehingga prestasi kinerja pegawai yang cenderung stagnan serta upaya untuk penanganan dalam mengoptimalkan Implementasi Kebijakan tersebut telah di lakukan salahsatunya dengan Penggunaan Aplikasi Elektronik Remunisasi Kinerja..

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian yang dilakukan penulis berbeda dan belum pernah dilakukan oleh penelitian sebelum-sebelumnya. Penelitian yang dilakukan penulis mengambil permasalahan implementasi kebijakan di Kecamatan Alalak di Kabupaten Barito Kuala terutama penelitian dilakukan pada era pandemi Covid-19 yang membedakan dengan isu implementasi kebijakan lainnya di Indonesia. Adapun teori yang digunakan dalam menganalisis permasalahan yaitu teori implementasi oleh George Edward III.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai 1) Bagaimana implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi covid-19 di

kecamatan alalak?; 2) apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat pada implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi covid-19 di kecamatan alalak?; 3) bagaimana upaya yang dilakukan pihak kecamatan dalam mengatasi faktor penghambat implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi covid-19 di kecamatan alalak.

II. METODOLOGI

Penelitian kali ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Dimana metode penelitian kualitatif menuntut penulis untuk memiliki keterampilan menganalisis dan memahami permasalahan yang diteliti. Metode penelitian kualitatif dianggap relevan dalam konteks penelitian ini karena penelitian kualitatif dapat mengukur sesuatu yang tidak dapat diukur dengan angka. Oleh karena itu, guna mendapatkan data yang relevan, lebih mendalam, lengkap, kredibel, dan bermakna dalam penyusunan laporan akhir yang berjudul “Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Era Pandemi Covid-19 Di Kecamatan Alalak di Kabupaten Barito Kuala”, penulis menggunakan metode kualitatif.

Dalam penelitian kali ini, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik analisis data model Miles and Huberman. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, penulis sudah menganalisis jawaban informan. Miles and Huberman (1984) dalam Sugiyono (2007:246) analisis data terdiri dari tiga alur yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drowing/verification*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Era Pandemi Covid-19 Di Kecamatan Alalak

3.1.1 Analisis Fokus Magang dari Perspektif Legalistik

a) Kuantitas

Kuantitas yang dimaksudkan sesuai yang dikemukakan oleh George III yang mana jumlah dari pekerjaan yang dapat dihasilkan dari aparatur dalam pelaksanaan tugas

bidangnya masing – masing. Seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. Dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat, hasil kerja masing-masing pegawai telah membuat target kerjanya dan tercapai dengan baik. Kuantitas juga dapat dilihat dari bagaimana meningkatnya pelayanan dan administrasi, terutama disaat pandemi Covid-19 yang mana pegawai mengalami adaptasi prosedural kinerja yang baru. Berikut ini adalah data peningkatan pelayanan administrasi Kecamatan Alalak Kabupaten Barito Kuala :

Tabel 4.3

Peningkatan Nilai Pencapaian Kasi Pemerintahan

Tahun	Kegiatan tugas jabatan kasi pemerintahan	A K	Target			A K	Realisasi			penghitungan	Nilai capaian SKP
			Output	mutu	waktu		output	mutu	waktu		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2018	Mengkoordinir bahan penyusunan program, bahan pembinaan pemerintahan umum, pemerintahan desa/kelurahan dan rencana kerja seksi pemerintahan. Meneliti dan mengoreksi surat pernyataan penguasaan fisik bidang tanah, evaluasi pelaksanaan tugas kasi pemerintahan, dan rapat koordinasi.	0	Dokumen dan laporan	100	12 bulan	0	Dokumen dan laporan	85	12 bulan	256.00	86.44
2019		0		100	12 bulan	0		86	12 bulan	259.00	92.59
2020		0		100	12 bulan	0		88	12 bulan	261.00	92.73

Sumber : E-kinerja 2018 – 2020

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat adanya peningkatan signifikan pada nilai capaian SKP pertahunnya dan terlihat jelas pada tahun 2020 yang dilatar belakangi pandemi Covid-19 yang menjadi tantangan pada pelaksanaan tugas tidak mengalami peningkatan yang signifikan pada nilai capaian SKP, yang mana adanya perubahan jumlah target pencapaian kinerja yang dilatar belakangi oleh pemotongan anggaran. Seperti yang diterangkan oleh Ibu Dewi Astuti, S.AB selaku Kasubbag Program, Keuangan, dan Asset Kecamatan Alalak pada 28 Januari 2021

mengatakan bahwa:

Seperti yang kita ketahui, perubahan pada anggaran yang mana setiap bidang akan digunakan 20% untuk pandemi Covid-19 yang menyebabkan perubahan program – program serta target pencapaian kinerja pada bidang tersebut juga dirubah. Pengubahan penggunaan anggaran tersebut tentunya menghambat target pada bidang tertentu terutama pada bidang keuangan yang perlu merubah target kinerja yang sesuai dengan dana dan penyusunan anggaran kecamatan tersebut, juga berdampak pada pada program - program bidang pemberdayaan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diinterpretasikan kondisi riil lapangan yang mana adanya penyusunan penyesuaian program kinerja dengan prosedural baru yang sesuai dengan perubahan anggaran yang dirancang mendetail ulang yang mana juga dilatarbelakangi oleh pemotongan anggaran, sehingga mampu mengembalikan kualitas kinerja pegawai selayaknya sebelum pandemi.

b) Kualitas

Menurut Jhon Miner dalam Sudarmanto (2009 : 11) dipahami dari tingkat kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan yang baik yang dimaksud adalah tindakan dalam meminimalisir kesalahan sehingga pekerjaan yang dihasilkan terlihat baik dan terampil dan tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan lebih cepat. Kualitas juga dapat dilihat dari bagaimana meningkatnya pelayanan administrasi perkantoran, terutama disaat pandemi Covid-19 yang mana pegawai mengalami adaptasi prosedural kinerja yang baru. Berikut ini adalah data peningkatan pelayanan administrasi Kecamatan Alalak Kabupaten Barito Kuala :

Tabel 4.4
Tabel Pencapaian Kinerja Bulanan

No	Nama	Kegiatan Bulanan / tahunan	Target Kuantitas	Realisasi kuantitas	hasil	kualitas	Nilai capaian
1.	Patmawati	Mengumpulkan dan menyusun data untuk membuat laporan kependudukan	1	1	100%	81	90.5
2.		Mengetik surat di bidang pemerintahan	1	1	100%	81	90.5
3.		Menerima, mengecek dan mencatat berkas permohonan pembuatan kartu keluarga	50	70	100%	82	91
4.		Menerima, mengecek, dan mencatat berkas permohonan perekaman KTP-el	20	67	100%	82	91
Nilai capaian produktivitas kinerja bulanan							100

E-kinerja Kecamatan Alalak 2020

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dari setiap indikator sasaran dapat

dicapai dengan rata-rata pencapaian 90% yang tergolong nilai pencapaian yang baik. Dalam pencapaian yang bagus tentunya tidak selalu konstan yang mana terdapatnya beberapa kondisi yang mampu menurunkan angka persentase pencapaian kinerja pegawai layaknya penyesuaian ataupun adaptasi pegawai terhadap prosedural dan sistem kinerja yang baru saat bulan Maret - April 2020 awal pandemi Covid-19, dapat dilihat pada salah satu data dibawah ini :

Tabel 4.5

Tabel Pelayanan Bidang Trantib

	Nama	Kegiatan per Bulan	Kegiatan Tahunan	Target Kuantitas	Realisasi Kuantitas	Hasil	Kualitas	Nilai Capaian
April 2020	H. Hamdani	Mengetik Laporan Bidang Trantib	Mengetik Laporan Bidang Trantib	2	1	50%	76	63

Sumber : E- kinerja 2020

c) Waktu

Penggunaan waktu dalam bekerja sangat mempengaruhi hasil dan target yang akan dicapai sehingga kinerja aparatur dapat dikatakan baik dan efisien apabila dalam melaksanakan pekerjaannya betul-betul memperhatikan penggunaan waktu dan manajemen dalam bekerja. Aspek-aspek dari penggunaan waktu dalam bekerja yaitu meliputi tingkat ketidakhadiran, keterlambatan dan waktu dalam bekerja yang efektif atau jam kerja hilang. Tingkat kehadiran pegawai mempengaruhi kinerja yang mana tingkat kehadiran seorang pegawai baik jika mengetahui tugas dan fungsinya dengan baik. Tingkat ketidakhadiran seorang aparatur berbanding lurus dengan semangat kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan disiplin kerja. Dari hasil wawancara dengan Ibu Sakla Nursyitah selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 23 Januari 2021 menyatakan bahwa:

“Presensi yaitu kehadiran seorang pegawai yang memiliki tanggung jawab dan tugas serta kewajibannya. Suatu lembaga atau instansi pada umumnya selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Produktivitas kerja terpengaruh terhadap ketidakhadiran seorang pegawai, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Hal ini dapat diukur melalui; (a) kehadiran karyawan ditempat kerja, (b) ketepatan karyawan datang dan pulang, (c) kehadiran pegawai apabila mendapat undangan mengikuti kegiatan atau acara

dalam instansi”.

Kecamatan Alalak menggunakan aplikasi smart presensi melalui *smartphone* pegawai masing – masing. Absensi dilakukan dua kali sehari yaitu saat datang atau memulai kinerja dan saat selesai melakukan absensi melalui aplikasi *smart* presensi dengan mengambil foto pegawai tersebut yang otomatis tercatat tanggal dan jam presensi pegawai. Pengawas terhadap presensi tersebut berada di tugas pada jabatan Kasubbag umum dan kepegawaian Kecamatan Alalak yang juga admin tersebut diawas dengan staf bidang pengelolaan kepegawaian, namun tetap bertanggung jawaban ada pada Kasubbag kepegawaian dan umum. Sistem absensi ini sulit untuk dimanipulasi serta pegawai akan datang dan pulang kantor tepat waktu, dan sanksi pemotongan tunjangan akan dikenakan pada pegawai yang terlambat juga tidak melakukan absensi sehingga pegawai akan lebih tertib dan melaksanakan sesuai waktu yang telah di tentukan. Dengan adanya tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai. Disiplin pegawai yang baik membangun nilai positif pada suatu instansi dan mempengaruhi kinerja bukan hanya individu akan tetapi juga suatu instansi.

d) Biaya

Dijelaskan dalam peraturan pemerintah yang menjelaskan terkait kinerja berkaitan dengan unsur biaya yaitu penggunaan dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan dalam target kinerja. Penyediaan anggaran ditujukan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman pencapaian target kinerja pegawai. Penggunaan dana telah terporsi sesuai dengan anggaran (RKA) di Kecamatan Alalak, sehingga penggunaan anggaran tersebut harus sesuai dengan yang ditujukan pada RKA tersebut sesuai bidang kinerja pegawai masing – masing. Selama pandemi Covid-19, penggunaan dana sama perihalnya dengan sebelum pandemi hanya berbeda pada jumlah target pencapaian dan anggaran yang lebih sedikit. Hal ini lebih rinci dijelaskan melalui wawancara dengan Ibu Dewi Astuti, S.AB selaku Kasubbag Program, Keuangan, dan Asset Kecamatan Alalak pada 30 Januari 2021 mengatakan bahwa :

“Penggunaan anggaran tentunya sesuai dengan yang diporsikan. Dalam merealisasikan penggunaan anggaran dalam berkinerja tentunya memperhatikan akan indeks sebagai tujuan seperti indeks kepuasan masyarakat terutama pada bidang pemerintahan yang bergerak pada pelayanan dan berhubungan erat dengan masyarakat dalam penyaluran dana. Selama ini, baik sebelum ataupun sejak pandemi Covid-19 semua realisasi berjalan tertib dan aman. Mungkin perbedaan yang ditemukan yaitu indeks kepuasan masyarakat yang menurun bahkan tidak dapat ditentukan indeks dikarenakan tidak dilaksanakan saat pandemi Covid-19 pada beberapa bidang di Kecamatan Alalak dikarenakan beberapa program tertunda dan tidak berjalan sebagaimana tahun – tahun sebelumnya. Sisanya aman. “

Penjelasan di atas tidak menemukan perbedaan yang besar melainkan pada menurun indeks kepuasan masyarakat saja. Penurunan indeks yang terjadi ini, dikarenakan pada masa awal pandemi yang menghambat pelaksanaan acara. Salah satu contohnya pada realisasi kemah bakti karang taruna yang ditujukan untuk menumbuhkan persaudaraan masyarakat juga nasionalisme yang tidak dilaksanakan sama seperti tahun sebelumnya juga acara penggantinya. Tentunya membuat antusias warga menurun dan persiapan yang dipersiapkan warga juga percuma. Penurunan indeks terlihat pada tabel dibawah ini yang dipaparkan pada laporan realisasi kinerja, fisik dan keuangan triwulan II tahun 2019 dan 2020 :

Tabel 4.6
Tabel Laporan Realisasi Kinerja dan Fisik Keuangan

Kemah Bakti Karang Taruna	Uraian	satuan	Target	Realisasi
2019	Indeks Kepuasan Masyarakat	Nilai	87	87
	Jumlah peserta	Orang	20	20
	Anggaran 3.600.000	Rupiah	3.600.000	3.550.000
2020	Indeks Kepuasan Masyarakat	Nilai	87	-
	Jumlah peserta	Orang	20	-
	Anggaran 3.600.000	Rupiah	-	-

Sumber : Kecamatan Alalak 2020

Berdasarkan data dan hasil wawancara di atas, dalam mengimplementasikan kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di era pandemi Covid-19 penggunaan dana mengalami perubahan yang juga menyesuaikan dalam pelaksanaan program kinerja, yang mana terdapat yang tidak terealisasi dikarenakan kondisi pandemi yang menjadi hambatan.

3.1.2 Analisis Fokus Magang dari Perspektif Teoritis

a. Komunikasi

Terdapat tiga dimensi yang digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan komunikasi itu berfungsi secara akurat, jelas, dan konsisten, yaitu sebagai berikut :

1) Transmisi

Dimensi yang ditujukan agar kebijakan dapat diinformasikan kepada para pelaksana kebijakan yaitu aparatur dan juga masyarakat. Memberikan sosialisasi terkait kondisi pandemi yang akan merubah seluruh tatanan serta sistem kinerja pegawai selama wabah masih belum terpulihkan sehingga kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil harus tetap ditindaklanjuti dengan tepat. Penyampaian informasi kepada pejabat struktural juga pegawai dilaksanakan hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Muhammad Sya'rawi, S.Stp selaku Camat Kecamatan Alalak pada 8 Januari 2021 :

“Semenjak kebijakan penilaian kinerja pegawai telah ditetapkan, Sekretaris Kecamatan begitu juga Kasubbag program, keuangan dan asset sebagai kepala bidang saya mensosialisasikan kebijakan tersebut secara langsung, namun dikarenakan pandemi menjadi perubahan banyak hal di kantor maka mereka juga mensosialisasikan ulang didukung dengan pencapaian target yang memerlukan penyesuaian terkait kondisi kritis saat itu melalui grup chat kami.”

2) Kejelasan

Dimensi kejelasan dari sebuah kebijakan sangatlah penting agar tidak membingungkan dan dapat dipahami oleh pelaksana kebijakan. Ketidak jelasan komunikasi akan berdampak pada penyelewengannya suatu tujuan dari kebijakan yang sedang diambil. Pegawai telah memahami kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Sakla Nursyitah selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 11 Januari 2021

menyatakan bahwa:

Pegawai sudah paham karena penyampaian kebijakan ini sebelum adanya pandemi telah disosialisasikan dan dilaksanakan dengan tepat target pencapaian sesuai isi dari kebijakan tersebut dapat terlihat pada hasil E-kinerja pada tahun 2019. Dalam perihal pelaksanaan program kinerja ini, terasa berjalan jelas, lancar dan jarang ada kurang maksimal dalam pencapaian target kinerja, hal ini dikarenakan kepala setiap bidangnya selalu berkoordinasi dengan pegawai terkait progress – progress yang tengah dikerjakan dengan penggunaan bahasa penjelasan yang mudah dicerna dan selalu mengawasi serta mengingatkan para pegawai pada bidangnya terkait penyelesaian target kinerja tersebut terutama mendekati akhir bulan. Hal tersebut membuat para pegawai semakin memahami terkait kebijakan tersebut.

3) Konsistensi

konsistensi berperan penting karena dapat mempengaruhi komunikasi dimana suatu perintah yang harus dilaksanakan adalah harus konsisten dan jelas. Ibu Sakla Nursyitah selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 11 Januari 2021 menyatakan bahwa:

Kami sudah konsisten dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Informasi mengenai arahan atau perintah yang ada selalu disampaikan sehingga kami dapat secara konsisten melaksanakannya sesuai tupoksinya. Pegawai terutama yang bergerak di bidang pemerintahan juga pelayanan telah memahami prosedural pelayanan yang disediakan pihak kecamatan sesuai protokol kesehatan dan dalam penyelenggaraannya memang banyak perubahan namun, semua tentunya berawal dengan masa penyesuaian. Beberapa masyarakat kurang puas terkait protokol pelayanan dikarenakan pelayanan dengan jumlah orang yang dibatasi di setiap harinya namun semakin lama pelayanan berjalan cukup baik dikarenakan dibantu dengan beberapa pihak lainnya misalnya Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil yang membantu pelayanan di Kecamatan berjalan membaik hingga sekarang.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa, penyaluran informasi terkait kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil kepada pelaksana kebijakan telah dilaksanakan dengan baik, dapat dilihat melalui tinjauan indikator transmisi yang mana pejabat yang berwenang menyampaikan kebijakan secara langsung dan tidak langsung *via social media*, indikator kejelasan yang dapat terkategori baik dikarenakan penyampaian dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan penyampaian

yang mudah dicerna pegawai. Indikator konsistensi yang mana pelaksanaan kinerja pegawai dilaksanakan dengan baik selama ini yang tentunya selalu terkendali oleh kepala bidangnya masing – masing, sehingga implementor mampu memahami kebijakan tersebut dengan jelas dan dapat melaksanakan kebijakan dengan konsisten.

Berdasarkan penjelasan dan deskripsi mengenai pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19 di Kecamatan Alalak, dimensi komunikasi telah diimplementasikan dengan baik dan sesuai dengan indikator keberhasilan pada teori Implementasi Edward III. Begitu juga pada pelaksanaan dengan kualifikasi sub dimensi komunikasi yakni, transmisi yang dilaksanakan dua kali pada masa sebelum pandemi dan sesudah pandemi dengan baik, terlihat dari penerimaan informasi yang merata, tentunya kepada pejabat struktural kecamatan dan mengarahkan lagi sesuai bidangnya sosialisasi tersebut kepada pegawai Kecamatan Alalak sehingga informasi terserap dan diimplementasikan dengan baik. Sub-dimensi kejelasan telah dilaksanakan dengan baik yang mana adanya sosialisasi secara jelas sehingga pegawai telah memahami kebijakan tersebut ditandai dengan melaksanakan pencapaian kinerja yang sesuai dengan kategori yang dijelaskan pada regulasi tersebut, yang selalu dibawah koordinasi dan pengawasan kepala bidang atau bagiannya masing – masing. Transmisi yang mana telah diimplementasikan dengan baik secara langsung dan tidak langsung via social media, indikator kejelasan yang terkategori baik dikarenakan penyampaian dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan penyampaian yang mudah dicerna pegawai, dan indikator konsistensi yang mana pelaksanaan kinerja oleh pegawai.

b. Sumber Daya

Indikator keberhasilan sumber daya diantara adalah sumber daya manusia (staf), informasi, wewenang, dan fasilitas.

1) Staff

Staff menjadi hal yang penting dan yang utama untuk menopang keberhasilan kebijakan sebagai pelaksana kebijakan yaitu pelaksana kebijakan. Hambatan yang dihadapi Kecamatan Alalak dalam

pengimplementasian kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19 yaitu pengaturan dikurangnya jumlah pegawai yang bekerja dengan kondisi masyarakat yang dilayani tidak mengalami pengurangan. Kondisi tersebut sesuai yang dijelaskan oleh Ibu Sakla Nursyitah selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 8 Januari 2021 menyatakan bahwa:

Dikarenakan pandemi Covid-19 merupakan wabah yang penularannya cepat dan sangat beresiko maka Pemerintah Kabupaten Barito Kuala telah menetapkan kebijakan terkait pengaturan kinerja pegawai di seluruh instansi dan perangkat daerah pemerintahan di Barito Kuala untuk menerapkan protokol kesehatan yang telah disosialisasikan oleh menteri kesehatan dan mengimplementasikan sistem kehadiran pegawai dengan pengaturan jadwal perharinya 50 : 50 ditujukan untuk mengurangi probabilitas penyebaran dan penularan virus dikarenakan provinsi Kalimantan selatan pernah menduduki peringkat keempat sebagai provinsi dengan penderita Covid-19 terbanyak di Indonesia.

Kondisi pelaksanaan kebijakan dan kinerja pegawai juga dijelaskan pada hasil wawancara dengan Ibu Rahmatiah, S.Sos sebagai Kasi Pemerintahan pada tanggal 13 Januari 2021 yang mengatakan bahwa:

Kondisi tersebut tentunya tidak menimbulkan masalah secara keseluruhan bidang tetapi juga memunculkan beberapa hambatan sehingga memerlukan penyesuaian yang mana layaknya beberapa pegawai yang tidak sedang berjadwal kerja di kantor kecamatan ataupun sedang sakit, sedangkan banyak masyarakat yang meminta hak pelayanan terutama pada pelayanan administrasi pembuatan KTP ataupun surat keterangan lainnya, sehingga hambatan sangat dirasakan terutama pada bidang pelayanan yang mana kurangnya pegawai yang berada di tempat tersebut.

2) Informasi

Dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk yaitu informasi mengenai cara melaksanakan kebijakan dan informasi mengenai kepatuhan dari para pelaksana kebijakan terhadap kebijakan yang ada. Dalam melaksanakan kebijakan pelaksana telah melaksanakan kinerja dan pencapaian target kinerja yang baik. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Dewi Astuti, S.AB selaku Kasubbag Program, Keuangan, dan Asset Kecamatan Alalak pada 13 Januari 2021 mengatakan bahwa:

Sampai sejauh ini pelaksanaannya sudah berjalan sesuai tugasnya untuk pelaksanaan kinerja pegawai dalam pencapaian target perbulannya dengan melakukan pengawasan juga pada pelaksanaan protokol kesehatan juga pengendalian yang sesuai. Kepatuhan pegawai melalui pengawasan, melalui koordinasi sebelum mendekati tenggat waktu penyerahan dan pengumpulan hasil kinerja antara pegawai dan kepala perbidangnya pegawai tersebut dan hasil kinerja pegawai yang dapat terlihat dari periode per bulannya dapat mengetahui kepatuhan pegawai dalam menindaklanjuti kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil juga kepatuhan terhadap instruksi kepala bidangnya.

Hal diatas juga diperjelas lagi melalui hasil wawancara dengan Ibu Rahmatiah, S.Sos sebagai Kasi Pemerintahan pada tanggal 13 Januari 2021 yang mengatakan bahwa:

Informasi terkait pelaksanaan kebijakan di Kecamatan Alalak tentunya berupa prosedural yang sudah diatur seimbang dengan protokol kesehatan, yang tentunya telah disosialisasikan dengan pegawai kecamatan. Informasi pelaksanaan tersebut diterima dan diimplementasikan dengan cukup baik, namun pada masa penyesuaian dengan protokol kesehatan terasa beberapa keterhambatan, namun dengan berjalannya waktu hingga sekarang sudah semakin menyesuaikan dengan protokol yang ada.

Informasi terkait kegiatan ataupun kinerja yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan yang mengarah pada kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang telah ditetapkan telah cukup baik untuk para pelaksana kebijakan mengetahui dan patuh terhadap kebijakan dan tahu apa yang harus dilakukan.

3) Wewenang

Sebuah kewenangan ditujukan untuk mempertegas dan memperjelas tugas dan fungsi dari pelaksana kebijakan terkait implementasi kebijakan. Wewenang yang bersifat formal dan merupakan suatu legitimasi dari para pelaksana kebijakan sesuai dengan bagiannya. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Sudiarti, S.Sos selaku Sekretaris Kecamatan pada 15 Januari 2021 mengatakan bahwa:

Wewenang yang dilimpahkan berjenjang dan sesuai bidangnya. Penilaian kinerja pegawai yang bergerak dibidang anggaran akan dinilai oleh kasubbag program, kepegawaian dan asset. Begitu juga jenjang birokrasi diatas kasubbag program, kepegawaian dan asset akan dinilai oleh sekretaris kecamatan.

Hal diatas juga diperjelas lagi dengan hasil wawancara dengan Ibu Rahmatiah, S.Sos sebagai Kasi Pemerintahan pada tanggal 13 Januari 2021 yang mengatakan bahwa:

Diterangkan dalam Peraturan pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil pada Bab 1 penjelasan pada bagian ketentuan umum yang menerangkan bahwa ditentukannya pejabat penilai kinerja PNS yaitu atasan langsung pegawai tersebut yang diberikan pendelegasian kewenangan. Begitu juga tim penilai kinerja PNS yaitu tim yang dibentuk oleh pejabat yang berwenang dalam memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian. Terkait kebijakan ini, kewenangan yang dimiliki pejabat penilai kinerja memiliki peran penting terkait pengendalian dan pengevaluasian apakah kebijakan telah dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat ditemukan bahwasanya keadaan riil lapangan dalam pendelegasian kewenangan terkait penindaklanjutan implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil, lebih pada kondisi kewenangan juga tugas yang dimiliki camat dan kepala perbidang atau seksi di Kecamatan Alalak dalam mengkoordinasikan, mengontrol, mengevaluasi dan memberikan nilai secara kualitas dalam pelaksanaan kinerja sesuai dengan target pencapaian yang telah disusun perbulannya yang terlihat melalui laporan bentuk E-kinerja terkait kinerja pegawai perbulannya.

4) Fasilitas

Pengimplementasian kebijakan juga diperlukan pemenuhan fasilitas yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Sudiarti, S.Sos selaku Sekretaris Kecamatan pada 15 Januari 2021 mengatakan bahwa:

Fasilitas yang ada sudah cukup memadai untuk bisa mendukung kinerja disini. Tidak mengalami penambahan ataupun pengurangan sarana dan prasarana pada masa pandemi Covid-19 terkecuali penambahan fasilitas protokol kesehatan yang difasilitasi oleh Pemerintah Kabupaten Barito Kuala.

Hal ini juga ditambah dengan wawancara dengan Ibu Rahmatiah, S.Sos sebagai Kasi Pemerintahan pada 15 Januari 2021 mengatakan bahwa:

Fasilitas di Kecamatan Alalak memang sudah cukup memadai semenjak dari lama, dikarenakan kecamatan ini termasuk kecamatan paling aktif di kabupaten ini, namun dalam memberikan beberapa pelayanan untuk masyarakat di era pandemi masih kurang mampu memuaskan warga di Kecamatan Alalak, dikarenakan untuk mendapatkan hasil atau barang jadi berupa ktp masih harus menuju kantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil yang jauh dari kecamatan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi sumber daya dalam pengimplementasiannya terdapat kurang sesuainya antara pelaksanaan dengan indikator keberhasilan pada teori Implementasi Edward III, yang terlihat pada pelaksanaan dengan kualifikasi sub dimensinya yakni, pelaksanaan informasi yang ditetapkan telah cukup baik untuk para pelaksana kebijakan untuk mengetahui dan patuh terhadap kebijakan dan tahu apa yang harus dilakukan, sub dimensi wewenang yang telah dilaksanakan dengan baik terlihat dari penyusunan target pencapaian dan laporan bentuk E-kinerja terkait kinerja pegawai perbulannya oleh pejabat ataupun pegawai sesuai bidangnya, dan fasilitas yang masih belum maksimal dalam menunjang kemaksimalan kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi covid-19 yang mana fasilitas tidak mengalami perubahan dan penambahan yang dikarenakan pemotongan anggaran.

c. *Disposisi*

Disposisi adalah sikap dari pelaksana kebijakan dalam pelaksanaan sebuah kebijakan dengan baik dan memahami terhadap tujuan dari dibentuknya sebuah kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil. Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis dengan Bapak Muhammad Sya'rawi, S.Stp selaku Camat Kecamatan Alalak pada 15 Januari 2021 bahwa:

Pegawai disini sudah paham terkait kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil dan mengerti pekerjaan yang harus dilakukan sebagaimana mestinya sebagai pelaksana wajib paham dan melakukan tugas sesuai dengan aturan dan prosedural kerjanya masing - masing. Selama ini pegawai telah melaksanakan kinerja sesuai bidangnya dengan cukup baik dan tertib dapat terlihat dalam pencapaian target kinerjanya begitu juga dengan laporan jam kedatangan dan pulang dari kantor. Semenjak pandemi menjadi periode banyak perubahan, namun yang menarik adalah pegawai tetap memperhatikan kedisiplinan serta konsisten dengan ketepatan waktu dalam

absen, tetap berkoordinasi dengan kepala bidang / seksinya dalam penyesuaian ulang terkait kinerja pegawai era pandemi Covid-19 yang selaras dengan protokol kesehatan.

Penjelasan diatas menunjukkan pejabat dan pegawai di Kecamatan Alalak memiliki kedisiplinan yang baik yang menjadi faktor penunjang kemaksimalan pencapaian target kinerja dengan saling berkoordinasi secara langsung dan tidak langsung walaupun ditengah pandemi Covid-19. Dalam disposisi terdapat indikator yang mempengaruhi keberhasilan implementasi yaitu pengangkatan birokrasi dan insentif.

a. Pengangkatan Birokrasi

Orang-orang yang memiliki dedikasi akan lebih baik sebagai subjek dalam pengangkatan personil untuk mengatur pelaksanaan kebijakan. Pengangkatan birokrasi merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Melalui pengangkatan birokrasi atau tim pelaksana kebijakan harus dilakukan dengan tepat dan bisa menjadi orang-orang yang terpercaya untuk menjadi pelaksana kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Sakla Nursyitah selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 15 Januari 2021 menyatakan bahwa:

“Dalam pengangkatan aparatur disini sebagian besar berasal dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Barito Kuala dan pemilihan jabatan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan syarat lainnya sesuai aturan ASN”.

Pernyataan di atas juga didukung oleh Ibu Dewi selaku Kasubbag Anggaran dan Asset pada 15 Januari 2021 menyatakan bahwa:

Pengangkatan pegawai tentunya diatur oleh BKD kabupaten serta jabatan yang telah diposisikan sesuai kualifikasi kemampuan sesuai bidang yang menjadi tugasnya. Selama ini antar pegawai dan kepala bidangnya merasa pengaturan penempatan jabatan di Kecamatan Alalak sudah sesuai dengan kemampuannya masing – masing, terlihat dari keseharian kinerja kepala bidang dan bekerja sama dengan kepala bidang lainnya.

Penjelasan diatas terkait pengangkatan birokrasi menjadi keluasan BKD kabupaten Barito Kuala dalam pengangkatannya, yang mana pengangkatan tersebut dinilai baik, yang tentunya tepat akan kursi jabatan dan sumber daya manusia yang sesuai, digambarkan dari wawancara diatas, yang terlihat dari kesehariannya dalam

bekerja sesuai bidangnya.

b. Insentif

Untuk memaksimalkan kinerja dari para pelaksana dapat dapat dipengaruhi dengan memberikan insentif atau biaya tertentu yang diberikan kepada para personil pelaksana kebijakan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini akan membuat para aparatur termotivasi dan menambah semangat untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai pemenuhan kebutuhan pribadi dari pelaksana kebijakan. Mengenai insentif belum ada secara khusus yang diberikan kepada pegawai Kecamatan Alalak seperti yang dikatakan oleh Ibu Sakla Nursyitah selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 15 Januari 2021 menyatakan bahwa:

Secara khusus tidak ada hadiah atau insentif kepada para pegawai. Hanya ada pemberian tunjangan dan yang mengatur langsung adalah dari pemerintah kota yang mana tiap besaran tunjangan itu tergantung dari eselon dan golongannya.

Pernyataan tersebut juga selaras dengan hasil wawancara dengan Ibu Sudiarti, S.Sos selaku Sekretaris Kecamatan pada 15 Januari 2021 mengatakan bahwa:

Pemberian insentif memang tidak ada, apalagi pada era pandemi Covid-19 yang mana penggunaan dana lebih diporsir. Pengajuan pemberian insentif pun tidak pernah dilakukan bahkan terlintas, mungkin dikarenakan tidak adanya usulan pegawai yang merasa membutuhkan dan keluhan terkait kekurangan gaji.

Berdasarkan wawancara dan pengamatan penulis dapat disimpulkan dilihat dari indikator disposisi atau sikap pelaksana pada implementasi kebijakan tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19 sudah memahami dengan baik dan disiplin dalam melaksanakan kebijakan. Akan tetapi terdapat kekurangan pemberian insentif yang secara teori diharapkan mampu meningkatkan motivasi serta semangat kerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan dimensi disposisi dalam pengimplementasiannya terdapat kurang kesesuaian antara pelaksanaan dengan indikator keberhasilan pada teori Implementasi Edward III, yang terlihat pada pelaksanaan dengan kualifikasi sub dimensinya yakni, pengangkatan birokrasi yang mana menjadi keluasan BKD kabupaten Barito Kuala dalam pengangkatannya dalam bekerja sesuai bidangnya telah dilaksanakan sebagaimana sinergis dengan

kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil. Namun, pengimplementasian insentif tidak diberlakukan oleh Kecamatan Alalak pada era pandemi Covid-19 ataupun sebelum masa pandemi Covid-19.

d. Struktur Birokrasi

Terdapat dua macam karakteristik yang dapat menunjang kinerja dari struktur birokrasi agar maksimal yaitu melakukan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan melaksanakan fragmentasi.

1) SOP

SOP merupakan standar minimum yang menjadi dasar bagi para pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan disetiap harinya dengan standar yang telah ditetapkan atau standar minimum yang dibutuhkan yang ditujukan dapat meningkatkan kinerja struktur birokrasi untuk dilaksanakan para implementor. Hal tersebut dijelaskan dengan hasil wawancara dengan Ibu Sakla Nursyitah selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 20 Januari 2021 menyatakan bahwa:

Hingga saat ini ada SOP terkait pelaksanaan kinerja pegawai yang berkaitan dengan pengimplementasian kebijakan tersebut setiap harinya yang akan direkap perbulannya sesuai laporan yang ditampilkan di laporan E-kinerja. Melalui SOP ini kepala bidang / seksinya dapat mengawasi pelaksanaan kinerja yang dimiliki pegawai bawahannya.

Pernyataan tersebut juga selaras dengan hasil wawancara dengan Ibu Sudiarti, S.Sos selaku Sekretaris Kecamatan pada 20 Januari 2021 mengatakan bahwa:

SOP untuk setiap harinya tetap ada juga pada era pandemi Covid-19, yang mana di SOP ini setiap pegawainya telah diatur kegiatan dan target – target yang dicapai setiap harinya yang akan direkap realisasinya dalam periode perbulan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui Kecamatan Alalak memiliki SOP dalam menindaklanjuti kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil perharinya yang ditujukan untuk menunjang kemaksimalan kinerja pegawai, sesuai dengan teori.

2) Fragmentasi

Fragmentasi juga mempengaruhi struktur birokrasi yang merupakan

pembagian kerja atau penyebaran tanggung jawab kepada beberapa badan atau pihak berbeda yang melaksanakan kebijakan agar kebijakan tersebut dapat dicapai dengan efektif dan tepat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Sakla Nursyitah selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 20 Januari 2021 menyatakan bahwa:

Banyak instansi yang bekerja sama dengan Kecamatan Alalak, namun yang berkaitan dengan kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19, spesifiknya Camat sebagai pimpinan di perangkat daerah ini dinilai dan saling berkoordinasi dengan asisten bidang pemerintah kabupaten Barito Kuala.

Hal ini juga diperjelas dengan wawancara dengan Ibu Rahmatiah, S.Sos sebagai Kasi Pemerintahan pada 15 Januari 2021 mengatakan bahwa:

Keterlibatan dengan badan lain dalam bentuk kerja sama terutama dalam pelaksanaan pelayanan yang berkaitan dengan masyarakat ada dua yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil untuk pelayanan dokumen kependudukan layaknya akta kelahiran juga dengan Dinas Pemberdayaan Masyarakat terkait pemilihan kepala desa baik sebelum pandemi ataupun sekarang ditengah pandemi.

Berdasarkan hasil beberapa wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa struktur birokrasi dalam pengimplementasian kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil sudah baik yang mana SOP terkait pelaksanaan kebijakan terorganisir dengan baik setiap harinya kepada seluruh pegawai terkait target pencapaian kinerja, begitu juga fragmentasi ataupun adanya bentuk kerja sama dengan didukung dengan keterlibatan pengendalian oleh asisten bidang pemerintah Kabupaten Barito Kuala, Dinas Pemberdayaan Masyarakat, dan Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil dalam memberikan pelayanan.

3.2 Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Pada Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Era Pandemi Covid-19 Di Kecamatan Alalak

3.2.1 Jumlah pegawai yang tidak memadai

Pemerintah Kabupaten Barito Kuala menginstruksikan keseluruhan instansi dan perangkat daerah pemerintahan untuk mengurangi jumlah pegawai yang bekerja

agar tidak membuat kerumunan dan menambah lingkup penularan virus corona, sehingga telah diaturnya masing – masing instansi tersebut dalam pengaturan jadwal per-hari yang diatur dengan sistem WFH dan WFO dengan skala 50 : 50, yang mana diberi catatan setiap bidang terdapat perwakilannya setiap harinya. Hal ini juga diungkapkan oleh Ibu Sudiarti, S.Sos bahwa :

Pelaksanaan kinerja keseharian mengalami banyak perubahan seperti WFH dan WFO dengan skala jumlah pegawai 50 : 50 dan prosedur pelayanan administrasi yang tentunya memiliki resiko dan kekurangannya masing – masing. Pengurangan jumlah pegawai ini tentunya tidak mengurangi jumlah warga yang berkunjung ke Kecamatan Alalak untuk mendapatkan pelayanan publik yang tentunya diperlukan pegawai yang memadai dalam memberikan pelayanan kepada warga yang jumlahnya banyak juga.

Selain jumlah pegawai yang kurang dalam bekerja di kantor Kecamatan Alalak, pada pelaksanaan WFH dan WFO dalam menghindari kerumunan, membuat pegawai yang bertanggung jawab sesuai bidangnya juga tidak bisa bekerja setiap hari terutama kepada pegawai yang terpapar virus corona tersebut. Hal ini diperjelas oleh Ibu Rahmatiah, S.sos sebagai Kasi Pemerintahan bahwa :

Pengurangan jumlah pegawai ini terasa menghambat dan menjadi permasalahan yang mana pegawai dengan keadaan terpaksa meminta warga kembali pulang untuk datang keesokan harinya lagi untuk mendapat pelayanan dikarenakan kurangnya pegawai di kantor Kecamatan Alalak terlebih pegawai yang bersangkutan sedang melaksanakan jadwal WFH ataupun sedang sakit terpapar virus corona, yang mana dikondisi tersebutlah yang memenuhi masyarakat banyak meminta pelayanan sedangkan pihak Kecamatan harus mematuhi dalam menerapkan protokol kesehatan yang telah di atur.

Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan permasalahan yang dihadapi pihak Kecamatan Alalak terkait dimensi sumber daya atau pegawai. Sesuai dengan sistem WFH dan WFO yang mana adanya pemorsiran jumlah pegawai yang bekerja setiap harinya ditujukan untuk menghindari kerumunan dan penyebaran serta penularan virus antar pegawai di Kecamatan Alalak, namun menghambat keberlangsungan kinerja pegawai terutama pelayanan kepada masyarakat dikarenakan jumlah pegawai yang dirasakan kurang.

3.2.2 Keterbatasan fasilitas dan prosedur pelayanan

Menghadapi hambatan dan permasalahan dalam menindaklanjuti kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil terutama era pandemi Covid-19, tidak jarang pegawai merasa kurang maksimal dalam bekerja kesehariannya dalam pemberian pelayanan administrasi kepada masyarakat Kecamatan Alalak, yang semenjak pandemi pelayanan diberikan seperti saat pembuatan KTP kecamatan hanya bisa melayani dalam perekaman data dan memberikan link yang tertaut dengan Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil saja, selanjutnya masyarakat tersebut berurusan dengan dinas tersebut untuk pembuatan KTP selanjutnya. Penjelasan tersebut tentunya menurunkan antusias masyarakat dengan jarak yang lumayan jauh yang ditempuh untuk menuju ke Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil tersebut. Hal ini juga diungkapkan oleh Ibu Sudiarti, S.Sos sebagai sekretaris kecamatan bahwa :

Dikarenakan pandemi Covid-19, beberapa pelayanan seperti layanan administrasi masyarakat mengalami perubahan prosedural yang ditujukan untuk mencegah penularan virus juga menyesuaikan dengan pengurangan pegawai yang bekerja disetiap harinya, tentunya pengurangan tersebut mengakibatkan tidak maksimalnya pelayanan. Banyak warga yang mengurus pengadministrasi dikarenakan pendaftaran pendidikan tinggi, pindah rumah, dan lainnya. Sebelum pandemi pelayanan pembuatan KTP, warga hanya perlu mengurus ke kantor kecamatan kemudian akan dihubungi lebih lanjut untuk pengambilannya.

Dijelaskan juga permasalahan yang terkait sumber daya yaitu lebih tepatnya fasilitas pelayanan yang dibatasi selama pandemi Covid-19, yang diterangkan melalui wawancara dengan Ibu Dewi Astuti, S.AB selaku Kasubbag Program, Keuangan, dan Asset Kecamatan Alalak pada 24 Januari 2021 :

Semenjak pandemi, kecamatan hanya bisa melayani dengan melakukan perekaman dan memberikan link yang ditujukan ke Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, kemudian warga akan pergi ke dinas tersebut untuk pelengkapan data dan mengambil KTP tersebut, sedangkan warga yang bertempat tinggal di wilayah Kecamatan Alalak berlokasi sangat jauh dari Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil tersebut yang tentunya tidak sedikit membuat masyarakat malas, menurunkan antusiasnya dan menundanya dengan harapan pandemi segera berakhir. Ditambah dengan kondisi *link* yang dalam penyediaan pelayanan untuk mengakses, *server* sering *error* dengan alasan masih baru dan penyesuaian.

Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan permasalahan dalam

memuaskan dan memaksimalkan pemberian pelayanan kepada masyarakat terutama pada warga yang berdomisili di wilayah Kecamatan Alalak yang sangat jauh dari lokasi kantor Pemerintah Kabupaten Barito Kuala, sehingga warga sering mengeluhkan kesusahan akses dalam mendapatkan pelayanan pada Pemerintah Kecamatan juga Pemerintah Kabupaten Barito Kuala.

3.2.3 Menurunnya anggaran APBD

Kondisi pandemi yang mengubah tatanan kehidupan semua orang tentunya ditujukan untuk memberi perlindungan ke semua orang agar tidak terpapar virus corona. Pandemi mendarat di Indonesia pada bulan Maret 2020, tentunya bulan April dan beberapa bulan selanjutnya menjadi periode adaptasi pemerintah juga pegawainya dalam menjalani siklus abru yang diatur sesuai dengan protokol kesehatan. Tentunya perubahan tersebut membawa perubahan pada kinerja pegawai, yang diterangkan melalui wawancara dengan Ibu Sudiarti, S.Sos yang menjelaskan :

Seperti yang kita ketahui, Kecamatan Alalak menjadi kecamatan dengan angka penderita serta penderita tanpa gejala paling tinggi di kabupaten Barito Kuala, sehingga sangat rawan akan penularannya. Perubahan prosedur pelayanan administrasi tentunya memiliki resiko dan kekurangannya masing – masing yang berpengaruh pada kualitas kinerja pegawai begitu juga pada kepuasan masyarakat. Tidak hanya mempengaruhi kepuasan masyarakat, perubahan – perubahan ini juga mempengaruhi kinerja pegawai layaknya pemotongan anggaran untuk pengadaan fasilitas ataupun pengadaan lainnya yang menunjang keberlangsungan kinerja dan program pegawai juga akan berpengaruh.

Permasalahan terkait penurunan pencapaian target kinerja pegawai juga dijelaskan lebih jelas oleh Ibu Dewi Astuti, S. AB selaku Kasubbag Program, Keuangan, dan Asset Kecamatan Alalak pada 24 Januari 2021 :

Dilatarbelakangi oleh adanya pemotongan dan perubahan pada anggaran dikarenakan yang mana anggaran setiap bidang akan digunakan 20% untuk pandemi Covid-19 yang menyebabkan program – program setiap bidang serta target pencapaian kinerja perbulan yang tertera pada E-kinerja juga dirubah. Pengubahan penggunaan anggaran tersebut tentunya menghambat target pada bidang tertentu terutama pada bidang keuangan yang perlu merubah target kinerja yang sesuai dengan dana, penyusunan, pencairan serta penggunaan anggaran kecamatan tersebut yang juga berdampak pada

pada program - program bidang pemberdayaan masyarakat. Begitu juga pada bidang lainnya yang mengalami penurunan target pencapaian perbulannya.

Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan kondisi ataupun dampak yang terjadi diakibatkan adanya pemotongan anggaran untuk kepentingan pandemi Covid-19 di Kecamatan Alalak yang menghambat keberlangsungan kinerja pegawai terutama dalam pengimplementasian kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19.

3.3 Upaya Dalam Mengatasi Hambatan

3.3.1 Pengaturan ulang jadwal aktivitas Kecamatan melalui pelaksanaan sistem WFH / WFO dan protokol kesehatan yang telah ditetapkan

Jumlah pegawai yang dikurangi dan memang terbatas dikarenakan kondisi pandemi ini menjadi keterbatasan yang harus dihadapi warga, mengingat pihak kecamatan Alalak yang wajib tegas dengan penerapan protokol kesehatan dalam pencegahan penularan dan penyebaran virus corona dalam menindaklanjuti prosedural kinerja pegawai. Menindaklanjuti keterhamabatan tersebut, Bapak Muhammad Syarawi, S.STP selaku Camat Kecamatan Alalak menginovasikan permasalahan tersebut :

Pengurangan jumlah pegawai tersebut menjadi ketentuan yang wajib diterapkan, sesuai yang diarahkan oleh Pemerintah Kabupaten. Oleh karena itu, Kecamatan Alalak mengubah dan memperbaiki jadwal pegawai, yang mana jumlah pegawai pada bidang yang bergerak di pelayanan layaknya pembuatan akta keluarga tentunya sudah dikoordinasikan dengan masyarakat tersebut sehingga bagian kepala bidang tersebut yang mengkoordinasi dan mengkomunikasikan dengan pegawai lainnya. Kondisi lain ditemukan hambatan terkait kurangnya jumlah pegawai, maka pegawai akan datang walaupun dengan jadwal WFH tapi tidak lama untuk menghindari kerumunan terutama pada bulan April yang menjadi masa penyesuaian pegawai tentunya terdapat beberapa jadwal tersebut menghambat dan kepuasan masyarakat yang menurun.

Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan pengaturan ulang sistem kehadiran pegawai dengan penambahan konfirmasi dan koordinasi masyarakat dengan pegawai Kecamatan Alalak mampu mengatasi permasalahan jumlah pegawai yang bekerja yang tidak memadai dengan banyaknya warga yang

memerlukan pelayanan di Kecamatan Alalak, yang mana pegawai akan mengkoordinasikan kembali kepada warga dengan memberikan kejelasan konfirmasi layaknya tanggal penyetoran permintaan pembuatan kartu keluarga yang telah diatur agar tidak menimbulkan kerumunan di kantor.

3.3.2 Pembaharuan prosedural pelayanan secara daring era pandemi Covid-19 kepada masyarakat

Sumber daya yang memang terbatas dikarenakan kondisi pandemi ini menjadi keterbatasan yang harus dihadapi warga, kecamatan Alalak menindaklanjuti prosedural pelayanan administrasi dengan melakukan perekaman warga dan memberikan link. Link yang tersambung dengan pihak Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil tidak jarang mengalami *lost-server* terutama pada awal penyesuaian pandemi Covid-19 sehingga pihak kecamatan akan menghubungi pihak Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil terutama yang bertanggung jawab di bidang ini. Bentuk solusi yang diberikan yaitu melalui aplikasi *whatsapp* yang akan mengarahkan arah menerima pelayanan semaksimal mungkin. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Patmawati sebagai pengadministrasi kependudukan bahwa :

Semenjak *link* yang tersambung dengan Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil beberapa kali mengalami keterhambatan, dinas tersebut mensosialisasikan melalui selebaran dan juga *website* yang sudah diperbaiki dan menyediakan pelayanan daring melalui 4 nomor kontak aplikasi *whatsapp* yaitu kontak untuk mengurus perbaikan data kependudukan, mengurus surat pindah dan pencetakan. Empat kontak yang berbeda tersebut akan lebih memfokuskan pada masing – masing urusannya yakni pembuatan akta kelahiran dan kematian, akta perkawinan dan perceraian, pembuatan KTP, dan pengurusan surat pindah atau datang. Dengan adanya kontak tersebut, maka warga tidak perlu menumpuk dan berkerumun ke kantor setempat dalam mengurus pelayanannya dan akan dikonfirmasi dengan informasi yang jelas dan pasti terkait waktu dan tanggal warga akan mendapatkan dokumen yang mereka inginkan.

Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan pembaharuan prosedural pelayanan secara daring era pandemi Covid-19 kepada masyarakat Kecamatan Alalak mampu mengatasi permasalahan fasilitas dan pelayanan yang belum maksimal di Kecamatan Alalak, yang mana dilengkapi dengan kontak khusus *whatsapp* dan ditambahkan prosedural baru yang memuat teknis dalam mengurus

beberapa urusan administrasi warga, yang bekerja sama dengan dinas dan pemerintah Kabupaten Barito Kuala, walaupun permasalahan jarak yang jauh ke dinas tersebut masih menjadi hambatan warga.

3.3.3 Pengaturan ulang dan penyesuaian target pencapaian kinerja dan program

Tidak hanya fasilitas, anggaran pun mengalami keterbatasan dikarenakan pemotongan 20 % setiap programnya, sehingga anggaran harus disusun ulang, begitu juga keterhambatan dikarenakan perencanaan yang tidak mencapai target. Penyesuaian tersebut dijelaskan oleh Ibu Dewi Astuti, S. AB selaku Kasubbag Program, Keuangan, dan Asset Kecamatan Alalak pada 27 Januari 2021 :

Dikarenakan anggaran mengalami perubahan, sehingga pada beberapa program harus ditunda terlebih dahulu dan menyelesaikan target kinerja yang diprioritaskan. Kedepannya kepala bidang dan seksi menyusun ulang untuk penyesuaian target kinerja perbulannya dengan perubahan anggaran tersebut melalui e-kinerja, dengan kata lain target pencapaian kinerja pegawai tidak sebanyak dan tidak sama seperti sebelum pandemi Covid-19. Oleh karena itu, adanya penyusunan ulang pencapaian target kinerja setiap bidangnya seiring dengan adanya pemotongan anggaran. Terkait program dan target kinerja pegawai masing – masingnya telah dikoordinasikan dengan jabatan struktural dan fungsional di Kecamatan Alalak, terutama yang berperan pada pejabat penilai kinerja pegawai di Kecamatan Alalak, sehingga dalam pemenuhan target dan pelaksanaan target pencapaian yang baru dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya dengan lebih baik dan yang pasti menyesuaikan dengan kondisi wabah dalam memenuhi target kinerja setiap pegawainya.

Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan pengaturan ulang dan penyesuaian target pencapaian kinerja dan program sesuai dengan pemotongan anggaran era pandemi Covid-19 kepada masyarakat Kecamatan Alalak mampu mengatasi permasalahan menurunnya pencapaian target kinerja pegawai selama pandemi Covid-19 dikarenakan pemotongan anggaran di Kecamatan Alalak, yang mana pengaturan ulang dan penyesuaian alokasi anggaran berdasarkan prioritas kinerja walaupun beberapa program kinerja yang tidak terlaksanakan.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Agar hasil penelitian yang telah penulis paparkan dapat digunakan sebagai hasil temuan, maka penulis akan menguraikan hasil penelitian tersebut dengan berpedoman pada teori-teori yang relevan dengan penelitian ini.

Dalam konteks penelitian yang dilakukan penulis, pandemi Covid-19 sangat mempengaruhi seluruh aspek ataupun standar pengukuran kinerja pegawai terlihat dari berbagai data yang menunjukkan penurunan, yang juga mempengaruhi kepuasan masyarakat. Namun secara bersamaan, ditemukan bahwa instansi Kecamatan Alalak mampu mengatasi berbagai penurunan angka kualitas dan kuantitas kinerja dengan melakukan penyesuaian yang baik secara prosedural ataupun SDMnya. Tentunya, melalui penyesuaian tersebut ditemukan bahwa aspek komunikasi, koordinasi, dan kedisiplinan menjadi keunggulan Kecamatan Alalak dalam mengatasi berbagai hambatan dan permasalahan, walaupun dari aspek inovasi dan pemberdayaan fasilitas yang terhitung masih belum maksimal. Komunikasi yang dimaksimalkan antara pegawai dengan kepala bidangnya masing – masing, begitu juga kepada camat dan pihak Pemerintah Kabupaten Barito Kuala. Koordinasi yang mengawas pegawai dalam menjalankan tugasnya masing – masing serta kedisiplinan tanpa menyandarkan toleransi yang berlebihan melainkan sakit atau izin. Terkait prosedural yang telah ditetapkan pada era pandemi ini masih belum mampu memuaskan warga, dikarenakan prosedural yang ribet, memakan waktu yang lama, dan pelayanan dimana warga bersangkutan yang dituntut aktif. Ketidakpuasan warga tidak hanya mempengaruhi pada penilaian kualitas kinerja pegawai ataupun instansi, namun juga menyebabkan ketidklancaran pelayanan yang mana menurunkan warga dalam mendapatkan dan menganggap remeh pelayanan administrasi. Tentunya, melalui temuan penelitian ini, ditemukan bahwa koheren dan ketepatan pelaksanaan kinerja dalam suatu instansi dengan kualifikasi yang telah ditetapkan pada suatu kebijakan sangatlah penting, terutama pada kondisi yang kritis ini, yang mana mempengaruhi banyak aspek – aspek dalam realisasi yang lainnya.

3.5 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan permasalahan yang dianggap sepele namun sangatlah penting adalah menurunnya kepuasan warga setempat. Perbandingan antara pelayanan sebelum dan sesudah pandemi sangatlah signifikan, tidak heran apabila hal tersebut merubah kepuasan warga secara signifikan pula. Namun tidak ada

upaya lebih dalam menindaklanjuti kepuasan tersebut yang mana Kecamatan Alalak memfokuskan kepada hal yang lebih urgen terlebih dahulu. Sehingga dalam menganalisis upaya yang dilakukan Kecamatan Alalak yang sudah koheren dengan kebijakan yang ada, ternyata masih belum mempengaruhi kepuasan warga secara signifikan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19 di Kecamatan Alalak hampir dan belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Dimensi komunikasi, telah diimplementasikan dengan baik, terlihat pada pelaksanaan dengan kualifikasi sub dimensi komunikasi yakni, transmisi, kejelasan, dan transmisi yang mana telah diimplementasikan dengan baik secara langsung dan tidak langsung. Dimensi sumber daya, terdapat kurang sesuainya antara pelaksanaan informasi dan wewenang sudah terlaksana dengan baik namun fasilitas masih belum maksimal dalam menunjang kemaksimalan kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19. Dimensi disposisi, terdapat kurang kesesuaian yang terlihat pada pelaksanaan insentif tidak diberlakukan oleh Kecamatan Alalak pada era pandemi Covid-19 walaupun pengangkatan birokrasi telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil. Dimensi struktur birokrasi terlaksana dengan baik secara keseluruhan baik terkait pelaksanaan kebijakan terorganisir, begitu juga fragmentasi.
2. Kendala dalam proses implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil era pandemi Covid-19 adalah jumlah pegawai yang tidak memadai dikarenakan pemberlakuan sistem WFO dan WFH, fasilitas dan prosedur terkait pelaksanaan sistem kerja selama pandemi Covid-19 yang kurang efektif dan memuaskan warga, dan pemotongan anggaran APBD yang mempengaruhi pada penurunan pencapaian nilai kerja pegawai.

3. Upaya yang dilakukan pihak Kecamatan Alalak adalah pengaturan ulang jadwal aktivitas Kecamatan Alalak terkait jumlah dan kinerja pegawai era pandemi Covid-19 yang sinkron dengan pelaksanaan sistem WFH / WFO dan protokol kesehatan yang telah ditetapkan, dan pembaharuan prosedural pelayanan era pandemi Covid-19 kepada masyarakat, dan pengaturan ulang dan penyesuaian target pencapaian kinerja dan program sesuai dengan pemotongan anggaran era pandemi Covid-19.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan di masa pandemi *Covid-19* dengan jumlah angka penyebarannya cukup tinggi dan isu yang diangkat sangat sensitif. Tanpa disangka juga, penelitian ini dilaksanakan ditengah musibah banjir di Kalimantan Selatan sehingga proses pengambilan data dan informasi agak sulit.

Arah Masa Depan Penelitian (*Future work*)

Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi serta inspirasi bagi lahirnya penelitian-penelitian lanjutan, khususnya pada studi pemerintahan dan studi kebijakan publik.

V. Ucapan Terima Kasih

Purna Praja Kab. Barito Kuala dan perangkat Kecamatan Alalak Kab. Barito Kuala atas bantuannya dalam penyusunan Laporan Akhir ini. Dosen Pembimbing yang senantiasa meluangkan waktunya.

VI. Daftar Pustaka

A. Buku-buku

Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta : Gava Media.

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Jakarta: Pustaka Belajar.

Hidayat, S. d. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: CV. Mandar Maju.

- Nazir, M. (2013). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Silalahi, U. (2012). *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung : PT.Refika Adiatama.
- Soekanto, S. (2012). *Sosialisasi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Pers.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Jakarta: Pustaka Belajar.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhadak dan Suraji. 2001. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Jakarta: Erlangga
- Syafri, W. d. (2010). *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja*. Sumedang: Alqaprint Jatinangor.
- Yukl, G. (1998). *kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian*. Jakarta: prenadamedia group.
- Yuliana. (2020). Corona Virus Disease (COVID19) ; Sebagai tinjauan literatur. *Wellness and Healthy Magazine*, 188 - 190.

B. Undang – Undang dan Peraturan

- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Penilaian Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2008 tentang petunjuk penyusunan indikator kinerja utama
- Peraturan Gubernur Kalimantan Selatan Nomor 63 Tahun 2017 Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan Secara

Online

C. Website

Ashal, R. A. (2020). Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Aparatur Sipil. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 224 - 227.

Indah Sari, R. N. (2016). Peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan disiplin kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* , 206 - 208.

Crystalia, O. G. (2015). Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Pengasih Kabupaten Kulon Progo. *eprints.uny*, 5 - 8.

Hassan, N. (2015). The Relationship Between Workplace Environment and Job Performance in Selected Government Offices in Shah Alam, Selangor. *International Review of Management and Business Research* , 845 - 846.

Manansal , B. F. (2014). Kinerja Pegawai Di Sekretariat Dprd Kota Bitung. *Politico: Jurnal Ilmu Politik* , 4 - 5.

Nasional, K. P.-1. (2020, May 26). *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020*. Retrieved from covid19.go.id: <https://covid19.go.id/p/protokol>

Rompas, P. (2014). Kinerja Pegawai Kecamatan Tenga Kabupaten Minahasa Selatan Dalam Pelayanan Pembuatan Akte Jual Beli. *Jurnal Politico*, 150 - 151.

Yuliana. (2020). Corona Virus Disease (COVID19) ; Sebagai tinjauan literatur. *Wellness and Healthy Magazine*, 188 - 190.

Kuala, P. K. (2020). *Informasi Covid-19 Kabupaten Barito Kuala*. Retrieved from Pantau Covid - 19: <https://pantaucorona.baritokualakab.go.id/>

Sugiarto, Y. (2017). *Data Profil Kecamatan Alalak*. Retrieved from docplayer : <https://docplayer.info/55685694-Data-profil-kecamatan-alalak.html>