

DINAMIKA SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI (E-PKP 360 DERAJAT) DI PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA

Desy Windia Isjayanti ¹, Sugiyanto ^{2*}

Afiliasi: ^{1,2} Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa APMD Yogyakarta

Korespondensi Penulis: ¹ desywindia2012@gmail.com, ^{2*} probosugiyanto@gmail.com

ABSTRAK

Sistem penilaian e-PKP 360 derajat merupakan sistem yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja dan bawahan serta dilaksanakan setiap semester. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dinamika Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (E-PKP 360 Derajat) Di Pemerintah Kota Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam kualitatif eksploratif dengan Teknik pemilihan informan purposive sampling dan dianalisis menggunakan alat analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini adalah Penilaian e-PKP sendiri dilaksanakan sebanyak dua kali dalam setahun atau dilaksanakan setiap semester yang tertuang dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 11 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai di Pemerintah Kota Yogyakarta dan masih terdapat kekurangan yang harus diperbaiki. Adapun hambatan dalam pelaksanaan adalah permasalahan kualitas SDM yang belum merata atau kemungkinan kesalahan teknis. Keuntungan yang didapat dari penggunaan aplikasi e-PKP dalam penilaian adalah Proses penilaian fleksibel, mudah, dan aman Penarikan data TPP lebih mudah, Objektivitas yang lebih baik daripada penilaian SKP. Sedangkan kerugian dari penerapan sistem tersebut adalah pemotongan TPP bagi pegawai.

Kata kunci: Penilaian kinerja, SWOT, Penghambat, Pendukung

ABSTRACT

The 360 degree e-PKP assessment system is a system used to assess employee performance within the Yogyakarta City Government which is carried out by superiors, colleagues and subordinates and is carried out every semester. This research aims to analyze the phenomenon of the Employee Performance Appraisal System (E-Pkp 360 Degrees) in the Yogyakarta City Government. The methodology used was exploratory qualitative with the source selection technique being purposive sampling and analyzed using SWOT analysis theory. The results of this research are that the e-PKP assessment itself is carried out twice a year or every semester as stated in Yogyakarta Mayor Regulation Number 11 of 2022 concerning Employee Performance Assessment in the Yogyakarta City Government and there are still deficiencies that need to be corrected. The obstacles to implementation are problems with the uneven quality of human resources or the possibility of technical errors. The advantages gained from using the e-PKP application in the assessment are that the assessment process is flexible, easy and safe. Withdrawing TPP data is easier, better objectivity than the SKP assessment. Meanwhile, the disadvantage of implementing this system is the reduction in TPP for employees.

Keywords: Performance assessment, SWOT, Barriers, Supporters

Informasi Artikel: Submit: 16-02-2024 Revisi: 16-02-2024 Diterima: 17-02-2024



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Sektor pemerintah merupakan sektor yang sering disorot dalam hal kinerja. Kinerja pemerintah ditentukan oleh kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana sistem pemerintahan. Penilaian kinerja dalam rangka menilai kinerja pegawai harus memiliki acuan yang jelas sebagai dasar pertimbangan untuk memberikan reward, kompensasi, promosi, pelatihan kepada pegawai (Syarief, 2022). Penilaian kinerja bagi Aparatur Sipil Negara berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja bagi ASN terdiri dari penilaian hasil kerja dan penilaian perilaku kerja.

Saat ini ASN dituntut untuk dapat beradaptasi dengan cepat karena telah memasuki era Revolusi Industri 4.0. Penggunaan teknologi dalam proses pengelolaan SDM lingkup pemerintahan bukanlah hal yang baru. Penggunaan teknologi dalam proses pelaksanaan pemerintahan telah dimulai dan ditandai dengan penerapan paradigma e-government. Penerapan e-government di Indonesia diatur dalam Inpres Nomor 3 Tahun 2003 tentang penyelenggaraan tata kelola Pemerintah secara elektronis di Indonesia yang selanjutnya diperbarui dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis ELEktrik (SPBE).

Penerapan teknologi dalam proses penilaian kinerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta diwujudkan dengan adanya sistem e-PKP. E-PKP merupakan aplikasi berbasis web yang digunakan dalam proses penilaian kinerja yang dispesifikan dalam proses penilaian perilaku yang berbasis 360o dan penilaian capaian kerja yang dinilai oleh atasan langsung. Cara kerja metode penilaian 360o dapat dipahami sebagai penilaian seorang pegawai yang tidak hanya diambil dari hasil penilaian atasan langsung atau atasan kedua di atasnya namun juga hasil nilai dari rekan kerja satu level maupun dari bawahan langsung dengan catatan penilaian dari atasan memiliki kontribusi yang lebih besar (Sulistyan et al., 2013). Penilaian 360o dinilai dapat memberikan hasil penilaian yang lebih akurat, hal ini didukung oleh penelitian milik Putri (2018) yang menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan penilaian 360o akan mendapatkan hasil penilaian kinerja yang lebih akurat dan objektif karena diberikan dari pimpinan dan rekan sejawat.

Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 23 Tahun 2007 tentang Penilaian Kinerja Pegawai mengatur perihal penilaian kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan objektivitas penilaian kinerja pegawai yang diwujudkan dengan keberadaan alat penilaian kinerja yaitu blangko alat penilaian kinerja pegawai. Proses pelaksanaannya diawali dengan proses pencetakan blangko oleh pelaksana teknis (Penatalaksana Kepegawaian) dan menyampaikan blangko tersebut kepada pejabat penilai serta staf yang ditunjuk untuk menilai. Setelah blangko terisi maka blangko dikumpulkan ke pelaksana teknis dilanjutkan dengan memindahkan hasil blanko pada daftar nilai kinerja pegawai. Sistem penilaian ini berlangsung selama 14 tahun. Penggunaan sistem penilaian dengan metode manual yang cukup lama mulai bergeser dimana pada tahun 2019 Pemerintah Kota Yogyakarta mengeluarkan Peraturan Walikota Nomor 78 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai.

Perubahan Peraturan tersebut diikuti dengan adanya perubahan metode pelaksanaan penilaian yang berawal dari metode penilaian manual kemudian beralih ke metode penilaian dengan menggunakan aplikasi. Aplikasi tersebut dikenal dengan nama E-PKP. E-PKP adalah aplikasi berbasis web yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja. E-PKP merupakan salah satu dasar untuk pemberian penghargaan berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi ASN Pemerintah Kota Yogyakarta. Penilaian tersebut merupakan penilaian 360 derajat terdiri dari penilaian atasan ke bawahan begitu juga dengan sebaliknya, dan penilaian antar teman sejawat. E-PKP bersifat rahasia, setiap pegawai tidak mengetahui siapa saja yang menilai pegawai tersebut dan tidak dapat mengetahui hasil nilai yang didapatkan.

Penilaian e-PKP yang didasarkan hasil kerja dan perilaku kerja dapat dijadikan acuan sebagai evaluasi kinerja setiap pegawai untuk peningkatan kualitas dan kapasitas kinerja Pegawai. Namun, pada kondisi saat setiap pegawai tidak dapat mengetahui hasil penilaian untuk dirinya sendiri. Sehingga hasil penilaian E-PKP tidak dapat dijadikan dasar sebagai evaluasi kinerja setiap pegawai. Selanjutnya, penilaian e-PKP yang diharapkan mampu menjadi penilaian kinerja yang obyektif, namun pada pengamatan awal peneliti masih ada beberapa pejabat penilai yang memberikan penilai masih belum obyektif dikarenakan hasil nilai e-PKP dijadikan sebagai salah satu dasar pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai.

Penilaian Kinerja dengan menggunakan sistem, terdapat perubahan mekanisme penilaian dalam hal nilai, indikator, dan penentuan Pejabat Penilai. Kondisi tersebut merupakan salah satu strategi yang dilakukan Pemerintah Kota Yogyakarta untuk terus menyediakan sistem penilaian yang up to date sesuai dengan kebutuhan dan perubahan

regulasi. Penentuan strategi perubahan dan pembaharuan mekanisme penilaian kinerja tersebut seharusnya dapat diimbangi minimal dengan hasil analisis SWOT untuk menguatkan strategi tersebut. Rangkuti (2016, hal. 19–20) menjelaskan tentang bagaimana Analisis SWOT yaitu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui fenomena sistem Penilaian Kinerja Pegawai (e-PKP 360 Derajat) di Pemerintah Kota Yogyakarta dan mengidentifikasi hambatan, keuntungan, dan kerugian dari penerapan e-PKP bagi pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta, dengan pendekatan kualitatif eksploratif. Metode ini digunakan untuk mencari sebab atau hal-hal yang mempengaruhi sesuatu secara detail dalam memperoleh fakta dan realita. Objek penelitian yang diteliti meliputi dinamika sistem penilaian kinerja pegawai (E-PKP 360 Derajat) di lokasi penelitian.

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik interview, observasi dan dokumentasi. Narasumber dipilih berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat dengan teknik purposive sampling. Peneliti menetapkan 8 informan terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepala Bidang Manajemen Karir Kinerja dan Kesejahteraan selaku Kepala Bidang yang memiliki kewenangan terkait aplikasi e-PKP, Sub Koordinator Kelompok substansi Manajemen Karir dan Kinerja selaku yang menangani aplikasi e-PKP, Sub Koordinator Kelompok Substansi Kesejahteraan dan Penghargaan selaku pengguna data aplikasi e-PKP, Pejabat Administrator/Pejabat Eselon III selaku Pejabat Penilai PKP dan menilai PKP, Pejabat Pengawas/Pejabat Eselon IV selaku Pejabat Penilai PKP dan menilai PKP, Admin PKP di Perangkat Daerah/Unit Kerja; dan Pelaksana/Staf selaku Pejabat Penilai PKP dan menilai PKP. Analisis data menggunakan alat analisis SWOT untuk mendapatkan strategi yang tepat dan cepat dalam mengatasi masalah yang timbul ataupun memanfaatkan peluang yang ada dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Dinamika Pelaksanaan Penerapan e-PKP di Pemerintah Kota Yogyakarta Setiap Periode

1. Kekuatan (*Strength*)

Pemerintah Kota Yogyakarta memiliki beberapa keuntungan penggunaan aplikasi e-PKP dalam proses penilaian PKP :

1.1 Kejelasan Regulasi

Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta telah dilaksanakan mulai tahun 2007, pada tahun tersebut proses penilaian masih manual menggunakan kertas sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 23 Tahun 2007 tentang Penilaian Kinerja Pegawai. Namun, seiring dengan perkembangan zaman, penilaian dengan metode manual tersebut dinilai kurang efektif dan kurang terjamin kerahasiaan dari hasil penilaiannya. Kemudian pada tahun 2019 proses PKP didigitalisasikan untuk menjamin kerahasiaan hasil penilaian sesuai dengan sifat penilaian PKP yang rahasia.

1.2 Keberadaan aplikasi yang dibuat oleh programmer Pemerintah Kota Yogyakarta

Proses pelaksanaan penilaian kinerja yang difokuskan dalam penilaian perilaku di Kota Yogyakarta memiliki beberapa fase perubahan sebagaimana diceritakan oleh Sub Koordinator Kelompok Substansi Manajemen Karir dan Kinerja:

“BKPSDM berusaha merumuskan penilaian kinerja yang lebih akurat selain penilaian SKP, sehingga lahirlah E-PKP bersifat rahasia.” (Sub Koordinator Kelompok Substansi Manajemen Karir dan Kinerja, wawancara 3 Agustus 2023), dalam wawancaranya tersebut menjelaskan bahwa pada awal mulanya penilaian kinerja hanya dilakukan melalui SKP. Kemudian, untuk mendapatkan penilaian yang lebih akurat, BKPSDM Kota Yogyakarta akhirnya merumuskan sistem penilaian yang bersifat lebih rahasia sehingga munculah penilaian kinerja pegawai khusus penilaian perilaku yang lebih bersifat rahasia

dan dilakukan dengan aplikasi e-PKP. Aplikasi ini terus mengalami pembaharuan sesuai kebutuhan dan terakhir diperbarui pada tahun 2022.

1.3 Proses Koordinasi dan Kerjasama yang massif

Keberadaan e-PKP yang telah memudahkan proses penilaian tidak lepas dari hasil Kerjasama dengan OPD lain yaitu Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian (Diskominfo) Kota Yogyakarta, hal ini didukung dengan pernyataan dari Pranata Komputer Ahli Pertama Diskominfo,

“Untuk membangun E-PKP, BKPSDM berkoordinasi dengan Diskominfo untuk membangun sistem penilaian kinerja yang lebih mudah dilakukan dan lebih ringkas”.

Proses koordinasi yang terjadi tidak hanya dilakukan pada saat akan melaksanakan penilaian e-PKP saja, akan tetapi koordinasi juga terus dilakukan pada saat pelaksanaan dan pasca pelaksanaan. Hal ini dilakukan karena adanya beberapa kesalahan sistem yang perlu segera dibenahi untuk memastikan pelaksanaan penilaian e-PKP lancar. Sinergitas dengan OPD lain di lingkungan Kota Yogyakarta dalam hal koordinasi juga ditunjukkan dengan adanya komunikasi yang mengedepankan respon cepat dari PIC OPD dan admin BKPSDM Kota Yogyakarta.

1.4 Pelaksanaan sosialisasi yang rutin

Dalam pelaksanaannya, seluruh tahapan teknis tentu akan sulit dipahami oleh pegawai apabila tidak ada sosialisasi maupun koordinasi yang dilakukan oleh BKPSDM. Perlu mendapatkan perhatian dalam tahapan-tahapan tersebut adalah tahap penyetingan. Kondisi admin dari setiap OPD pasti memiliki perbedaan, sehingga proses penyetingan perlu pemantauan secara eksklusif. Berkaitan dengan teknis pelaksanaan penilaian E-PKP, berdasarkan hasil penelitian telah didapatkan informasi secara teknis yang lebih lengkap dan lebih rinci. Informasi teknis yang cukup lengkap dan rinci tersebut dijelaskan oleh salah satu admin OPD yang memberikan informasi sebagai berikut:

“Proses penilaian dilakukan selama satu bulan, yaitu Proses penyetingan dan validasi, lalu proses penilaian, dan minggu. Jika semua pegawai di

Perangkat Daerah/Unit kerja nya sudah melakukan penilaian maka akan muncul nilai setiap pegawai di Laporan Penilaian di sistem. Laporan Penilaian di sistem nantinya akan secara otomatis akan terintegrasi ke SIM TPP. Laporan penilaian hanya bisa dilihat oleh admin Perangkat Daerah.”

Kondisi tersebut dapat menjadi kekuatan dalam menerapkan aplikasi e-PKP sebagaimana konsep dari kekuatan yaitu kondisi yang menguntungkan dalam pencapaian organisasi (Putra, 2017). Hal ini juga dikuatkan oleh penelitian terdahulu milik (Murni Gea et al., 2023) yang menunjukkan keberadaan sarana dan prasarana yang menunjang, respon dari masyarakat yang positif dan sumber daya manusia yang dapat diajak bekerjasama akan memudahkan penggunaan aplikasi dalam menjalankan pemerintahan, dalam hal ini Pemerintah Kota Yogyakarta telah memiliki sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang dapat diajak koordinasi dan Kerjasama secara rutin.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan dalam pelaksanaan berkaitan dengan data kepegawaian yang digunakan dalam penilaian e-PKP. Jumlah pegawai yang berusia lanjut di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta sampai dengan pertengahan tahun 2023 mencapai 52% (2.687 Pegawai) dari total keseluruhan jumlah pegawai (5.149 pegawai). Persentase pegawai yang memiliki usia 46 Tahun keatas masih cukup banyak di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Satuan Polisi Pamong Praja) menyampaikan sebagai berikut:

“Kendala pelaksanaan e-PKP terjadi pada saat proses penilaian, masih ada beberapa pegawai terutama pegawai yang usianya sudah akan mendekati pensiun dan yang di lapangan masih belum menguasai gadget”

Berdasarkan informasi yang diberikan, dapat diketahui bahwa usia dari Pegawai cukup mempengaruhi proses penilaian sebagaimana disampaikan dalam pernyataan beliau, masih terdapat beberapa pegawai yang kesulitan dalam pengoperasian e-PKP. Pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta yang telah mendekati masa pensiun, seringkali tidak mahir dalam menggunakan gadget atau seringkali mudah lupa setelah selesai di jelaskan penggunaan dari aplikasi tersebut.

Selain kondisi SDM, permasalahan lain adalah keterbatasan jumlah programmer menyebabkan tindak lanjut pelaporan kendala yang berkaitan dengan sistem menjadi terhambat. Kondisi tersebut didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang juga menjelaskan bahwa kondisi SDM baik secara kuantitas, kualitas, serta tenaga ahli dalam implementasi e-government yang tidak memadai dapat mengganggu jalannya pelaksanaan e-government, berdasarkan hasil analisis hasil penelitian terdahulu tersebut juga ditemukan pada Pemerintah Kota Yogyakarta (Rahmatul Putra & Frinaldi, 2023). Selain itu, data responden yang belum sesuai, salah pemilihan responden, bahkan terdapat beberapa pegawai yang belum terakomodir dalam proses penilaian meskipun waktu penilaian akan dibuka.

Kemudian, pelaksanaan penilaian e-PKP sendiri memiliki tenggat waktu tertentu sehingga apabila proses penilaian sudah tertutup maka aplikasi tidak dapat digunakan lagi. Masih ada beberapa pegawai memiliki kecenderungan untuk melakukan penilaian pada saat waktu penutupan penilaian sudah dekat, meskipun telah diingatkan untuk segera mengisi e-PKP. Kecenderungan tersebut berimbas pada server sistem penilaian yang mengalami peningkatan beban sehingga terkadang proses penilaian menjadi memakan waktu lebih lama. Kondisi tersebut sesuai dengan penelitian milik (Erialdy, Agus Iwan Mulyanto, Sugeng Lubar Prastowo, 2021), yang menyebutkan bahwa periode atau rentang waktu dalam pelaksanaan penilaian memiliki pengaruh terhadap penilaian dan penggunaan aplikasi.

Selanjutnya, penilaian e-PKP yang diharapkan dapat memberikan gambaran penilaian yang lebih objektif dibandingkan penilaian SKP, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian masih dirasa belum se-obyektif yang diharapkan karena penggunaan hasil penilaian sebagai salah satu dasar pembayaran TPP sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Pengendalian Penduduk dan Data DP3AP2KB:

“Untuk Penilaian e-PKP 100% saya rasa masih belum obyektif, karena ada kaitannya dengan TPP.”

Pegawai seringkali tidak sampai hati apabila harus memberikan nilai kurang kepada rekan kerja meskipun perilaku kinerjanya yang kurang baik dikarenakan

pegawai yang menilai tidak ingin sesama rekan kerja mendapatkan potongan TPP.

Berdasarkan hasil penelitian Pemerintah Kota Yogyakarta dalam proses pelaksanaan penilaian PKP melalui e-PKP masih terkendala beberapa hal mulai dari kondisi Sumber Daya Manusia yang cenderung penilaian yang menumpuk di akhir waktu sehingga sering menyebabkan kesalahan teknis hingga penilaian yang terkadang masih kurang objektif karena adanya rasa kasihan pada sesama rekan kerja. Kondisi tersebut sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa kondisi SDM baik secara kuantitas, kualitas, serta tenaga ahli dalam implementasi e-government yang tidak memadai dapat mengganggu jalannya pelaksanaan e-government (Rahmatul Putra & Frinaldi, 2023).

3. Peluang (*Opportunities*)

Pemerintah Kota Yogyakarta melalui BKPSDM Kota Yogyakarta terus melakukan pengembangan sistem untuk melakukan perbaikan terkait pelaksanaan penilaian PKP, terutama untuk memperbaiki agar penilaian lebih objektif dan dapat juga digunakan sebagai salah satu unsur pertimbangan dalam pola karier setiap pegawai. Aplikasi tersebut masih dapat dikembangkan lebih user friendly dan lebih mudah dipantau.

Selanjutnya Kepala Seksi Deteksi dan Cegah Dini Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta menyampaikan pendapatnya yang tentang adanya e-PKP:

“Penilaian mudah bisa dilakukan dimana saja, sifat PKP yang bersifat “Rahasia” lebih terjaga kerahasiaannya karena tidak ada yg tahu nilai berapa saja yang diberikan pejabat penilai.”

Dengan adanya e-PKP, pegawai mau tidak mau harus melakukan penilaian secara mandiri. Pegawai harus masuk menggunakan akunnya masing-masing dan responden yang dinilai pun diacak. Sehingga kerahasiaan hasil penilaian lebih terjaga. Bahkan dengan adanya e-PKP kecurangan-kecurangan kecil dapat menjadi diminimalisir.

4. Ancaman (Threats)

Hambatan yang mampu mengancam keberlangsungan penilaian e-PKP di Kota Yogyakarta berasal dari eksternal maupun internal Pengelola e-PKP. Dari sisi eksternal, kondisi perubahan dan kualitas teknologi, yaitu permasalahan yang berkaitan dengan server sistem seringkali mengalami down pada hari-hari terakhir penilaian.

Kepala Bidang Pengendalian Penduduk dan Data DP3AP2KB berpendapat bahwa, *“Hambatannya jika sistem down, sehingga harus menunggu Kominfo memperbaiki terlebih dahulu sistem tersebut”*

Server yang down tersebut menghambat proses penilaian dikarenakan sistem tidak bisa dijalankan sebagaimana mestinya dan harus menunggu proses perbaikan dari Kominfo selesai.

Sedangkan dari sisi internal, ancaman dapat berasal dari kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh admin penyetingan dan kemungkinan sejumlah pegawai yang melakukan komplain akibat pemotongan TPP. Hal ini dikarenakan pegawai melakukan penilaian secara tidak teliti contohnya saat penilaian belum selesai atau salah dalam memberikan nilai namun penilaian telah disubmit. Sehingga penilaian yang dilakukan dengan tidak teliti dapat membawa dampak yang kurang baik pula.

5. Analisis Aspek SWOT

Berdasarkan hasil penelitian, apabila dilakukan analisis SWOT dalam rangka mendapatkan strategi untuk keberlangsungan pelaksanaan e-PKP di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Tabel Matriks Analisis SWOT

IFAS EFAS	Strengths (S) 1. Adanya Regulasi yang mengatur tentang e-PKP 2. Adanya kegiatan sosialisasi 3. Kerjasama dan koordinasi yang baik dan dilaksanakan rutin antar OPD 4. Adanya Buku panduan pelaksanaan e-PKP	Weaknesses (W) 1. Sistem yang otomatis terkunci 2. Proses validasi masih manual 3. Keterbatasan programmer 4. Kurangnya pemahaman teknologi pegawai berusia lanjut 5. Kecenderungan penilaian pada hari-hari terakhir 6. Hasil Penilaian kurang objektif
Opportunities (O) 1. Pengembangan aplikasi kearah aplikasi user friendly 2. Pengembangan penggunaan hasil penilaian dalam pengembangan karir 3. Penilaian bersifat wajib 4. Penggunaan private user 5. Adanya keleluasaan dalam pemberian penilaian karena bersifat rahasia	Strategi SO 1. Penyusunan juknis dan timeline sebagai pedoman setiap pegawai 2. Melakukan survei untuk mendapatkan saran dan masukan dari pegawai selaku user untuk mengembangkan aplikasi agar lebih mudah digunakan 3. Peningkatan intensitas monitoring evaluasi ke OPD-OPD dengan penyampaian rekap progress pengisian setiap pegawai	Strategi WO 1. Pengembangan fitur reminder pada aplikasi e-PKP terkait progress penilaian setiap pegawai 2. Pengadaan kegiatan bimtek penyetingan responden 3. Bekerjasama dengan admin OPD untuk pendampingan proses pengisian e-PKP 4. Penambahan fitur catatan untuk mengakomodir catatan negatif dari pegawai yang hanya dapat dibaca pada sistem dan tidak muncul dalam rekap penilaian
Threats (T) 1. Kesalahan teknis (sistem eror, down, dsbg) 2. Proses penyetingan yang	Strategi ST 1. Kerjasama dengan Diskominfo San untuk Peningkatan kapasitas penyimpanan data dan	Strategi WT 1. Monitoring kondisi server pada waktu-waktu tertentu dengan

bermasalah	server	traffic padat
3. Komplain dari pegawai yang TPPnya terpotong karena nilai e-PKP	2. Mengoptimalisasikan peran Admin OPD untuk menangani permasalahan di tingkat OPD 3. Pembuatan Surat Edaran tentang alur komplain dan ketentuan terkait substansi yang diakomodir dalam proses komplain	2. Memodifikasi tampilan aplikasi agar lebih <i>user friendly</i> 3. Memfokuskan hasil penilaian e-PKP sebagai dasar pengembangan karier dibandingkan pemberian TPP

Sumber : Penulis (2022)

Berdasarkan matriks pada Tabel 1.1. Strategi yang didapatkan dalam menindaklanjuti pelaksanaan penilaian melalui aplikasi e-PKP adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini berfokus pada pemanfaatan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Pada kondisi penilaian e-PKP di Lingkungan Kota Yogyakarta, strategi SO dapat dilakukan dengan :

- 1.1 Penyusunan juknis dan timeline sebagai pedoman setiap pegawai, dengan adanya strategi ini maka pegawai diharapkan dapat memiliki gambaran jelas proses penilaian dengan batas-batas waktu yang dapat dicek secara pribadi.
- 1.2 Melakukan survei untuk mendapatkan saran dan masukan dari pegawai selaku user untuk mengembangkan aplikasi agar lebih mudah digunakan
- 1.3 Peningkatan intensitas monitoring evaluasi ke OPD-OPD dengan penyampaian rekap progress pengisian setiap pegawai.

2. Strategi ST

Strategi ini berfokus pada penggunaan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Pada kondisi penilaian e-PKP di Lingkungan Kota Yogyakarta, strategi SO dapat dilakukan dengan:

- 2.1 Bekerjasama dengan Diskominfo untuk Peningkatan kapasitas penyimpanan data dan server.

- 2.2 Mengoptimalkan peran Admin OPD untuk menangani permasalahan di tingkat OPD. Pengoptimalan admin OPD dapat dilakukan dengan peningkatan komunikasi sebagai bagian dari proses kroscek progress dari penyetingan.
- 2.3 Pembuatan Surat Edaran tentang alur komplain dan ketentuan terkait substansi yang diakomodir dalam proses complain.

3. Strategi WO

Strategi yang digunakan dengan memanfaatkan peluang untuk meminimalisir kelemahan. Letak kelemahan penerapan e-PKP di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta ada pada keterbatasan SDM, kebiasaan dalam menunda penilaian, dan rasa sungkan dalam pemberian penilaian senyata-nyatanya, maka strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 3.1 Pengembangan fitur reminder pada aplikasi e-PKP terkait progress penilaian setiap pegawai untuk mengatasi kecenderungan pegawai melakukan penilaian di akhir waktu penilaian sehingga menyebabkan penumpukan beban.
- 3.2 Pengadaan kegiatan bimtek penyetingan responden.
- 3.3 Bekerjasama dengan admin OPD untuk pendampingan proses pengisian e-PKP.
- 3.4 Penambahan fitur catatan untuk mengakomodir catatan negatif dari pegawai yang hanya dapat dibaca pada sistem dan tidak muncul dalam rekap penilaian. Hasil Penilaian yang dinilai masih kurang objektif dengan memanfaatkan peluang pengembangan aplikasi dan keleluasaan pemberian penilaian maka dapat disiasati dengan penambahan fitur catatan.

4. Strategi WT

Strategi Weakness-Threat adalah strategi yang bersifat defensif dengan meminimalisasikan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada. Adapun hasil analisis SWOT memberikan gambaran strategi untuk mengatasi hal tersebut sebagai berikut:

- 4.1 Monitoring kondisi server pada waktu-waktu tertentu dengan traffic padat. Strategi ini merupakan strategi yang ditawarkan oleh peneliti berdasarkan kondisi sistem yang dibuat serba otomatis namun adanya keterbatasan programmer. Dengan adanya penerapan sistem teknologi maka banyak hal yang perlu diperhatikan dan dipantau terutama terkait kesalahan teknis yang mungkin saja terjadi seperti system error.
- 4.2 Memodifikasi tampilan aplikasi agar lebih user friendly sehingga memudahkan proses penyetingan dan memungkinkan memudahkan pada saat perubahan admin OPD maupun pengembangan apabila ada perubahan kebijakan.
- 4.3 Memfokuskan hasil penilaian e-PKP sebagai dasar pengembangan karier dibandingkan pemberian TPP. Untuk meminimalisir komplain yang akan masuk karena pemotongan TPP strategi yang dapat ditawarkan adalah memfokuskan hasil penilaian e-PKP sebagai dasar pengembangan karier.

B. Hambatan, Keuntungan, dan Kerugian dalam Proses Penerapan e-PKP

Berdasarkan hasil analisis, terdapat hambatan, keuntungan, dan kerugian dalam penerapan e-PKP adalah sebagai berikut:

1. Hambatan

Hambatan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai kondisi yang merintangi/menahan/menghalangi kemajuan atau pencapaian suatu hal. Hambatan yang dihadapi dalam proses implementasi e-PKP di Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1.1 Kualitas SDM yang belum merata

Persentase pegawai diatas 45 yang mencapai 52% dari total keseluruhan, hal ini mengakibatkan 52% populasi pegawai tersebut seringkali mengalami kendala karena proses adaptasi yang memerlukan waktu lebih lama. Keterbatasan jumlah Programmer dan SDM yang menjadi admin masih banyak yang belum teliti dalam proses penyetingan dan pemantauan serta terlalu bergantung pada admin.

1.2 Kesalahan teknis (sistem eror, down, dsbg)

Kemampuan jaringan yang terbatas dengan jumlah pegawai yang melebihi 5000 pegawai menyebabkan kelebihan beban server terutama pada hari mendekati penutupan penilaian.

2. Keuntungan

2.1 Proses penilaian fleksibel, mudah, dan aman

Dengan adanya aplikasi, pegawai dapat melakukan penilaian dimana saja, kapan saja, dan terjaga kerahasiaannya. Disamping itu, adanya aplikasi e-PKP membuat penilaian menjadi lebih praktis dan hasil langsung terkumpul menjadi sebuah database. Kondisi tersebut diperkuat dengan teori yang menjelaskan bahwa interaksi digitalisasi sistem Manajemen SDM, Kematangan Sistem Manajemen SDM dan tingkat keterlibatan SDM akan memberikan kemudahan dan peningkatan dalam memprediksi kinerja organisasi (Sofyan et al., 2022).

2.2 Penarikan data TPP lebih mudah

Hasil yang masuk akan tersimpan secara otomatis, karena proses penilaian menggunakan aplikasi maka data yang masuk bisa langsung ditarik ke aplikasi pembayaran TPP secara otomatis. Kemudahan ini didukung oleh penelitian milik Sofyan yang telah dijelaskan pada poin a bahwa interaksi digitalisasi sistem Manajemen SDM, Kematangan Sistem Manajemen SDM dan tingkat keterlibatan SDM akan memberikan kemudahan dan peningkatan dalam memprediksi kinerja organisasi (Sofyan et al., 2022).

2.3 Objektivitas yang lebih baik daripada penilaian SKP

Dengan penggunaan aplikasi, hasil lebih terjamin rahasianya. Sehingga pegawai lebih merasa aman dan dapat memberikan penilaian apa adanya. Akan tetapi masih ada budaya ewuh pakewuh yang mengurangi tingkat akurasi objektivitas tersebut. Keberadaan aplikasi e-PKP merupakan salah satu bentuk inovasi dari BKPSDM Kota Yogyakarta yang dalam hal ini membutuhkan wadah untuk menjamin kerahasiaan dari hasil penilaian yang mereka lakukan (Suryadevi; Fanida., 2020).

3. Kerugian

Pelaksanaan penilaian menggunakan aplikasi dengan kondisi SDM yang belum memiliki kualitas yang merata di Pemerintah Kota Yogyakarta menunjukkan masih kurangnya komitmen dari SDM yang ada, sehingga menimbulkan beberapa permasalahan karena kurangnya penguasaan teknologi yang dapat berakibat pada pemotongan TPP bahkan pengembangan karier. Kondisi ini dimungkinkan menjadi pendorong munculnya patologi birokrasi sebab manusia cenderung pada zona nyaman, kondisi ini membuat perubahan zona yang mengganggu ketengan bagi AS S (Rizaldy dan Sugiyanto, 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan penggunaan aplikasi pada penilaian kinerja di Pemerintah Kota Yogyakarta ditandai dengan adanya aplikasi e-PKP. Mulai digunakan pada tanggal tahun 2019. Penilaian e-PKP sendiri dilaksanakan sebanyak 2 kali dalam setahun atau dilaksanakan setiap semester yang tertuang dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 11 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai di Pemerintah Kota Yogyakarta. Pada setiap periode terdapat surat edaran sebagai dasar pelaksanaan penilaian. Proses pelaksanaan penilaian telah disesuaikan dengan regulasi yang ada termasuk regulasi dari Pemerintah Pusat yaitu Peraturan Kementerian PAN RB nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN. Aplikasi E-PKP dibuat oleh internal Pemerintah Kota Yogyakarta. Hasil penilaian e-PKP digunakan sebagai salah satu dasar pemberian TPP dengan memanfaatkan aplikasi SIM-TPP. Keberadaan aplikasi e-PKP memberikan kemudahan dalam proses penilaian perilaku karena dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja serta kerahasiaannya lebih terjaga. Namun demikian masih ditemui kendala-kendala dalam proses pelaksanaannya.

Meskipun terdapat kendala dalam proses pelaksanaannya namun masih ada keuntungan yang diperoleh. Adapun hambatan, keuntungan, dan kerugian dari penerapan e-PKP adalah sebagai berikut:

1. Hambatan yang ditemui dalam proses penerapan e-PKP adalah sebagai berikut:
 - 1.1 Kualitas SDM yang belum merata dikarenakan lebih dari setengah pegawai berusia lanjut;

- 1.2 Adanya kesalahan teknis dalam proses penggunaan aplikasi.
- 1.3 Kemungkinan peningkatan komplain dari pegawai akibat pemotongan TPP karena hasil penilaian e-PKP.
2. Keuntungan dari penerapan aplikasi e-PKP dalam proses penilaian perilaku adalah sebagai berikut:
 - 2.1 Proses penilaian fleksibel, mudah, dan aman
 - 2.2 Objektivitas yang lebih baik daripada penilaian SKP
 - 2.3 Penarikan data TPP lebih mudah
3. Adapun kerugian dari penggunaan aplikasi e-TPP dalam proses penilaian di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta terletak pada pemotongan TPP yang dapat ditimbulkan dari hasil penilaian. Hal ini akan semakin merugikan apabila terdapat kesalahan teknis yang akhirnya menyebabkan pemotongan bagi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alyani, P.D., (2018). Pelaksanaan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai dengan Metode 360 derajat *Feedback*. [Skripsi]. Universitas Brawijaya.
- Erialdy, Agus I.Mulyanto., Sugeng L. Prastowo., & A.I.P. (2021). Penilaian Kerja Menggunakan Aplikasi Online Pada Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika* Vol 4 No 1, hal 136-142.
- Murni Gea, M. R., Rahawarin, M. A., & Y, I. (2023). Analisis Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Di Maluku. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(1), 121–126. DOI: <https://doi.org/10.37676/professional.v10i1.3732>
- Putra, I. G. S. A. (2017). Analisis SWOT pada Organisasi dan Aplikasinya pada Fakultas Pertanian Universitas Udayana. *Universitas Udayana*, 1–14.
- Rahmatul Putra, N., & Frinaldi, A. (2023). Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah Provinsi Sumatera Barat. *JISIP UNJA (Jurnal Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Jambi)*, 7(1), 12–24.
- Rangkuti, Freddy. 2016. *Teknik Membedakan Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Syarief, F. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Widina Bhakti Persada Bandung
- Sulistiyawan, Fariz, T. Wuriyanto & Yohanes Y.S., (2013). Sistem Informasi Penilaian Kinerja

Pegawai Menggunakan Metode Graphic Rating Scales dan 360 Derajat. *Jurnal Sistem Informasi (JSIKA)* Vol 2, hal 7-13.

Suryadevi R.K., Fanida E. V., (2020). Inovasi Program Online Single Submission (OSS) Dalam

Layanan Izin Usaha Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Publika*, Vol 8 No 1. DOI: <https://doi.org/10.26740/publika.v8n1.p%25p>

Sofyan, Y. A., Kamila, N. S., & Darunnajah, U. (2022). Pengaruh Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Darunnajah Business School*, 1(1), 25–39.

Rizaldy. A. dan Sugiyanto. (2022). Modernisasi Mindset Aparatur Sipil Negara Melalui Latsar

Pelayanan Publik di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta. *Journal of Community Empowerment (JCOMENT)*, Vol. 3 No. 2 Hal: 117-125. DOI: <https://doi.org/10.55314/jcoment.v3i2.265>