

**Article's History**

Submitted: Oct 13, 2022  
Revised: Oct 28, 2022  
Accepted: Oct 30, 2022  
Published: Nov 1, 2022

Copyright © 2022  
The Author(s)

This article is licensed  
under CC BY 4.0 License



**Published by**



PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN  
UIN SULTAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI

## **PRESENSI ONLINE DI MASA NEW NORMAL: SOLUSI PENILAIAN KINERJA ATAU PELUANG MANIPULASI PENILAIAN KINERJA**

Widya Safitri  
Badan Riset dan Inovasi Nasional

### **Abstrak**

Kesulitan penilaian kinerja melalui presensi *online* menjadi salah satu permasalahan selama pandemi, di berbagai lembaga pemerintah dilihat hanya sebagai persoalan aplikasi dan penguasaan teknologi. Pemahaman ini menyesatkan untuk dua pengertian: menyesatkan didalam memahami realitas, juga menyesatkan dalam perumusan rencana aksi penyelesaian masalah yang dihadapi selama pandemi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam untuk memungkinkan melihat persoalan yang dihadapi pegawai dan lembaga pemerintah dari dua perspektif. Data survey yang dijadikan dasar untuk untuk membangun pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara mendalam. Penelitian ini menunjukkan sesuatu yang berbeda dengan melihat penggunaan presensi *online* pada masa pandemi sebagai pergeseran penunjang penilaian kinerja secara substansi. Dengan kata lain, kesulitan penilaian kinerja sebagaimana ditemukan dalam studi ini, lebih disebabkan oleh tidak dipahaminya esensi kinerja pegawai berbasis teknologi. Presensi *online* perlu dilihat sebagai suatu pergeseran paradigma kinerja yang bertujuan menciptakan kemandirian pegawai dalam bekerja. Pemahaman ini tidak hanya sebagai realitas bahwa pandemi dapat dipahami secara kontekstual, tetapi juga usaha-usaha pemecahan masalah dapat dirumuskan dengan tepat sasaran.

**Kata Kunci:** presensi *online*, penilaian kinerja, kecurangan kinerja.

### **Abstract**

*The difficulty of assessing performance through online presence is one of the problems during the pandemic, in various government institutions it is seen only as a matter of application and mastery of technology. This understanding is misleading in two ways: misleading in understanding reality, and also misleading in the formulation of action plans to solve problems faced during the pandemic. This study uses qualitative research methods by conducting in-depth interviews to enable us to see the problems faced by government employees and institutions from two perspectives. Survey data are used as the basis for building questions in in-depth interviews. This study shows something different by looking at the use of online presence during the pandemic as a shift in supporting the assessment of work performance in substance. In other words, the difficulty of performance appraisal as found in this study, is caused by not understanding the essence of technology-based employee*

*performance. Online presence needs to be seen as a performance paradigm shift that aims to create employee independence at work. This understanding is not only a reality that the pandemic can be understood contextually, but also problem solving efforts can be formulated with the right target.*

**Keywords:** *online attendance, performance appraisal, performance cheating.*

## PENDAHULUAN

Penggunaan presensi *online* merupakan solusi absensi sebagai salah satu tolak ukur penilaian kinerja pegawai selama pandemi (Budiarto & Qudsi, 2017; Syafawi, 2017). Saat ini kesulitan menilai kinerja pegawai dalam penggunaan presensi *online* dilihat berpusat pada persoalan teknologi (mesin presensi *online* sering *error*). Namun, kesulitan penilaian kinerja yang utama bukan pada teknologi, tetapi pada kesiapan masing-masing pegawai patuh pada aturan penilaian kinerja, misal tetap hadir tepat waktu walaupun presensi bisa secara jarak jauh dan tetap hadir ke kantor saat melakukan presensi WFO (*Work from Office*). Perubahan sistem presensi *online* adalah perubahan tradisi kepatuhan pegawai terhadap penilaian kinerja di masa *new normal*. Jika sebelumnya harus hadir secara fisik baru bisa melakukan presensi di tempat kerja, sekarang bisa melakukan presensi dimanapun berada tanpa perlu hadir secara fisik di kantor. Sehingga pegawai merasa tidak masalah jika hadir terlambat secara fisik di kantor, atau melakukan presensi WFO tetapi tidak hadir ke kantor. Saat ini presensi tidak lagi dapat menjadi tolak ukur perhitungan kinerja pegawai (jumlah jam kerja, ketepatan waktu kerja, kehadiran fisik di kantor), namun presensi masih digunakan sebagai acuan perhitungan tunjangan kinerja pegawai.

Kehadiran sosial merupakan salah satu unsur penting untuk membangun efektifitas kerja dan tim kerja yang kuat (Aragon, 2003). Kehadiran sosial merupakan bentuk partisipasi pegawai dalam mewujudkan tujuan Lembaga (Fauziyati, 2018). Sebelumnya, hadir sosial juga berarti hadir secara fisik dan dapat dibuktikan melalui presensi pegawai (Arianto, 2013). Namun di masa *new normal* ini dengan adanya penerapan WFH-WFO dan penggunaan presensi *online*, kehadiran sosial tidak lagi dapat diartikan sebagai hadir dan berpartisipasi secara fisik (Fitria, 2020). Perubahan ini ikut serta membawa perubahan pada penilaian kinerja pegawai, dimana pada masa sebelum adanya presensi *online* pegawai dianggap perform kerja jika hadir dan bekerja di kantor (Ma'rifah, 2020). Semua pekerjaan di luar kantor dituangkan dalam surat tugas dengan tujuan yang spesifik (GUSMAN, 2011). Masa *new normal* ini menimbulkan kondisi baru akan arti kinerja pegawai dan bagaimana membangun sistem penilaian kinerja pegawai melalui penggunaan presensi online (Zhang et al., 2014). Kesulitan menilai kinerja pegawai selama pandemi telah dialami secara meluas pada berbagai lembaga pemerintah (Ostrom, 2005). Pemilikan teknologi yang terbatas dan kemampuan penguasaan yang rendah telah menjadi prakondisi bagi kesulitan penilaian kinerja pegawai (Aragon, 2003). Antara transformasi sosial yang dihadirkan oleh presensi *online* dan kesiapan adaptasi sistem kerja di lembaga kelitbangtan menghadirkan *gap* atau *missing link* yang perlu segera diatasi. *Missing link* ini menimbulkan permasalahan baru bagi berbagai pihak baik pegawai maupun manajemen satuan kerja (Zhang et al., 2014).

Kesulitan penilaian kinerja selama pandemi telah banyak dikaji, namun hanya melihat persoalan teknologi. Teknologi telah menjadi faktor utama bagi kemudahan kinerja pegawai. Di sisi lain teknologi juga yang memiliki peran utama dalam proses pembelajaran (Muzakki, 2016). Studi ini membawa implikasi pada diskusi yang meluas tentang ekspresi kinerja pegawai melalui teknologi (Larivière et al., 2017). Teknologi dalam studi terdahulu tidak dilihat bersandar pada nilai-nilai yang berlaku dalam suatu masyarakat yang menentukan bagaimana teknologi dimanfaatkan. Teknologi harus mengakar pada konteks sosial budaya untuk melahirkan suatu budaya teknologi (Gibbons et al., 2007; Ostrom, 1998). Studi yang ada mengabaikan dimensi sosial budaya dengan menganalisis kesulitan teknologi di luar konteks tradisi pendidikan yang sebelumnya berlaku dalam masyarakat.

Tujuan tulisan ini untuk melengkapi kekurangan dari studi terdahulu tentang penggunaan

presensi *online* pada penilaian kinerja pegawai. Studi ini secara khusus ingin menunjukkan bahwa kesulitan penilaian kinerja pada penggunaan presensi *online* bukan hanya masalah teknologi dan penguasaan teknologi, tetapi lebih pada ketidakkesiapan pegawai pada transformasi tradisi kepatuhan pegawai yang baru. Sejalan dengan itu tiga pertanyaan akan dikaji secara seksama.

Tulisan ini berdasarkan pada suatu argument bahwa kesulitan penilaian kinerja bukan ditentukan oleh kemampuan dan penguasaan teknologi, tetapi lebih disebabkan oleh tradisi kepatuhan kerja pegawai yang tidak dipahami dan tidak dikuasai oleh para pegawai. Presensi *online* selain membutuhkan pengetahuan yang cukup (untuk literasi teknologi), juga membutuhkan perubahan sikap dalam kepatuhan kerja yang harus diterapkan. Tradisi penilaian kinerja berbasis teknologi perlu bersandar pada ide dan nilai-nilai baru dalam kepatuhan kerja.

## METODE

Penelitian tentang perubahan tradisi performa kinerja pada masa pandemi ini dilakukan di salah satu lembaga kelitbang yang selanjutnya akan disebut dengan BLAX sebagai lembaga negara yang sangat dipengaruhi oleh keputusan dan peraturan pemerintah. BLAX merupakan lembaga negara di tingkat pusat sebagai sebuah satuan kerja sebelum adanya Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang BRIN. Walaupun demikian, BLAX bukanlah satuan kerja besar, sehingga interaksi antar pegawai belangsung lebih aktif antara satu dengan lainnya. Hal ini pula yang membuat penelitian ini menjadi lebih menyeluruh. Dari sudut pandang lembaga ini diharapkan dapat memberi perspektif menyangkut kinerja pegawai negeri sipil di masa *new normal*. Lembaga pemerintah memiliki sistem penilaian kinerja yang berbeda dengan lembaga swasta. Lembaga negara tidak memiliki keleluasaan penggunaan anggaran diluar yang sudah direncanakan di tahun sebelumnya atau diluar keputusan pemerintah berwenang. Kinerja pegawai negeri sipil pun mendapat perlakuan penilaian yang berbeda dengan pegawai swasta. Pegawai swasta kinerjanya hanya diukur dari capaian kerja yang diselesaikan, sedangkan pegawai negeri sipil memiliki tolak ukur kinerja yang lebih rinci seperti: presensi, sikap, angka kredit, dll.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam untuk memungkinkan melihat persoalan yang dihadapi pegawai dan lembaga pemerintah dari dua perspektif. Data survey yang dijadikan dasar untuk untuk membangun item pertanyaan dalam wawancara mendalam. Data yang dibutuhkan menyangkut: (a) ketersediaan infrastruktur pendukung di BLAX; (b) proses penilaian kinerja yang melibatkan pegawai dan manajemen BLAX; (c) tipe-tipe kesulitan manajemen BLAX dan menghadapi presensi online; (d) ketersediaan bahan pendukung pegawai dan manajemen BLAX; (f) kebijakan manajemen BLAX pada masa pandemi; (g) sistem pendukung atas kendala-kendala penilaian kinerja pegawai pada masa pandemi; (h) pola komunikasi dan koordinasi yang digunakan tim penilaian kinerja selama pandemi.

Pegawai yang berasal dari BLAX dilibatkan sebagai partisipan dalam penelitian ini. Mereka diseleksi dari pegawai struktural sebanyak 5 orang dari masing-masing bidang, dan pegawai fungsional sebanyak enam orang dari masing-masing bidang. Dengan demikian partisipan keseluruhan berjumlah 11 orang berasal dari BLAX. Mereka dipilih dengan mempertimbangkan perannya dalam sistem penilaian kinerja pegawai. Penelitian ini juga melibatkan pemimpin BLAX yang berwenang. Seluruhnya diwawancara 15 informan yang berasal dari BLAX. Baik responden maupun pimpinan dimintai kesediaannya untuk terlibat dalam penelitian. Namun demikian, data dari satu pegawai tidak jadi dianalisis dalam tulisan ini karena mengajukan penolakan untuk dilibatkan dalam penelitian.

Penelitian diawali dengan *desk review* mengkaji tulisan-tulisan yang menghadirkan pengalaman pembelajaran selama pandemi dan berbagai negara, resume atas hasil-hasil penelitian tersebut dijadikan landasan untuk memetakan isu sentral untuk penelitian ini. Bahan tersebut juga menjadi landasan dalam penulisan *literature review*. Survey dilakukan bersamaan dengan wawancara mendalam (*deep observation*) yang berlangsung dari bulan februari sampai maret 2021. Survey dilakukan dengan berada

di sana (*being there*) dan *immersion*. Wawacara dengan pimpinan dan pegawai berlangsung secara tatap muka. Wawancara berlangsung beberapa kali untuk melengkapi setiap data yang dianggap kurang. Observasi juga dilakukan dengan meninjau ketersediaan fasilitas/infrastruktur terkait presensi *online* di BLAX.

Data diproses melalui reduksi data, display data, dan verifikasi data sebagaimana yang dilakukan oleh Huberman (2010). Data yang sudah dikumpulkan direduksi kedalam *summary* berdasarkan tematis dan narasi cerita dari responden. Tulisan memuat data dalam bentuk kutipan wawancara, kutipan percakapan, dan narasi tematis yang diperoleh dari reduksi data. Data kemudian dianalisis melalui tiga tahapan analisis. Pertama, *restatement* atas data yang diperoleh, khususnya melalui wawancara untuk menjaga keaslian data lapangan. Kedua, dilakukan teknik deskripsi untuk menunjukkan pola dan kecenderungan dari data, baik data wawancara maupun data survey. Ketiga, dilakukan interpretasi untuk menarik makna-makna baik yang tersurat maupun yang tersirat dari data. Keseluruhan data dipajang dalam suatu kerangka kontekstual untuk dapat menganalisis signifikansi dari data yang diperoleh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Presensi *online* memiliki beberapa kelemahan secara teknologi, diantaranya: (1) jumlah pegawai secara keseluruhan sejumlah 235.918 pegawai menyebabkan tingginya pengakses presensi *online* pada jam tertentu (jam masuk dan jam pulang kantor). Hal ini menyebabkan presensi *online* tidak dapat diakses di jam tersebut. Kondisi ini membuat para pegawai melakukan presensi *online* tidak pada waktu *real time* kerja. Beberapa pegawai melakukan presensi masuk di jam 4 pagi atau secepat mungkin setalah bangun di pagi hari, dan melakukan presensi pulang di malam hari sebelum tertidur dan lewat jam 24.00 di hari itu. (2) pada beberapa kasus presensi *online* tidak merekam jam presensi, sehingga pegawai tercatat terlambat atau bahkan terhitung tidak masuk tanpa alasan. Respon pegawai saat kondisi mesin presensi *online error* adalah mengutarakan kondisi ini di grup internal kepegawaian. Setelah satu orang bersuara bahwa mesin presensi *online* sedang *error*, maka akan disambut oleh pegawai-pegawai lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi mesin memang sedang *error* secara keseluruhan. Belum ada antisipasi yang dapat dilakukan oleh pihak penilai kinerja untuk kondisi ini. Setiap kali presensi mengalami *error*, informasi yang dapat diberikan oleh pranata komputer yaitu sistem sedang dalam *maintenance* dari pusat.

Pihak penilai kinerja hingga saat ini masih kebingungan menentukan kebijakan yang tepat untuk kondisi mesin *error*. Menurut R3 kebijakan yang tepat adalah pegawai yang mengalami presensi *error* membuat berita acara dengan diketahui bertanda tangan oleh Ketua TU. Namun, jika presensi sedang *error* secara keseluruhan dan Sebagian besar pegawai melaporkan di grup internal pegawai bahwa presensi sedang *error*, maka cukup melampirkan *screen shoot* bukti presensi *error* saja. Karena sudah jelas bahwa semua pegawai tidak dapat mengakses presensi *online* pada hari itu. Namun menurut R4, baik kondisi *error* individua atau komunal harus tetap membuat berita acara yang diketahui bertanda tangan oleh Ketua TU. Hal ini agar menjadi *evidence* yang kuat dan tertib administrasi. Perdebatan ini pun belum bisa ditengahi oleh R2 sebagai penentu kebijakan internal. Dampaknya adalah, *error* mesin presensi yang dialami individual tidak diterima. Pegawai yang bersangkutan dianggap tidak melakukan absensi dan tunjangan kinerjanya dipotong. Yang dilakukan oleh R2 bukan menentukan kebijakan dengan tegas, tetapi memanggil pegawai yang pengajuan mesin presensinya ditolak lalu memberi penjelasan secara personal.

Pihak penilai kinerja sendiri memiliki kecurigaan kepada para pegawai, khususnya bagi pegawai yang mengajukan pengaduan laporan mesin presensi *online error* secara individu.

R3 pernah berkomentar,

*“mereka ini ngajuin laporan mesin error, jangan-jangan sebenarnya emang lupa absen. Sering disalahgunakan ini screen shoot absen errornya. Masak yang lain bisa, dia sendiri gak bisa.”*

R4 menimpali,

*“iya nih Pak. Kan logikanya kalo kita bisa gak mungkin dia gak bisa ya Pak?”*

Kondisi ini menjelaskan bahwa para penilai kinerja menganggap adanya tindakan penyalahgunaan *screen shoot* mesin *error* oleh pegawai. R3 dan R4 berpendapat bahwa tidak mungkin ada individu yang mengalami absen *error* jika mereka tidak mengalaminya. Pada dasarnya mereka berdua bukanlah orang yang memahami sistem kerja presensi *online* atau yang memahami sifat dasar presensi *online*. Kenyataannya, saat mereka mengalami masalah presensi *online*, ada beberapa pegawai yang tidak mengalami masalah *error* absen dan tetap bisa melakukan presensi *online* dengan lancar.

Menurut R5 sebagai pranata komputer dan yang bertugas sebagai pengawas sistem presensi *online*, kasus *error* dapat disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya: 1. Koneksi jaringan internet masing-masing individu. 2. Jumlah pengakses presensi *online*. 3. Tingkat kestabilan jaringan presensi online. R5 menjelaskan bahwa tidak selalu saat presensi *online* sedang *error* maka semua orang akan mengalami *error* absen, begitu juga sebaliknya. R3 dan R4 tidak melakukan klarifikasi kepada R5 dan mengambil beberapa kesimpulan sepihak. Mereka menggunakan kata ‘disalahgunakan’ untuk menggambarkan bentuk curiga dan tidak percaya pada pegawai. Di lain sisi, mereka juga tidak dapat memastikan kebenaran presensi yang diisi oleh pegawai. Saat ini presensi *online* tidak mampu menunjukkan catatan tanggal pada saat mesin presensi *error*. Mesin presensi juga tidak dapat dilacak secara berkala oleh pranata komputer kapan saja mengalami *error*. Mesin presensi *online* akan merekam jam terakhir pegawai melakukan absensi. Khususnya pada kasus jam pulang, jika pegawai melakukan absensi pulang pada jam 15.00, kemudian melakukan presensi pulang Kembali pada jam 17.00 maka yang terekam di mesin presensi adalah jam 17.00 tanpa ada catatan *history* kapan saja pegawai melakukan presensi *online*. Kelemahan teknologi yang dimiliki oleh tim penilai menjadikan mereka memiliki rasa curiga dan tidak percaya pada pegawai.

Bagi pegawai, tepat waktu kerja adalah tidak terlambat absen. Bukan tidak terlambat hadir di kantor (bagi WFO) atau tepat waktu memulai kerja (bagi WFH). Kondisi presensi *online* dimanfaatkan oleh 80% pegawai baik yang berdomisili di dekat kantor atau jauh dari kantor. Jam masuk kantor di BLAX adalah 07.30 wib, namun kenyataanya pada jam ini hanya 2-3 pegawai yang sudah hadir. Pegawai lainnya baru tiba di kantor berfariasi, sebagian hingga jam 09.00 wib bahkan ada yang baru tiba setelah istirahat makan siang. Hadir terlambat dianggap hal yang lumrah di masa presensi *online* ini, namun tidak demikian dengan pulang lebih cepat. Pegawai lebih berani datang terlambat ke kantor dibandingkan pulang lebih cepat. Untuk pulang lebih awal pegawai akan membuat beberapa alasan, diantaranya alasan yang menunjukkan dengan jelas bahwa pegawai yang bersangkutan ingin pulang lebih awal, dan lainnya membuat alasan yang menunjukkan seolah-olah pegawai tersebut belum pulang. Mereka yang membuat alasan yang menutupi bahwa dirinya sudah pulang, dilakukan oleh pegawai yang rumahnya berada tidak jauh dari kantor. Misalnya, kasus R6 seorang pegawai yang rumahnya hanya 10 menit dari kantor. R6 selalu datang di jam 09.00 wib, kemudian menyalakan perangkat komputer dan mengerjakan beberapa dokumen. Jika pada hari itu tim penilai kinerja sedang tidak ada di kantor dan R6 sedang tidak ada dokumen yang dikerjakan, maka R6 akan berkeliling sejenak lalu keluar dari kantor. Namun sebelum keluar dari kantor R6 akan mengatakan alasan keluar pada pegawai yang berada paling dekat dengan posisi duduknya. Alasan yang pernah dikatakan diantaranya,

*“saya mau keluar dulu, pompa aer di rumah lagi bocor”*

*“waduhh lupa bawa konci inggris yang kemaren dipinjem dari tukang. Keluar dulu yak”*

*“mau ke puskesmas dulu yaa, mau ngajuin buat di vaksin”*

*“keluar dulu sebentar yaa, ada yang ketinggalan nih file”*

Setelah mengajukan alasan-alasan tersebut, R6 akan keluar dan seringkali baru kembali ke kantor jam 15.00 wib atau beberapa saat menuju jam pulang kantor.

Kasus lainnya dilakukan oleh R7 yang juga berdomisili tidak jauh dari kantor. R7 seringkali ke kantor hanya membawa laptop, tanpa barang lainnya bahkan tidak membawa dompet. Hal ini agar mempermudah R7 pada saat *kabur* pada saat jam makan siang nantinya. R7 akan tetap berada di kantor hingga jam makan siang, pada saat jam makan siang tiba R7 akan menutup leptopnya dan mengaku akan ke perpustakaan. Namun alih-alih ke perpustakaan, R7 berjalan langsung menuju pintu keluar dan pulang. Di lain kesempatan, R7 yang masih memiliki balita menggunakan alasan *“mau pumping dulu”* yang sebenarnya juga langsung menuju pintu keluar dan pulang.

Bagi pegawai yang berdomisili lebih jauh dan tidak memungkinkan untuk kembali lagi ke kantor, mereka menggunakan alasan lain untuk pulang lebih awal. Namun alasan yang mereka gunakan adalah alasan yang menjelaskan bahwa mereka ijin pulang lebih awal. Seperti yang dilakukan R8, menggunakan alasan pulang di jam makan siang untuk mengurus kartu ATM yang tertelan mesin ATM. Beberapa hal ini menunjukkan adanya rasa enggan dari pegawai untuk terlihat pulang lebih awal, walaupun saat menggunakan presensi *online*. Jika datang terlambat dianggap sebagai satu hal yang lumrah dan dimanfaatkan oleh para pegawai agar tidak terburu-buru berangkat kerja, tidak demikian dengan pulang lebih awal. Rasa enggan terlihat pulang lebih awal dan dukungan presensi *online* menimbulkan kreatifitas pegawai mencari alasan dan cara agar bisa pulang lebih awal. Kejujuran pegawai menjadi tergerus pada masa ini.

Sikap jujur pegawai tidak hanya digerus oleh keinginan tidak berlama-lama di kantor, tetapi juga pada saat mengisi presensi online. Di BLAX sendiri jadwal WFH-WFO diterbitkan per dua minggu untuk semua pegawai. Masing-masing pegawai yang tidak DL (dinas luar) akan mendapat jadwal 3 hari WFO 2 hari WFH setiap minggu. Namun presensi *online* tidak dicek setiap hari oleh tim penilai kinerja. Siapa saja yang hari ini absen sedang WFO dan apakah pegawai tersebut benar-benar hadir ke kantor. Beberapa pegawai melakukan absen WFO tetapi pada kenyataannya tidak hadir ke kantor. Seperti kasus R7, jika sudah masuk ke kantor sebanyak dua hari maka selebihnya tidak ingin masuk kantor namun tetap melakukan absen WFO sebanyak 3 hari. Kasus R10, pegawai ini ijin sakit dengan gejala demam. R10 kemudian tidak masuk kekantor hingga dua minggu berturut-turut hingga ketua TU menyadari R10 sudah beberapa hari tidak masuk ke kantor. Saat dihubungi oleh Ketua TU untuk ditanyai bagaimana kabarnya dan dimintai hasil pemeriksaan. R10 tidak memberi respon permintaan ketua TU, namun masuk kantor pada hari berikutnya. Saat tiba akhir bulan pemeriksaan presensi untuk perhitungan tunjangan kinerja, baru diketahui bahwa R10 tetap melakukan absen online sesuai jadwal WFH-WFO. R10 tetap melakukan presensi *online* WFO namun tidak hadir ke kantor.

Alasan para pegawai tetap absen sesuai jadwal WFO namun nyatanya tidak hadir di kantor adalah: *pertama*, presensi *online* belum dapat menunjukkan siapa saja yang pada hari tersebut absen WFO untuk kemudian diperiksakan apakah benar pegawai tersebut hadir di kantor atau tidak. *Kedua*, adanya kebutuhan pegawai untuk menjaga absensinya agar nilai tunjangan kinerja tidak dikurangi.

Bagi pegawai, kepatuhan kinerja yaitu patuh pada komponen kinerja yang telah ditetapkan, diantaranya: pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidak hadiran. Presensi *online* memberi makna baru pada kehadiran dan ketidakhadiran. Jika sebelumnya hadir atau tidak hadir bermakna keberadaan fisik di kantor, maka melalui presensi *online* ini makna hadir dan tidak hadir bergeser menjadi jam kerja. Jam kerja merupakan waktu yang digunakan untuk kepentingan pekerjaan baik saat berada di kantor (WFO) atau di rumah (WFH). Menjaga kinerja di masa *new normal* berarti menjaga performa pekerjaan sesuai fungsi dan jabatan masing-masing, menjaga tetap melakukan presensi ditengah perkembangan teknologi dan kekurangannya (kondisi absen *error*), dan tetap menjaga prilaku kerja sebagai ASN. R5 menyatakan bahwa presensi *online* yang seringkali *error* membuat pegawai harus pandai memilih waktu untuk absen, jika tidak maka bisa berujung pada pengurangan tunjangan kinerja dan nilai performa. Salah satu kiat absen *online* adalah siapkan lebih dari satu perangkat, apabila absen *error* di perangkat yang satu maka cobalah di perangkat yang lain. Ada kemungkinan absen *error* di satu perangkat namun lancar akses di perangkat lain. Presensi *online* juga menyebabkan transformasi sosial kinerja bagi pegawai. Saat ini, dimana presensi dapat dilakukan secara *online* dan dimana saja, maka pegawai dapat memanfaatkan waktu yang sebelumnya digunakan sebagai waktu tempuh menuju kantor untuk lebih awal mulai bekerja. Seperti yang dituturkan R5,

*“kalo hari senin tuh pagi-pagi kan rame jalan, kerja dirumah aja dulu pagi-pagi. Nanti jam 9 baru jalan ke kantor, jalanan udah lancar. Dari pada kelamaan di jalan kan, mending kerja dulu lumayan dua jam juga”.*

Alasan lainnya pegawai sangat berusaha menjaga presensi kehadiran karena presensi menjadi salah satu unsur penting penilaian kinerja. Presensi tidak dapat diabaikan, karena jika melalui presensi dianggap tidak performa maka pegawai tersebut dapat dipensiundinikan. R11 pernah menyampaikan kepada calon pegawai negara sipil (CPNS) formasi tahun 2019,

*“walaupun presensinya online, dimohon untuk bisa dimanfaatkan betul secara maksimal. Karena berkaitan dengan PP Nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin ASN. Saya 2 tahun jadi operator absen, dan sudah ada 1 ASN BLAX yang terpaksa pensiun dini akibat santai dengan presensi”.*

Penetapan WFO-WFH juga memiliki makna tersendiri bagi pegawai. R2 juga menjelaskan bahwa penetapan WFO-WFH hadir untuk membatasi mobilitas pegawai di masa *new normal* sebagai upaya menekan penyebaran virus Covid-19. Tidak heran jika pegawai memaknai WFH sebagai bagian dari hak mereka sebagai pegawai. R7 menjelaskan alasan dirinya hanya bersedia masuk ke kantor selama dua hari yaitu karena alasan keselamatan diri dan keluarganya.

*“orang-orang disini pada gak patuh protokol kesehatan. Kita sering-sering masuk terus nanti kalo sakit gimana? Emang mereka mau tanggung jawab? Yang udah kena covid aja itu emang ada kompensasi dari kantor? Gak ada kan”* begitu tutur R7.

R9 juga menjelaskan bahwa bagi dirinya WFH adalah hak dirinya sebagai pekerja, sebagaimana WFO adalah kewajiban hadir di kantor untuk bekerja. jika dalam satu minggu akan DL selama tiga hari, maka dirinya memiliki kewajiban WFO satu hari dan memiliki hak WFH satu hari. Bagi pegawai, selama mereka menunaikan kewajiban dan beban tugas dengan baik, tetap berprilaku baik sebagai seorang pekerja juga ASN, dan menjaga pengisian presensi *online* maka mereka sudah memenuhi tanggung jawab kinerja yang menjadi tanggung jawab mereka. Pegawai menganggap bahwa masa *new normal* ini sudah seharusnya kinerja dinilai dari *output*, bukan lagi dari penampakan fisik di kantor.

Transformasi sosial yang dibawa oleh hadirnya presensi *online* ini tidak diikuti sepenuhnya oleh sistem kerja di BLAX. Sistem kerja BLAX sebagian besar masih bersifat *offline*, diantaranya:

Pandangan ketua TU melihat hak dan kewajiban WFH-WFO pegawai, terutama bagi pegawai yang memiliki jadwal DL. Disposisi surat tugas dilakukan secara *online* melalui aplikasi e-arsip yang dibangun oleh pranata komputer bekerja sama dengan tim arsiparis. Namun walaupun disposisi sudah dilakukan melalui aplikasi e-arsip, jika orang yang didisposisi tidak berada di kantor (sedang WFH) pada hari ketua TU mendisposisikan surat tugas maka disposisi akan diberikan kepada pegawai lain yang saat itu sedang WFO. Kejadian ini terjadi pada R9 yang mendapat disposisi salah satu kegiatan diklat, hanya saja pada saat hari disposisi R9 sedang WFH. Serta merta disposisi diberikan kepada R7 yang pada hari itu sedang WFO dan memiliki jabatan yang sama dengan R9. Pandangan pimpinan mengenai WFH-WFO pun tertuang pada protes pernyataan keberatan yang dilakukan kepada pegawai yang hendak DL. R9 diberi tugas untuk DL selama tiga hari berturut-turut ke luar kota, sehingga R9 mengambil WFO satu hari dan mengambil WFH satu hari. Namun pada saat R9 sedang WFH, pimpinan menelepon dan menanyakan posisi R9. Saat pimpinan mengetahui bahwa R9 sedang WFH maka pimpinan mengutarakan keberatannya. Menurut pimpinan, R9 akan dinas luar selama tiga hari maka seharusnya WFO selama dua hari sisanya. Pimpinan keberatan dikarenakan R9 hanya WFO satu hari di minggu tersebut. R9 menyampaikan tujuannya WFH untuk mempersiapkan beberapa kebutuhan perjalanan seperti *test rapid antigen*. Namun alasan tersebut tidak diterima oleh pimpinan dan disarankan agar kedepannya memaksimalkan jumlah hari WFO. Pandangan pimpinan masih melihat kinerja pegawai dari berapa hari hadir di kantor. Pimpinan memiliki pandangan yang berneda mengenai hak pegawai akan WFH. Bagi pimpinan pegawai berkewajiban memenuhi kuota WFO terlebih dahulu dari kemudian mendapat WFH. Pimpinan masih belum memposisikan sistem yang sudah dibangun secara *online* seperti e-arsip dan presensi *online*.

Pandangan serupa juga masih dimiliki oleh tim penilai kinerja. hal ini karena perbedaan jenis pekerjaan di masing-masing pegawai sesuai jabatannya dan pandangan menyamakan jenis pekerjaan diantara pegawai. Misalnya, pekerjaan tim perencanaan yang memang Sebagian besar harus dikerjakan di kantor akan berbeda dengan pekerjaan peneliti yang dapat dikerjakan dimana saja. pandangan bahwa pegawai bekerja saat terlihat sibuk dikantor tidak dapat diberlakukan kepada semua pegawai. Pandangan ini yang masih diberlakukan oleh R3 dan R4 dalam menilai kinerja pegawai. R3 menjelaskan kepada CPNS yang bertanya mengenai pertukaran jadwal WFO bahwa jadwal WFH-WFO adalah jadwal yang dibuat, jika sedang ada pekerjaan maka masuk kantor. R4 juga menambahkan,

*“kerja itu di kantor, kalo dirumah gak kerja dong. Orang semua dokumennya adanya di kantor bukan di rumah”*

Sistem kerja seperti ini adalah sistem kerja konvensional sebagaimana yang dilakukan sejak sebelum Covid-19 hadir di Indonesia. Penerapan presensi *online* belum disertai dengan sistem kerja yang dapat dilakukan secara jarak jauh. Begitu pula dengan dokumen Lembar Kerja Harian (LKH) pegawai. Pada presensi online sudah disediakan bagian khusus kegiatan harian yang terekap perbulan. Namun pada akhir bulan pihak kepegawaian tetam meminta para pegawai mengumpulkan dokumen LKH dengan format lama yang jauh berbeda dengan format yang disediakan pada sistem presensi *online*. Fondasi sosio-kultural di BLAX belum dibangun dengan baik untuk mengikuti transformasi sosial yang dibawa oleh presensi *online*.

Studi ini membahas posisi penilaian kinerja pegawai pada penggunaan presensi *online* di BLAX. Hasil studi ini memperlihatkan bahwa persoalan utama penilaian kinerja melalui presensi *online*

di masa *new normal* bukan berada pada persoalan teknologi (*domain* atau usernya). Tetapi berada pada persoalan transformasi sosial yang lahir dari sistem presensi online. Presensi *online* ini tidak dilihat oleh pimpinan dan tim penilai kinerja pegawai sebagai pergeseran tradisi kepatuhan kerja yang membutuhkan penyesuaian-penyesuaian pada berbagai tingkat. Studi ini menemukan adanya tiga tataran yang perlu diadaptasikan demi kesesuaian penilaian kinerja di masa pandemi yang berbasis teknologi. Pertama, ketidaksiapan manajemen penilaian kinerja memahami dan menguasai sistem presensi *online*. Termasuk didalamnya belum mampu merumuskan kebijakan yang tepat saat menghadapi persoalan absen *error*. Kedua, ketidaksiapan pegawai dalam menerapkan nilai-nilai integritas dalam transformasi sosial yang dihadirkan oleh sistem presensi *online*. Ketiga, ketidaksiapan manajemen kerja BLAX yang masih menerapkan sistem konvensional.

Kesulitan penilaian kinerja pada masa penggunaan presensi *online* disebabkan oleh ketidaksiapan pegawai dan tim manajemen BLAX menerima transformasi komponen penilaian kinerja. Hal ini diperlihatkan melalui banyaknya upaya pegawai memanfaatkan kelemahan sistem presensi *online*, alih-alih ikut serta berperan menguatkan sistem penilaian kinerja, dan timbulnya rasa tidak percaya tim manajemen kepada para pegawai. Cita-cita tim manajemen BLAX untuk mempermudah penilaian kinerja dan melindungi pegawainya dengan penggunaan teknologi tidak terbangun dengan baik. Perbedaan makna kinerja ini dapat menimbulkan mosi tidak percaya, terbentuknya kelompok-kelompok, dan sentiment personal antar sesama pegawai di BLAX, karena tim manajemen pun adalah pegawai.

Pengalaman presensi *online* di masa pandemi ini memperlihatkan dua makna penting. Pertama, proses penilaian kinerja mensyaratkan adanya transformasi sosio-kultural yang memungkinkan kepatuhan kerja mengakar dalam suatu nilai yang berlaku di BLAX. Saat ini fondasi sosio kultural belum terbangun dengan kokoh, sehingga pergeseran tradisi penilaian kinerja ini tidak dapat berlangsung dengan baik. Kedua, kesulitan penilaian kinerja dalam penggunaan presensi *online* memberikan suatu penegasan tentang perlunya keterlibatan semua pegawai untuk bersama-sama memahami dan memaknai tradisi baru dalam penilaian kinerja melalui presensi *online* dan dijadikan sebagai *best practice*.

Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kepatuhan dalam kinerja adalah pilaku untuk mentaati butir-butir penilaian kinerja dan prosedur tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai. Proses ini dapat didahului dengan pengawasan pihak kepegawaian atas kinerja masing-masing pegawai. Aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kepatuhan dalam kinerja diantaranya: kejujuran pegawai, persentase capaian dan sasaran kinerja, kepatuhan pegawai atas jadwal WFO-WFH. Sedangkan faktor-faktor penentu munculnya kepatuhan dalam kinerja pegawai diantaranya: persepsi dan prilaku atasan, sistem kerja yang dibangun, interaksi antara pengawas kinerja dan pegawai serta komunikasi diantara keduanya. Kebijakan dan pola interaksi dalam bekerja di masa new normal ini dibangun tidak hanya oleh atasan tetapi juga oleh pegawai. Berbagai intervensi yang dilakukan dalam pola hubungan kerja ini dapat memberi dampak pada kepatuhan dalam kinerja pegawai (Lailatushifah, 2012).

Disisi lain Nugraha (2015) menjelaskan bahwa pengendalian dari pihak pengawas dapat berpengaruh terhadap perilaku etis pegawai. Pengendalian yang dimaksud yaitu adanya apresiasi atas kepatuhan pegawai terhadap sistem dan aturan yang berlaku. Control internal tidak dimaksud untuk mengekang pegawai, tetapi memberi ruang inovasi dan apresiasi bagi pegawai yang bersikap jujur dan mengikuti sistem yang sedang dibangun. Penggunaan presensi online merupakan sebuah sistem baru yang sedang dibangun untuk mengatasi keterbatasan ruang kerja di tengah pandemi. Sistem ini masih memiliki banyak celah dan kekurangan, sehingga banyak pelanggaran yang tidak terdeteksi secara langsung. Namun pelanggaran pelanggaran tersebut

akan menjadi beban moral bagi para pegawai secara individu. Control internal yang dimaksud oleh Nugraha bertujuan untuk membangun kepatuhan pegawai dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan inovatif tanpa perlu melakukan kekerasan di ranah profesional.

Berdasarkan kesulitan penilaian kinerja yang ditemukan dalam penelitian ini akibat tidak terjadinya transformasi tradisi kepatuhan kerja, dapat dirumuskan rencana aksi sebagai upaya memperbaiki sistem penilaian kinerja. Pertama, perlunya suatu kebijakan yang didasarkan pada peraturan perundang-undangan terkait transformasi tradisi penilaian kinerja berbasis teknologi harus diikuti oleh komitmen kebijakan dan anggaran. Kedua, perlunya suatu pelatihan yang melibatkan tenaga penilai kinerja dan manajemen organisasi Lembaga terhadap praktik penilaian kinerja berbasis teknologi. Ketiga, sosialisasi kepada pegawai dan tim penilai untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi dalam penilaian kinerja di masa new normal ini. Ketiga rencana aksi ini berorientasi pada sosialisasi dalam mendorong suatu transformasi dalam tradisi kepatuhan kerja.

## KESIMPULAN

Ternyata kesulitan dalam penilaian kinerja melalui presensi *online* bukan terletak pada kekurangan dalam pemilikan teknologi atau keterbatasan literasi teknologi, tetapi oleh tidak dipahaminya perubahan tradisi kinerja yang sedang berlangsung pada masa pandemi. Covid-19 telah memberikan suatu momentum perubahan tradisi penilaian kinerja yang terpusat pada manajemen Lembaga menjadi tradisi performa kerja yang memerdekaan. Teknologi pada dasarnya telah mendorong suatu proses penilaian kinerja yang membebaskan pegawai dari dominasi manajemen Lembaga. Dengan teknologi, pegawai dapat melakukan suatu pencarian performa bukan menerima perintah sebagaimana yang sebelumnya terjadi. Penilaian performa melalui presensi *online* mensyaratkan adanya trasformasi dalam mindset dan nilai pegawai tentang proses kinerja yang berpusat pada pegawai dengan sepenuhnya memiliki otoritas di dalam mencari dan memproduksi kepatuhan.

Penggunaan konsep pergeseran sistem kinerja dalam penelitian ini telah memungkinkan telah dipahami kesulitan penilaian kinerja pegawai dalam penggunaan presensi online selama pandemi diluar alasan-alasan yang berpusat pada teknologi. Pergeseran konseptual memberikan implikasi pemahaman yang lebih substansi tentang persoalan performa kerja terlihat pada ketidaksiapan dalam transformasi kultural. Penilaian kinerja pegawai dilihat secara konvensional-tradisional, tidak dilihat dalam suatu proses demokrasi yang berkembang pesat dalam sistem kerja di BLAX. Teknologi yang telah mendorong pembebasan pegawai pada ketergantungan model kinerja konvensional, tidak diapresiasi dalam studi-studi terdahulu. Studi ini selain memperoleh pemahaman yang lebih luas juga memungkinkan dirumuskannya suatu rencana aksi yang dapat mendorong proses transformasi dalam dunia kerja melalui cerminan kinerja pegawai.

Studi ini terbatas pada sample kecil, sehingga tidak dimungkinkan untuk analisis komparatif. Setidaknya dua hal perlu dikembangkan: penambahan kategori lembaga yang dianalisis, dan penambahan jumlah informan yang terlibat dalam penelitian. Suatu analisis yang komprehensif hanya dimungkinkan dengan suatu perbandingan. Sejalan dengan itu, tulisan menyarankan perlu observasi yang mengakomodasikan Lembaga-lembaga pemerintah lainnya. Dengan cara aini potret yang lengkap dan mendalam tentang pengalaman penilaian kinerja melalui presensi online selama pandemi dapat diperoleh. Pada saat yang sama kebijakan yang lebih tepat sasaran dapat dirumuskan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aragon, S. (2003). *Creating Sosial Presence*. 100, 57–68.
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200. <https://doi.org/10.21831/economia.v9i2.1809>
- Budiarto, J., & Qudsi, J. (2017). Perancangan Konsep Internet of Things Pada Penerapan Presensi Online di Pemerintah Daerah. *CITISEE2017*.
- Fauziyati, W. R. (2018). Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan menuju Generasi Maju Indonesia. *Qalamuna*, 10(1), 157–177.
- Fitria, N. J. L. (2020). Penerapan Work From Home Dan Work From Office Dengan Absensi Online Sebagai Implikasi E-Government Di Masa New Normal. *Civil Service Journal*, 69–84.
- Gibbons, J. A., Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). Ethnography: Principles in Practice. In *Contemporary Sociology* (Vol. 15, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/2070079>
- GUSMAN, S. (2011). *Manajemen/Administrasi Kepegawaian*.
- Lailatushifah, S. N. F. (2012). Kepatuhan Pasien yang Menderita Penyakit Kronis Dalam Mengonsumsi Obat Harian. *Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta*, 1–9. <http://fpsi.mercubuana-yogya.ac.id/wp-content/uploads/2012/06/Noor-Kepatuhan...pdf>
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.008>
- Ma’rifah, D. (2020). Implementasi Work From Home : Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif, dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service Journal*, 14(2 November), 53–64.
- Muzakki, M. H. (2016). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(2), 169–175.
- Nugraha, W. (2015). Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Pegawai ( Studi Kasus Dinas Pendapatan , Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Wonogiri ). *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(1).
- Ostrom, E. (1998). Institutions and the environment. *Economic Affairs*, 28(3), 24–31. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.00036>
- Ostrom, E. (2005). Understanding Institutional Diversity. In *Public Choice* (Vol. 132, Issues 3–4). NJ: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1007/s11127-007-9157-x>
- Syafawi, A. S. (2017). Sistem Presensi Online Berbasis Lokasi Studi Kasus Dosen DPK Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. *Repository Universitas Islam Indonesia*.
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-Performance Work Systems, Corporate Sosial Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1672-8>