

Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik



ISSN (online): [2657-0092](#) | ISSN (print): [2301-4342](#) | DOI:
10.25077/jakp

Website: <http://jakp.fisip.unand.ac.id>

**KINERJA ASN DALAM MENGHADAPI
REFOCUSING ANGGARAN DI MASA PANDEMI COVID 19**

Ray Septianis Kartika¹

Badan Penelitian dan Pengembangan Kemendagri¹

raseka1979@gmail.com

Diterima: 8/03/2021

Abstract

Budget refocusing becomes a problem when program activities cannot be realized according to the target. The effect is to affect the volume of employees to work. Facing this, it is very important to see how ASN can work optimally in the midst of budget constraints. This study looks at the dimensions of qualification, competence, performance and discipline. The purpose of this study is to find out how the performance of ASN in the face of budget refocusing by looking at the four dimensions. The method is descriptive qualitative, the respondents come from elements of the central government and local government which are recorded in the goggle form application. The results of the study were analyzed that the qualification dimension relates between education and class, the competency dimension measures the competence of ASN from their position, the performance dimensions of respondents who already know refocusing information are 66.53% and 62.50% are of the opinion that budget refocusing affects performance, and 81.65 % approve the refocusing policy. The discipline dimension talks about activity planning, independent study and work innovation. The findings of the study are First, ASN continues to carry out activities as usual even though refocusing has been carried out, Second, ASN productivity is shown by budget realization and achievement of fulfilling annual credit scores for researchers, Third General functional officials carry out action plans in dealing with the situation by shifting non-priority activities into activities

that are output based. The suggestion is that the first is integrated managerial planning, the second is output-based research. The third is realizing comprehensive work innovation. Thus the achievement of the institution and the target of the institution will be achieved without reducing its usefulness.

Keywords: ASN, Innovation, Budget Refocusing

Abstrak

Refocusing anggaran menjadi permasalahan ketika program kegiatan tidak dapat terealisasi sesuai target. Efeknya adalah mempengaruhi volume pegawai untuk bekerja. Menghadapi hal tersebut, maka sangat penting melihat bagaimana ASN dapat maksimal bekerja ditengah keterbatasan anggaran. Kajian ini melihat dari dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin. Tujuan kajian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja ASN dalam menghadapi refocusing anggaran dengan melihat keempat dimensi tersebut. Metodenya dengan deskriptif kualitatif, respondenya berasal dari unsur pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang terekam dalam aplikasi goggle form. Hasil dari kajian teranalisa bahwa dimensi kualifikasi mengaitkan antara pendidikan dan golongan, dimensi kompetensi mengukur kompetensi ASN dari jabatannya, dimensi kinerja responden yang telah mengetahui informasi refocusing sebanyak 66,53 % dan 62,50 % berpendapat refocusing anggaran mempengaruhi kinerja, serta 81,65 % menyetujui kebijakan refocusing. Dimensi disiplin berbicara pada perencanaan kegiatan, kajian mandiri dan inovasi kerja. Temuan kajian adalah Pertama ,ASN tetap beraktivitas sebagaimana biasanya meski refocusing sudah dilakukan, Kedua, Produktivitas ASN ditunjukkan dengan realisasi anggaran dan capaian pemenuhan angka kredit tahunan bagi peneliti, Ketiga Pejabat fungsional umum melakukan rencana aksi dalam menghadapi situasi melalui mengalihkan kegiatan non prioritas menjadi kegiatan yang berbasis output. Sarannya adalah pertama manajerial perencanaan secara terintegrasi, kedua riset berbasis output. ketiga mewujudkan inovasi kerja yang komprehensif. Dengan demikian capaian lembaga dan target lembaga akan tercapai tanpa mengurangi kebermanfaatannya.

Keyword: ASN, Inovasi, *Refocusing Anggaran*

PENDAHULUAN

Tahun ini berbeda dari tahun sebelumnya, masa pandemi mengharuskan struktur anggaran pemerintah pusat maupun daerah diprioritaskan penggunaannya untuk penanganan pandemi COVID-19 seperti belanja kesehatan, jaring pengaman sosial, dan pemulihan perekonomian. Peralihan strukturisasi anggaran untuk menangani permasalahan tersebut, tidak lagi wacana tetapi implementasi yang sudah dilakukan pemerintah pusat maupun daerah. *Refocusing* menjadi sebuah diskusi yang menarik, ketika ASN sebagai pelayan masyarakat menjadi salah satu yang terkena dampaknya. Mengapa dikatakan demikian, mengingat ASN sebagai abdi negara bekerja berdasarkan anggaran yang telah tertuang dalam APBN/APBD. Permasalahannya dengan adanya pemotongan anggaran, ASN selaku pelaksana kegiatan akan mulai memutar balik untuk bagaimana mengoperasionalkan kegiatan/program tanpa adanya dukungan anggaran. Terutama pengaruh yang sangat besar terhadap laporan harian yang disampaikan ASN kepada pimpinan serta pencapaian target program. Selain itu, untuk anggaran belanja TKDD, pemerintah telah menentukan bahwa anggaran dana desa dapat digunakan sebagai dana jaring pengaman sosial di desa berupa bantuan langsung tunai kepada penduduk miskin di desa dan kegiatan penanganan wabah COVID-19 (Kemenkeu, 2020). Artinya dengan penggunaan dana desa tersebut dapat menjadi pertimbangan

untuk mengalokasikan realisasi program yang sudah direncanakan, tentunya dengan memperhitungkan nilai kebermanfaatannya.

Pada dasarnya realisasi program yang dilakukan ASN dapat menciptakan kinerja yang akurat. Menciptakan kinerja yang mampu mendukung pencapaian target/program sekaligus membentuk ASN yang dapat berpikir kreatif untuk mengatasi krisis anggaran yang dialami masa pandemi. Seperti kita ketahui, pemangkasan anggaran untuk kegiatan yang non prioritas sudah menjadi mutlak dan sebuah keharusan. Bahkan pemotongan anggaran besar-besaran tidak menyurutkan kinerja ASN dalam menjalankan perannya. Lebih lanjut Taher (2020) mengungkapkan *refocusing* anggaran sesuai dengan intruksi Presiden agar Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang tidak prioritas untuk dipotong. Diperkuat pernyataan Elena (2020) bahwa seluruh Kementerian/Lembaga, dan Kepala Daerah agar tetap transparan dan akuntabel dalam penanganan pandemi Covid-19, baik di bidang kesehatan maupun ekonomi. Artinya bahwa pemerintah dan pemerintah daerah bersama-sama mewujudkan pelayanan masyarakat. Dengan tidak mengurangi target/program namun tetap berjalan dengan segala keterbatasan anggaran.

Puspasari (2020) menegaskan kriteria pemangkasan APBD sebagai berikut Pertama rasionalisasi belanja barang/jasa dan belanja modal masing-masing minimal sebesar 50%, serta adanya rasionalisasi belanja pegawai dan belanja lainnya, dengan memperhitungkan perkiraan penurunan pendapatan daerah, Kedua, adanya upaya Pemda untuk melakukan rasionalisasi belanja daerah, dengan memperhatikan, Ketiga, kemampuan keuangan daerah, dengan memberikan toleransi total rasionalisasi belanja barang/jasa dan belanja modal sekurang-kurangnya 35%; Keempat, penurunan Pendapatan Asli Daerah yang ekstrim sebagai dampak dari menurunnya aktivitas masyarakat dan perekonomian, dan/atau, Kelima, perkembangan tingkat pandemi Covid-19 di masing-masing daerah yang perlu segera mendapatkan penanganan dengan anggaran yang memadai, Keenam, penggunaan hasil rasionalisasi belanja daerah untuk dialokasikan bagi pencegahan/penanganan Covid-19, jaring pengaman sosial, dan menggerakkan/memulihkan perekonomian di daerah.

Tindakan bersama tersebut sudah senyatanya dilakukan, pemangkasan anggaran untuk kegiatan rapat, perjalanan dinas dirasakan menguras anggaran yang terbilang besar. ASN dapat menciptakan peluang yang tepat untuk bagaimana ASN secara bijaksana mengelola dan

memanfaatkan anggaran yang minimalis untuk meningkatkan kinerjanya. Kreativitas ASN dibutuhkan, memanfaatkan peluang tanpa mengandalkan lagi kegiatan yang bersumber dari APBN/APBD. Seperti hasil kajian Yanida (2013) menjelaskan semakin besar tingkat partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Dapat diartikan bahwa kinerja pegawai semakin baik apabila mereka dapat menunjukkan proses kerja dimulai dari penyusunan anggaran dalam perencanaan. Begitupula kajian Husin (2010) menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dengan kinerja aparatur pemerintah. Artinya bahwa kinerja ASN dipengaruhi oleh penyediaan anggaran yang ada. Hasil riset tersebut juga tidak bisa diterima 100 % kebenarannya, harus dilakukan riset kembali untuk melihat kebenarannya.

Seperti masa pandemi Covid 19, ASN melakukan aktivitas work from home, maksudnya adalah melakukan pekerjaan untuk meningkatkan kinerjanya dilakukan di rumah. Terlepas dari penggunaan APBN/APBD faktanya ASN dapat berkarya, produktif dan mencari peluang untuk mendukung kemampuannya (Helmy, 2020). Pendapat ini harus menjadi pertimbangan bahwa tidak semua pegawai menganggap WFH adalah liburan, tetapi aktivitas positif yang menuntut adanya kinerja. Diperkuat kajian Jaenudin (2015) menegaskan faktor yang mempengaruhi kinerja PNS yaitu pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan SDM. Kajian ini dimaknai faktor determinan menjadi penentu bagaimana menciptakan pegawai yang produktif dan aktif di masa pandemic covid 19.

Begitupula hasil kajian Londong (2015) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja PNS didasarkan atas pelatihan, motivasi kerja dan distribusi pekerjaan. Pada pelatihan tujuannya salah satunya untuk memperbaiki kinerja, sedangkan motivasi lebih dikaitkan dengan terpenuhinya kebutuhan dan kepuasan pegawai. Distribusi pekerjaan mengarah kepada kepercayaan organisasi terhadap talenta pegawai. Semakin dibebankan dengan tugas, semakin tinggi organisasi mengakui outcome si pegawai. Oleh karenanya perbedaan mendasar dengan kajian terdahulu tertumpu pada (1) akar permasalahan yang diangkat, (2) sampel dilakukan dengan melibatkan ASN yang berada di pusat maupun daerah, (3) validitas sampel bisa dikategorikan besar artinya kevalidan data dapat dipertanggungjawabkan.

Permasalahan yang muncul di masa pandemik saat ini adalah pertama, pekerjaan yang seharusnya dikerjakan di kantor, beralih dikerjakan di rumah. Kedua, refocusing anggaran menjadi faktor terkendalanya keberlanjutan program. Apalagi refocusing anggaran dilakukan di pertengahan

tahun anggaran berjalan mengakibatkan pemangkasan anggaran berpengaruh terhadap capaian target kinerja lembaga/individu. Ketiga, refocusing anggaran menciptakan peluang bagi ASN untuk beristirahat sejenak dari upaya mencapai target tersebut. Problema ini menjadi diskusi menarik ketika ASN dengan waktu yang luang, memanfaatkannya dengan melakukan inovasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Tentunya mengatur irama kerja agar tidak menghilangkan produktivitas kerja ASN. Mengapa inovasi dikarenakan inovasi menjadi tuntutan agar ASN tetap produktif, kreatif dan tidak terhambat dalam berkarya. Sebagaimana yang diungkapkan Jalis (2018) seorang ASN harus kreatif berinovasi pada setiap pekerjaan dan berkontribusi aktif dalam memecahkan masalah di masa depan. Maknanya adalah inovasi menjadi kunci untuk menjadikan ASN dapat keluar dari permasalahan. Seperti permasalahan yang dihadapi saat ini yaitu bekerja tanpa dukungan anggaran, refocusing tidak menjadi alasan bagi ASN untuk berdiam diri.

Berinovasi dalam meningkatkan produktivitas kerja menuntut kreativitas ASN dalam menggali potensinya. Misalnya ASN mencoba melaksanakan program tanpa adanya dukungan anggaran dengan melakukan kajian-kajian cepat dan tepat, yang sebelum refocusing untuk melaksanakan kajian memerlukan anggaran yang besar. Hal seperti inilah yang dapat kita pelajari bahwa anggaran bukanlah nomor satu untuk pelaksanaan tugas, tapi tanpa adanya anggaran justru ASN dapat mencari celah dan peluang bagaimana mereka dapat melakukan pekerjaan dan melaporkan hasil pekerjaannya.

Kajian ini adalah kajian yang berbeda dari penelitian sebelumnya, pada kajian terdahulu banyak mengangkat mengenai kinerja pegawai, namun kajian ini melihat kinerja pegawai yang murni tanpa dukungan anggaran baik APBN/APBD dengan melihat dari dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin. Inilah tantangan bagi kinerja ASN tetap bekerja meski tanpa dukungan anggaran apapun. Profesionalisme dan kompetensi menjadi indikator keberhasilannya. Perumusan masalah kajian ini adalah bagaimana kinerja ASN dalam menghadapi refocusing anggaran dilihat dari dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin ? Tujuan kajian adalah untuk menganalisa kinerja ASN dalam menghadapi refocusing anggaran dengan berprinsip pada dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin.

Dalam implementasinya, kinerja ASN memang tidak luput dari penggunaan anggaran. Skema kinerja ASN berubah tidak hanya mengerjakan administratif, tetapi lebih ke hasil. Seperti yang dikatakan Rika (2019) para aparatur sipil negara (ASN) di semua instansi pemerintah mengubah orientasi kerja, dari yang sebelumnya berorientasi prosedur kini pada hasil. Kinerja ASN memang terhalang oleh keterbatasan anggaran yang tersedia, para ASN mulai dari Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) sampai dengan staf, dituntut untuk melakukan kreativitas dan inovasi dalam menjalankan birokrasi di masa pandemi. Anggaran memang dikurangi, namun kreativitas dan inovasi tidak dapat dihalangi. Inilah yang menjadi tantangan bagi ASN untuk tetap berkarya dibalik keterbatasan anggaran.

Kinerja ASN indikator yang diukur kajian ini berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara melalui dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin. Pada dimensi kualifikasi akan mengukur pendidikan formal PNS. Kompetensi diukur melalui pengembangan kompetensi yang diikuti, Kinerja berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dengan mencapai target, capaian dan hasil serta manfaat. Disiplin mengadopsi pada hukuman disiplin ASN. Dan pada kajian ini aspek dimensi yang diukur adalah pada keempat hal tersebut.

METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan mendeskripsikan latar belakang pemangkasan APBN/APBD dan kinerja ASN setelah adanya pemangkasan APBN/APBD. Kajian cepat ini dilakukan di bulan Mei tahun 2020 ketika Work From Home berjalan. Metode deskriptif diambil dengan cara menceritakan problema yang ASN hadapi ketika refocusing anggaran, khususnya adalah trik atau strategi yang mereka akan lakukan apabila terjadi kebijakan tersebut. Dari metode ini didapatkan beberapa keunggulan yaitu pertama, ASN dapat lebih leluasa menjelaskan secara kualitatif argumen yang akan dikemukakan di dalam instrumen survei, kedua secara detail ASN dapat secara rinci menjelaskan inovasi apa yang akan mereka lakukan apabila kebijakan tersebut terjadi dan ketiga ASN dapat lebih memahami kasus refocusing anggaran karena mereka sebagai pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaian target lembaga, dan deskriptif dipandang tepat untuk metode pendekatan kajian ini.

Populasi nya adalah OPD yang berada di Kabupaten, Kota, Provinsi dan Pemerintah Pusat dalam hal ini Litbang Kemendagri yang tergabung di dalam komunitas grup fasilitator inovasi daerah yang dinisiasi oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri. Intinya penyebaran kami melalui surat elektronik permintaan data kepada responden, bukan door to door, karena riset ini adalah riset mandiri bukan riset berbasis APBN. Hal ini dipandang sebagai cara memperoleh data yang singkat dan tepat dimasa pandemi. Jadi kami tidak langsung turun lapangan, akan tetapi melakukan pengumpulan data melalui goggle form yang disebarakan kepada anggota grup komunitas fasilitator inovasi daerah. Dari penyebaran goggle form didapat responden sebanyak 124 orang dengan random secara acak yang terdiri dari ASN yang berada di Kementerian Dalam Negeri (Badan Penelitian dan Pengembangan Kemendagri, Pusat Data dan Informasi, Biro Kepegawaian Setjen, Inspektorat Jenderal, Direktorat Bina Pembangunan Daerah, BPSDM, Dukcapil), Kementerian Perhubungan, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) serta OPD terkait yaitu Provinsi DKI Jakarta (Bagian Perekonomian Setko Jaksel), Provinsi Jawa Timur (Balitbang), Provinsi DIY (Bappeda), Provinsi Sumatera Selatan (Litbangda), Provinsi Kalimantan Barat (Balitbang), Provinsi Lampung (Balitbang), Provinsi Kalimantan Selatan (Balitbangda), Provinsi Papua (Bappeda), Provinsi Kalimantan Tengah (Badan Penanggulangan Bencana dan Pemadam Kebakaran), Provinsi Sumatera Barat (Balitbang), Provinsi Sulawesi Tengah (Balai Bahasa), Kabupaten Belu (Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah), Kabupaten Banggai (Bappeda Litbang, Setda, Bagian Organisasi), Kabupaten Sidoarjo (Bagian Organisasi, BPKAD, BKD, Inspektorat Daerah, Dinas Perhubungan, DPMPTSP, RSUD, Kecamatan Tangulengin, Kecamatan Waru, Kecamatan Gedangan, Kecamatan Taman, Badan Pelayanan Pajak Daerah, Dinas Perkim Cktr, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, DPMD, Bagian Pemerintahan, Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Masyarakat) Kota Malang (Bappeda), Kabupaten Ngawi (Bappelitbang), Kabupaten Kotawaringin Barat (BPKAD), Kabupaten Kulon Progo (Bappeda), Kabupaten Katingan (Bappelitbang), Kabupaten Cirebon (Bappelitbangda), Kabupaten Lamandau (Bappeda), Kota Palopo (Dinas Transmigrasi), Kotawaringin Timur (Bappeda), dan Kota Palangkaraya (Bapedalitbang).

Goggle form yang kami sebarakan adalah dengan pertanyaan terbuka dan tertutup. Pertanyaan tertutup diarahkan pada menggali persepsi ASN terkait dengan refocusing anggaran, pertanyaan terbuka ditujukan untuk memperkuat argumen ASN khususnya langkah inovasi yang dilakukan oleh ASN dalam mengatasi refocusing anggaran. Informan yang kami lakukan dengan

random sampling adalah informan yang menangani langsung bidang Litbang, peneliti di Kementerian lainnya maupun mereka yang tergabung dalam komunitas fasilitator inovasi daerah yang diinisiasi oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kemendagri.

Dari hasil sebaran tersebut, maka teknik analisa datanya dengan analisa statistik dengan metode pie chart . Metode ini akan mengembangkan persepsi responden yang menjawab pertanyaan akan dikembangkan dengan prosentase pada setiap tanggapan dari responden. Dalam pengolahan data sekunder, kami melakukan penelusuran data terkait hasil kajian terdahulu sebagaimana yang sudah dijelaskan pada pendahuluan. Lalu kami melakukan telaahan data primer dengan triangulasi data yaitu pertama melakukan penggalan data primer berdasarkan pengamatan responden secara keseluruhan, kedua menganalisa pendapat responden untuk membandingkan tanggapan responden lainnya berdasarkan pendidikan dan jabatan, ketiga menganalisa pendapat responden dengan dikaitkan beberapa teori yang sudah ada dijelaskan sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Reformasi birokrasi diarahkan pada upaya melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan yang menyangkut aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Dengan kata lain reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan (Kemenpan, 2009). Caranya adalah dengan melalui peningkatan kualitas kinerja aparatur, yang dicapai baik itu ASN di pusat maupun daerah. Pernyataan ini sangat penting, mengingat Reformasi birokrasi merupakan pintu gerbang bagaimana lembaga /instansi dapat mencapai prinsip-prinsip good governance. Penegasan kajian Haning (2018) bahwa ada dua kelompok dari birokrasi yaitu birokrasi itu sendiri ingin menciptakan suatu perubahan ke arah yang lebih baik, kedua dari unsur masyarakat di luar birokrasi mengharapkan terciptanya birokrasi transparan, bersih dan akuntabel. Inilah yang menjadikan reformasi birokrasi menjadi sebuah keharusan dan dinantikan oleh masyarakat. Capaian reformasi birokrasi dapat tercerminkan dari Sasaran Kinerja Pemerintah (SAKIP) yang memiliki nilai yang bervariasi dengan skala sesuai standar Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisarian dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja pemerintah.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner melalui goggle form, data capaian Sasaran Kinerja Pemerintah (SAKIP) masing-masing dapat tergambar pada tabel 1 di bawah ini :

Tabel 1. Capaian SAKIP Instansi Responden Tahun 2020

No	Instansi Responden	Indeks Sakip	Keterangan
1.	Kementerian Dalam Negeri	A	Memuaskan
2.	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	BB	Sangat Baik
3.	Provinsi DKI	A	Memuaskan
4.	Provinsi Daerah Istimewa Jogjakarta	AA	Sangat Memuaskan
5.	Provinsi Sumatera Selatan	BB	Sangat Baik
6.	Provinsi Kalimantan Barat	A	Memuaskan
7.	Provinsi Lampung	B	Baik
8.	Provinsi Kalimantan Selatan	A	Memuaskan
9.	Provinsi Papua	B	Baik
10.	Provinsi Kalimantan Tengah	B	Baik
11.	Provinsi Sumatera Barat	BB	Sangat Baik
12.	Provinsi Sulawesi Tengah	B	Baik
13.	Kabupaten Belu	B	Baik
14.	Kabupaten Banggai	A	Memuaskan
15.	Kabupaten Sidoarjo	BB	Sangat Baik
16.	Kota Malang	A	Memuaskan
17.	Kabupaten Ngawi	A	Memuaskan
18.	Kabupaten Katingan	C	Kurang
19.	Kabupaten Kotawaringin Barat	B	Baik
20.	Kabupaten Kulonprogo	A	Memuaskan
21.	Kabupaten Lamandau	CC	Cukup Baik
22.	Kota Palopo	B	Baik
23.	Kabupaten Kotawaringin Timur	B	Baik
24.	Kabupaten Cirebon	B	Baik
25.	Kota Palangkaraya	CC	Cukup Baik

Sumber : Hasil Analisa Lapangan Tahun 2020

Pada dasarnya kinerja ASN setiap tahunnya selalu dilakukan evaluasi kinerja sesuai dengan UU No 5 tahun 2014 tentang ASN, PP No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, dan PP No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kinerja PNS. Indikator yang dilakukan untuk penilaian kinerja PNS yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Prilaku Kerja. Pada penilaian dilakukan berdasarkan

perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Kedua aspek penilaian tersebut mutlak dicapai oleh para ASN.

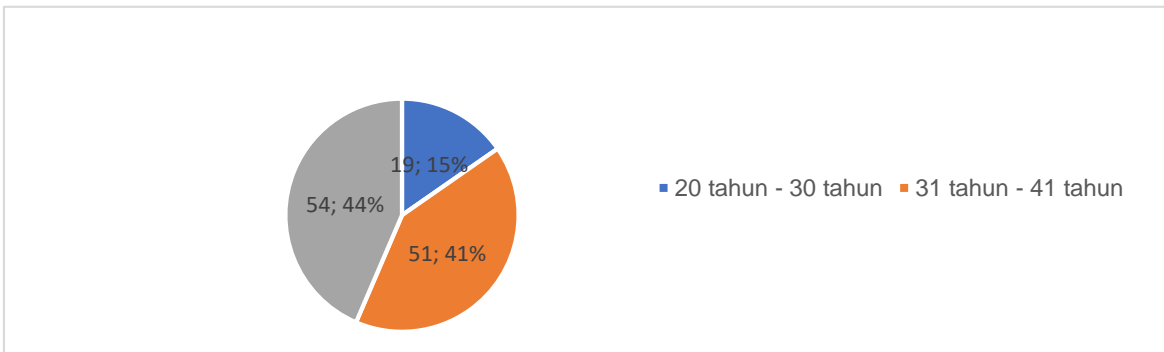
Capaian SAKIP sebagaimana di kemukakan di atas merupakan gambaran bahwa Tahun 2020 membawa perubahan nilai capaian SAKIP di beberapa daerah seperti Kota Malang mengalami peningkatan kinerja dari BB menjadi A, Provinsi DKI dari BB menjadi A. Seperti yang diungkapkan Ateh (2020) bahwa kita harus merubah mindset bekerja, dari mental menghabiskan anggaran menjadi mental memberi manfaat dari hasil kerja. Maknanya adalah apa yang sudah dicapai oleh beberapa daerah merupakan sebuah pembuktian bahwa kinerja yang di capai di tahun 2020 tidak dipengaruhi oleh refocusing anggaran, bahkan di tahun 2020 tidak sedikit daerah yang mencapai prestasi kinerjanya.

Prestasi kinerja tidak bisa terlepas dari kinerja ASN sebagai subyek pelaksana. Tantangan yang dihadapi untuk meningkatkan kinerja di tengah wabah Covid-19 dengan minimnya anggaran. Keterbatasan anggaran menjadikan ASN dituntut untuk bekerja sesuai dengan target. Bagaimana ASN dapat memiliki strategi untuk menuntaskan program/kegiatan dengan dukungan anggaran yang terbatas. Disinilah dituntut ASN yang kreatif, dan proaktif dalam memberikan keunggulan kompetensinya serta profesionalisme dalam menyelesaikan tugas. Seperti dikatakan Effendi (2008) bahwa reformasi perlu ditopang oleh motivasi untuk mencari cara yang lebih efektif dan efisien.

Tak hanya itu kinerja ASN akan semakin baik apabila memiliki semangat kerja, budaya dan etos kerja serta motivasi diri yang tinggi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Megasari (2018). Artinya bahwa kinerja ASN sepatutnya tidak berpengaruh terhadap keterbatasan anggaran. Dimana peluang untuk mencapai target dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya dengan menerapkan pola kerja yang sistematis dan pragmatis, ataukah dengan cara menciptakan inovasi kerja yang dapat berpengaruh terhadap hasil kerja. ASN yang dapat mencari peluang adalah ASN yang secara alami telah memiliki strategi bagaimana memanfaatkan potensi dan mengeskplor kompetensi sebagai cara menciptakan pola kerja untuk mencapai target. Kian (2015) menjelaskan ada korelasi antara faktor motivasi dan inovasi sehingga menjadi peluang bagi pegawai yang akan berpartisipasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa motivasi eksternal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa pemberian motivasi yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan suatu pekerjaannya, sebagaimana hasil kajian Lao (2018:9).

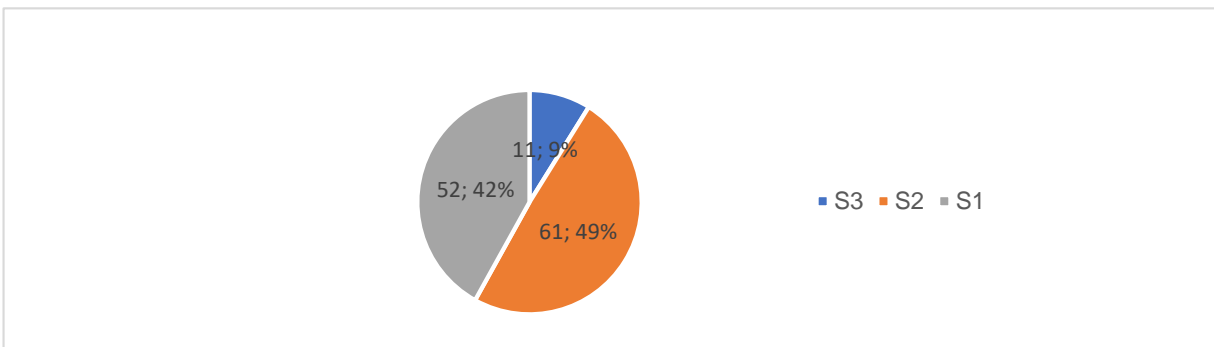
Dimensi Kualifikasi

Sebelum kajian disusun, penulis telah melakukan survei yang dilakukan secara online melalui goggle form. Dari usia responden yang dapat dilihat pada gambar 1, memiliki perbedaan usia yang sangat jelas perbedaannya. Responden berusia 20 tahun-30 tahun sebanyak 19 orang atau 15,3%, 31 tahun – 41 tahun sebanyak 51 orang atau 41.1% dan berusia 41 tahun keatas sebanyak 54 orang atau 43,6 %. Mayoritas responden berusia 41 tahun keatas, sebagai salah satu konsekuensi dalam pemilihan sampel secara acak. Responden yang dengan tingkat kematangan dalam berpikir dan berpendapat memberikan nilai representasi yang dapat mewakili pendapat responden yang lainnya.



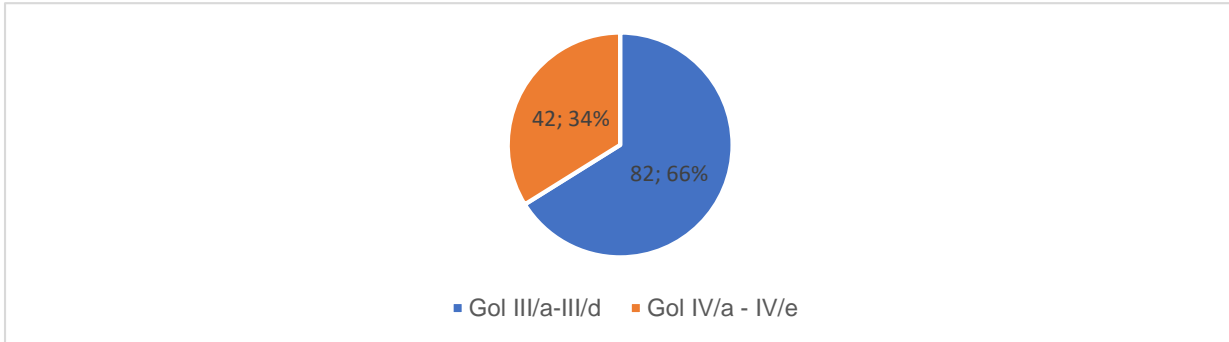
Gambar 1. Usia Responden

Klasifikasi menurut pendidikan besarnya yaitu S2 sebanyak 61 orang (49,1 %), S3 sebanyak 11 orang atau (8,9%), S1 sebanyak 52 orang (42%) . Secara proporsional responden mayoritas berpendidikan S2 yang terbanyak lalu diikuti dengan pendidikan S1 berjumlah 52 orang, dapat dilihat pada gambar 2. Hal ini berarti kevalidan data untuk pemilihan responden dapat dipertanggungjawabkan, dengan melihat dari pendidikan formal yang dimiliki responden.



Gambar 2. Pendidikan Responden

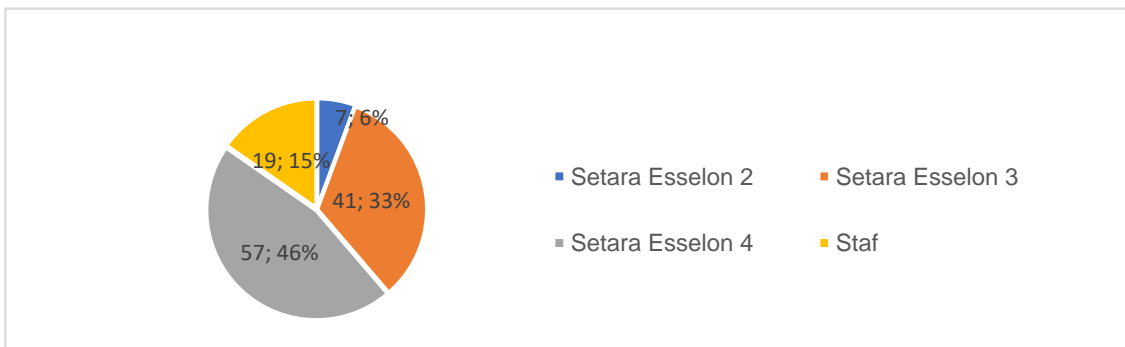
Klasifikasi menurut golongan III/a-III/d sebanyak 82 orang (66.1%), golongan IV/a-IV/e sebanyak 42 orang atau (33,9 %). Secara proporsional, golongan III/a-III/d responden yang dimulai dari staf sampai dengan kepala bagian, dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Golongan Responden

Dimensi Kompetensi

Klasifikasi menurut Jabatan responden diketahui setara eselon 2 sebanyak 7 orang (5,6 %), setara eselon 3 sebanyak 41 orang (33,1), setara eselon 4 sebanyak 57 orang (46 %) , staf sebanyak 19 (15,3%) . Sistem acak ini menjadi pedoman untuk melihat jenjang jabatan yang dimiliki responden dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar. 4 Jabatan Responden

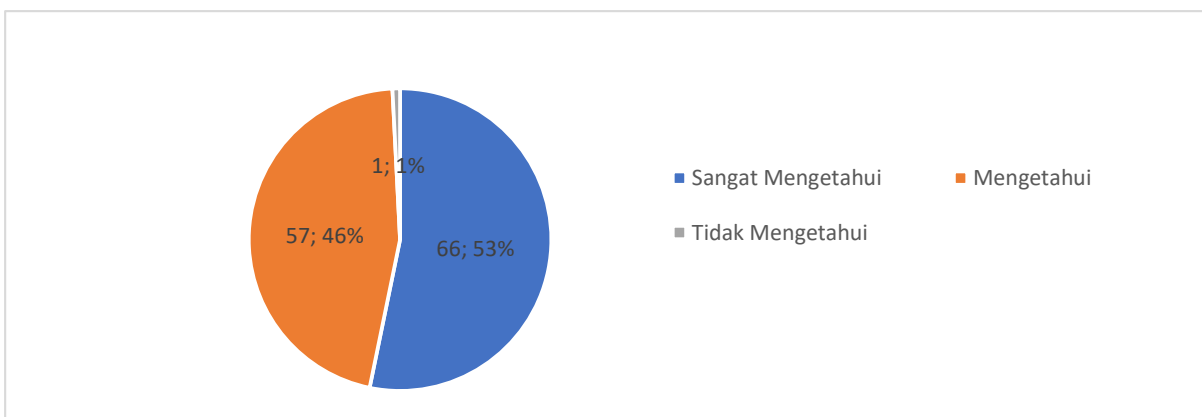
Mayoritas responden setara eselon 4 yang menduduki jabatan fungsional peneliti (peneliti pertama dan peneliti muda) dan eselon 3 sebagai fungsional umum dengan pembina. Menariknya kompetensi kepemimpinan dimiliki oleh eselon 2 sebagai kepala instansi di Pusat maupun daerah. Secara keseluruhan, kemampuan kompetensi yang dimiliki responden sudah tidak diragukan lagi dilihat dari pendidikan, pengalaman kerja dan golongan responden. Adapun kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing responden adalah sebagai berikut : Pertama Kemampuan manajerial, kemampuan penelitian, dan kemampuan pengadministrasian.

Berdasarkan hasil survei diketahui motivasi para ASN untuk bekerja terbagi berdasarkan mayoritas diantaranya yaitu (1) untuk mengabdikan pada negara, (2) mencari khazanah pengetahuan, (3) mencari penghasilan dan (4) beribadah. Argumen ini menjadi sebuah pembuktian bahwa anggaran tidak mempengaruhi kinerja ASN dalam bekerja. Kajian Sutrischastini (2015:136) menekankan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sama halnya kajian Rahsel (2016:219) menyatakan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Maksudnya bahwa motivasi menjadi syarat untuk ASN dapat meningkatkan kinerjanya.

Korelasi antara motivasi kerja dengan kompetensi sangat berkaitan erat. Motivasi awal yang baik bagi ASN untuk memulai pekerjaan. Bermotivasi akan mengarahkan terwujudnya kompetensi ASN yang maksimal. Faktor penyebabnya adalah dengan bekerja produktif adanya keinginan individu untuk menaikkan pangkat. Berdasarkan kajian Valentina (2018) dikatakan banyak aspek internal maupun eksternal yang dapat mendukung tercapainya kinerja efektif yaitu kompetensi dan motivasi kerja. Artinya bahwa kompetensi ASN dimulai dari motivasi mereka untuk bekerja. Semakin mereka termotivasi, apapun yang dihadapi tidak akan berpengaruh terhadap kompetensinya. Bahkan mereka semakin ingin menunjukkan kompetensinya, dibalik keterbatasan dukungan lembaga salah satunya adanya anggaran.

Dimensi Kinerja

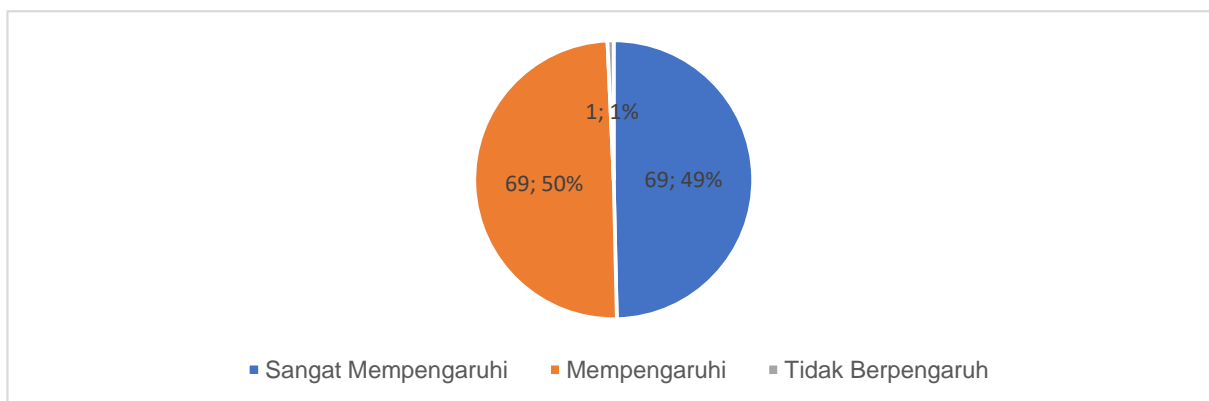
Terkait dengan pemangkasan anggaran, implementasinya ASN di Pusat/Provinsi/kabupaten/Kota sudah mengetahui adanya pemangkasan APBN/APBD baik itu yang telah disampaikan oleh pimpinan ataupun informasi dari ASN lainnya dan media massa. Dari data yang ada sebanyak 66 orang (53.2%) menyatakan mereka sangat mengetahui adanya pemangkasan, 57 orang (46%) mengetahui pemangkasan dan 1 orang (0,8%) menyatakan tidak



mengetahuinya, dapat dilihat pada gambar 5.

Gambar 5. Persepsi ASN terhadap Informasi Refocusing Anggaran

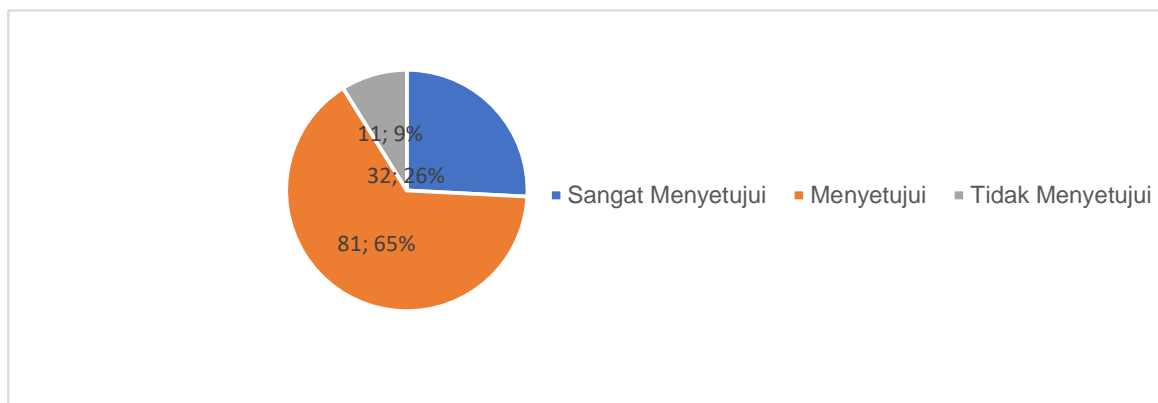
Seperti yang telah dijelaskan di awal bahwa pemangkasan anggaran dalam mendukung pelaksanaan program dirasakan sangat berpengaruh terhadap program rutin tahunan instansi baik itu program prioritas nasional maupun program reguler lainnya. Seperti responden menyatakan sangat mempengaruhi sebanyak 69 orang (55,7%), yang menyatakan mempengaruhi sebanyak 54 orang (43,5%) dan yang menyatakan tidak berpengaruh sebanyak 1 orang (0,8%)., dapat dilihat padaz



gambar 6.

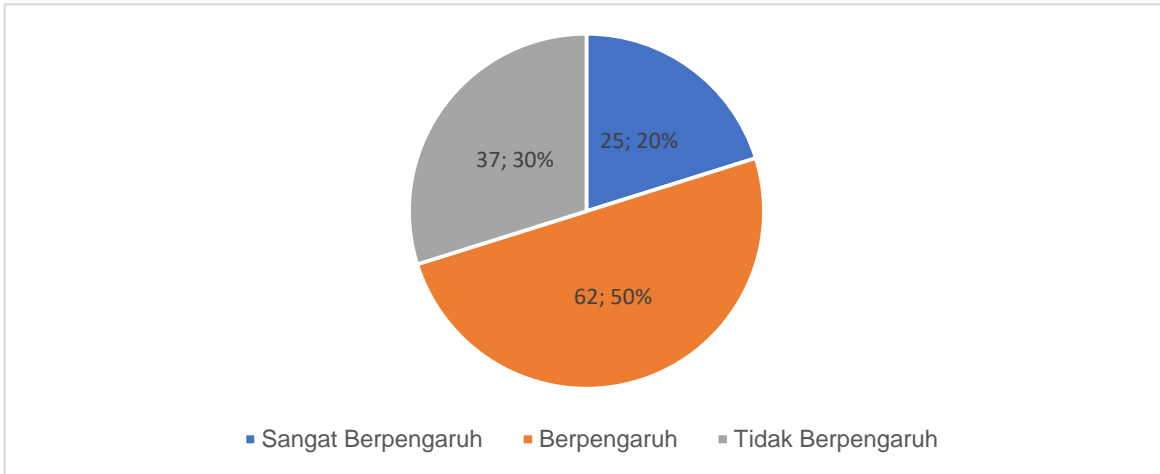
Gambar 6. Pengaruh Refocussing Anggaran Terhadap Program

Tanggapan responden beragam terhadap pemotongan anggaran, yang menyatakan sangat menyetujui sebanyak 32 orang (25.8 %) dengan argumen bahwa pemotongan anggaran memang berdasarkan skala kebutuhan besar yang harus ditangani bersama-sama mulai dari pusat sampai daerah melalui refocusing/realokasi belanja daerah dan memang sudah saatnya kegiatan instansi dilakukan tidak monoton, menyetujui sebanyak 81 orang (65.3%) dan tidak menyetujui sebanyak 11 orang (8,9%) beragumen bahwa dengan adanya pemotongan, sebagian kegiatan akan mengalami kesulitan untuk direalisasikan khususnya kegiatan riset dan kegiatan yang sifatnya pelayanan kepada masyarakat, dapat dilihat pada gambar 7.



Gambar 7. Persepsi Responden Yang Menyetujui Refocusing

Kinerja ASN baik di pusat maupun daerah menjadi agenda yang berperan penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Pengaruh kinerja ASN sangat besar dalam menjaga keberlangsungan sebuah organisasi. Untuk itu responden menyatakan sangat berpengaruh sebanyak 25 orang (20,2%) dengan alasan bahwa akan menghambat program kerja dan menghambat kinerja lembaga maupun individu, yang berpendapat berpengaruh sebanyak 62 orang (50%) dan yang berpendapat tidak berpengaruh sebanyak 37 orang (29,8 %) dengan alasan bahwa pemotongan ini merupakan sebuah kewajiban dalam menanggulangi bencana. Apabila ada program yang tidak didanai oleh anggaran dapat dicarikan alternatif kegiatan yang tidak memerlukan biaya seperti kegiatan riset dapat dilakukan tidak mesti turun ke lapangan bisa dengan cara studi literatur, penyebaran data secara online dan memanfaatkan teknologi lainnya, dapat dilihat pada gambar 8.



Gambar 8. Refocusing Anggaran Berdampak pada Kinerja

Dimensi Disiplin

Selama menjalankan aktivitas bekerjanya ASN juga membuat sebuah perencanaan untuk mengatasi tuntutan kinerja yang maksimal untuk hasil yang optimal. Adapun kebijakan disiplin ASN ditunjukkan dengan langkah sebagai berikut :

1. Perencanaan kegiatan meliputi restrukturisasi anggaran belanja dan kegiatan yang bukan prioritas, perencanaan agenda kegiatan dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas dengan menyederhanakan proses kerja. Efisiensi maksudnya adalah menekankan anggaran seminimal mungkin untuk hasil yang maksimal. Efektivitas maksudnya adalah sejalan dengan tugas dan fungsi lembaga. Seperti kajian As'ari (2015) menyebutkan restrukturisasi bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan, supaya lepas dari krisis . Jadi perencanaan untuk menyederhanakan pola kerja melalui restrukturisasi adalah dibenarkan tentunya dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas. Dalam hal ini ASN membuat perencanaan terkait dengan bagaimana memanfaatkan anggaran yang ada dengan mencapai target lembaga. Sebagaimana yang dilakukan oleh Ariadi (2021) bahwa selama masa pandemi menjadi bulan yang sangat berat, diharapkan tidak menyurutkan semangat dan kinerja ASN. Perencanaan ini menjadi sarana bagi ASN untuk menerapkan strategi percepatan anggaran dengan menekankan prinsip WTP yaitu wajar tanpa pengecualian. Penyesuaian anggaran inilah yang menjadi cara menunjukkan profesionalitas ASN. KASN (2020) menegaskan strategi jangka pendek untuk membuat birokrasi efektif mencakup (1) penerapan birokrasi digital, (2) standarisasi pelayanan, (3) profesionalisme SDM aparatur . Ketiganya merupakan bentuk alternatif menghadapi refocusing anggaran.
2. Kegiatan riset dapat dialihkan pada aktivitas (1) mempublikasikan hasil riset di tahun sebelumnya untuk pencapaian Hasil Kerja Minimal dan Angka Kredit Waktu Tahunan bagi fungsional peneliti (2) kolaborasi dengan Jabatan Fungsional Peneliti baik di pusat maupun daerah untuk sejalan menciptakan produk riset yang efisien dan efektif (3) pemanfaatan teknologi untuk menekan biaya operasional, penggunaan goggle form, partisipasi webinar untuk menjangkau data, penggunaan aplikasi zoom untuk berdiskusi sesuai dengan tantangan memasuki revolusi industri 4.0 yaitu ; (1) pemanfaatan teknologi untuk peningkatan kapasitas agar menjadi digital talent dan digital leader; (2) memperluas network untuk memotivasi kerja baik di pusat maupun daerah ; (3) bekerja tidak hanya untuk hari ini, semaksimal mungkin harus lebih baik dari yang dikerjakan sebelumnya;
3. Membuat inovasi kerja dengan sumber daya yang tersedia. Inovasi ini merupakan terobosan peningkatan kapasitas ASN yang dicapai melalui : pertama, berpikir tentang inovasi praktis untuk membentuk corporate culture. Langkah ini dapat mendorong orang untuk melakukan inovasi dengan menciptakan budaya inovasi. Caranya dengan : melibatkan seluruh ASN pada setiap kegiatan /program untuk menumbuhkan komitmen dan loyalitas, menciptakan kebersamaan dan membentuk TIM Work yang baik, mendengarkan aspirasi ASN terhadap

usulan program/kegiatan tanpa memandang pangkat dan jabatan, Sikap keterbukaan instansi tujuannya agar ASN berkontribusi sesuai dengan kompetensinya, Memberi award/penghargaan meski tidak berbentuk finansial namun bisa berbentuk motivasi agar ASN bisa bekerja lebih baik. Kedua, kesempatan baik dengan dukungan anggaran yang minim, memanfaatkan ide kreatif diluar rutinitas. Tujuannya untuk mengeksplorasi kompetensi diri sejauh mana kita dapat memanfaatkan peluang /kekosongan waktu dengan menciptakan produk kerja yang dapat mendukung target kerja lembaga/individu. Ketiga, berpegang prinsip 4B yaitu kerja keras, kerja cerdas, kerja tuntas dan kerja ikhlas dengan ini hasil kerja ASN akan memiliki nilai yang lebih (BKPSDM, 2017). Keempat, selalu berpikir positif agar muncul pribadi kreatif. Seperti halnya situasi kerja dengan WFH, ASN dituntut aktif untuk komunikasi antara atasan dan bawahan agar kinerja dapat tetap tercapai, sistem pengawasan menjadi ukuran untuk menilai kualitas ASN. Dengan demikian capaian kinerja yang dilaporkan menjadi indikator tercapainya kinerja ASN dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya.

Refocusing anggaran yang peruntukannya bagi kemaslahatan umat di masa pandemi, menjadi sebuah kesempatan baik bagi ASN untuk pembuktian bahwa kinerjanya dipengaruhi oleh hal-hal lain di luar ketersediaan anggaran. Penyediaan anggaran dapat mempengaruhi sebuah program berjalan, namun tidak dapat mempengaruhi kinerja ASN. Ada 3 aspek yang mempengaruhi kinerja ASN yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan SDM. Contoh kasus Kabupaten Bulungan, pemerintah daerah telah memberikan tunjangan perbaikan penghasilan yang cukup jika dibandingkan dengan gaji pokok PNS namun hal tersebut belum memperlihatkan pengaruh yang maksimal (Jaenudin, 2015:). Kesemuanya tergantung pada ASN itu sendiri dalam menerapkan pola kerja yang sesuai standar kompetensinya.

Rabbani (2020) Refocusing anggaran untuk penanganan covid -19 sebesar Rp 174.50 trilyun yang meliputi transfer ke daerah sebesar Rp 167,30 Trilyun dan dana desa Rp 7.20 trilyun. Sedangkan proses refocusing dana APBD dengan mempertimbangkan pertama perkembangan yang tidak sesuai dengan kebijakan APBD, (2) pergeseran anggaran antar unit, (3) sisa perhitungan tahun sebelumnya, (4) keadaan darurat atau keadaan luar biasa. Refocusing terjadi dengan menekankan beberapa hal yaitu pertama kepala daerah wajib menyesuaikan target pendapatan daerah, kedua kepala daerah memfokuskan pada penanganan kesehatan sebesar Rp 24.10 trilyun, penyediaan JPS sebesar Rp 25,34 trilyun, dan penanganan dampak ekonomi sebesar Rp 7.13 trilyun dari 528 daerah, ketiga kepala daerah mengambil alokasi dari honorarium, bantuan sosial dan hibah.

Beberapa keuntungan dan kelemahan terhadap pemangkasan APBN/APBD terdapat pada tabel 1 di bawah ini yaitu :

Tabel 1. Keuntungan dan Kelemahan Pemangkasan APBN/APBD terhadap Kinerja ASN

Kebijakan Kinerja ASN	Keuntungan	Kelemahan
Reviu kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Target program lebih terukur 2. Perencanaan anggaran dapat efektif dan efisien 3. Pembentukan Tim work sesuai dengan target kinerja 4. Konsistensi ASN dalam melaksanakan kegiatan sesuai rencana 	Lemahnya pengawasan terhadap capaian kinerja ASN
Revolusi riset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesuai dengan perkembangan revolusi 4.0 2. Target program lebih terukur 3. Dedikasi ASN sebagai pelayan masyarakat 4. Membangun network 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang dukungan instansi dalam menyediakan sarana prasarana 2. Berkurangnya motivasi ASN untuk melakukan revolusi riset
Inovasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengasah kreativitas ASN 2. Meningkatkan kompetensi ASN 3. Membangun komunikasi efektif 4. ASN bekerja diluar rutinitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan ide sulit, tidak semua ASN mampu memahami kemampuan dirinya dan membaca peluang 2. Masih menggunakan pola lama, bekerja mengandalkan dukungan anggaran

Sumber Data : Data diolah, 2020

Reformasi birokrasi diarahkan pada upaya melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan yang menyangkut aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Dengan kata lain reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan (Kemenpan, 2009). Caranya adalah dengan melalui peningkatan kualitas kinerja aparatur, yang dicapai baik itu ASN di pusat maupun daerah.

Pada dasarnya kinerja ASN setiap tahunnya selalu dilakukan evaluasi kinerja sesuai dengan UU No 5 tahun 2014 tentang ASN, PP No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja

Pegawai Negeri Sipil, dan PP No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kinerja PNS. Indikator yang dilakukan untuk penilaian kinerja PNS yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Prilaku Kerja. Pada penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian hasil dan manfaat yang dicapai serta prilaku PNS. Kedua aspek penilaian tersebut mutlak dicapai oleh para ASN. Kajian Yossy (2018) menyatakan bahwa SKP diharapkan dapat mengetahui secara tepat keberhasilan pekerjaan. Artinya SKP tidak membutuhkan waktu yang lama dalam melakukan evaluasi pegawai. Apalagi bila setiap tahun diukur maka secara otomatis akan muncul nilai penilaian pegawai berdasarkan objektivitas. Inilah yang menjadi salah satu syarat bagi ASN yang akan menaiki jabatan ataupun pangkat

Akan tetapi di tahun ini tidaklah mudah, ASN dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja di tengah wabah Covid-19. Tantangan terberatnya bekerja maksimal dengan minimnya dukungan anggaran. Keterbatasan anggaran menjadikan ASN dituntut untuk bekerja sesuai dengan target. Bagaimana ASN dapat memiliki strategi untuk menuntaskan program/kegiatan dengan dukungan anggaran yang terbatas. Disinilah dituntut ASN yang kreatif, dan proaktif dalam memberikan keunggulan kompetensinya serta profesionalisme dalam menyelesaikan tugas. Seperti dikatakan Effendi (2008) bahwa reformasi perlu ditopang oleh motivasi untuk mencari cara yang lebih efektif dan efisien.

Tak hanya itu kinerja ASN akan semakin baik apabila memiliki semangat kerja, budaya dan etos kerja serta motivasi diri yang tinggi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Megasari (2018). Artinya bahwa kinerja ASN sepatutnya tidak berpengaruh terhadap keterbatasan anggaran. Dimana peluang untuk mencapai target dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya dengan menerapkan pola kerja yang sistematis dan pragmatis atau dengan melakukan riset dengan metode analisa studi literatur secara kompleks.

PENUTUP

Kinerja ASN di masa pandemi tetap mengacu pada dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin. Pada dimensi kualifikasi tidak terpisahkan dari unsur pendidikan dan golongan. Secara keseluruhan responden yang tergabung dalam kajian ini adalah berpendidikan S2 dengan Golongan IV dan Golongan III. Dari sini dapat diukur kematangan kinerja ASN dalam memahami pekerjaannya. Dimensi Kompetensi terkait dengan jabatan yang diduduki ASN, mayoritas peneliti. Dalam hal ini sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas, apalagi biasanya kajian dilakukan bersumber dari APBN/APBD tetapi mulai adanya pandemi kajian/penelitian secara mandiri

dilakukan sebagai unsur pemenuhan angka kredit tahunan/hasil kerja minimal peneliti. Dimensi Kinerja, responden menyatakan sangat mengetahui informasi tersebut 66,53 % dan berpendapat sekitar 62,50 % refocusing anggaran mempengaruhi kinerja, 81,65 % menyetujui kebijakan refocusing tersebut. Dimensi disiplin, responden melakukan terobosan kongkrit dalam mengisi rutinitasnya yaitu dengan melakukan reschedule perencanaan kegiatan, alternatif kajian mandiri, dan membuat inovasi kerja dengan bermodalkan sumber daya yang tersedia.

Rekomendasi kajian ini adalah pertama dengan mengatur perencanaan kegiatan lembaga dengan tidak mengenyampingkan pencapaian target kinerja baik dari kuantitas maupun kualitas. Maknanya adalah perencanaan ini disesuaikan dengan prioritas kebutuhan lembaga dan kebutuhan ASN. Kedua, membuat pola kerja dengan berdasarkan prinsip riset mandiri, artinya adalah membuat kajian mandiri dengan prinsip efisiensi anggaran dengan bantuan teknologi. Cara ini menjadi alternatif memanfaatkan situasi di masa pandemi dan tidak tergantung dengan anggaran. Ketiga menciptakan motivasi inovasi melalui kerja cerdas, kerja ikhlas dan kerja 3T (tepat, tekun dan tuntas).

UCAPAN TERIMA KASIH

Secara pribadi kami berterima kasih kepada Bapak Matheos Tan selaku kepala pusat litbang inovasi daerah Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri, Bapak Asrori, dan para responden yang aktif di pusat maupun daerah yang berkontribusi dalam kajian singkat ini. Semoga kajian ini dapat merubah mindset dan pola kerja yang sudah diterapkan ASN selama ini, serta menjadi motivasi untuk mengembangkan kompetensi dan kualitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariadi, Gita. (2021, Mei). Refocussing Anggaran Jangan Sampai Pengaruhi Kinerja ASN. <https://qolama.com/refocusing-anggaran-jangan-sampai-pengaruhi-kinejra-asn/>
- Ateh, Yusuf (2020, Januari 28). Daerah Penerima SAKIP 2019. <https://gpriority.co.id/daerah-penerima-sakip-2019/>
- As'ari. Hasyim (2015, November). Analisis Pengaruh Restrukturisasi Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. elnusa Tbk). Jurnal riset Akuntansi Mercu Buana Vol 1. No 2.
- Elena, M. (2020, September 22). Pesan Menkeu : APBN dan APBD Harus Tetap Transparan Selama Penanganan Covid-19. (H. Alaydrus, Penyunt.) Dipetik September 20, 2020, dari <https://Ekonomi.Bisnis.Com/Read/20200922/10/1294881/Pesan-Menkeu-Apbn-Dan-Apbd-Harus-Tetap-Transparan-Selama-Penanganan-Covid-19>.

- Haning, Muhammad Thahir. (2018, Juni). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. Universitas Hasanudin, vol 4 No.1. journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp
- Husain. (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pimpinan dengan Desentralisasi, Budget Goal Commitment dan Job Relevant Information sebagai variabel Moderating (studi Empiris di Pemerintah Kota Ternate). Malang: Universitas Brawijaya.
- Jaenudin. (2015). Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja PNS pada Setda Kabupaten Bulungan. *Jurnal Administrasi Negara*, 21, No.2, 50 - 61. doi:<https://doi.org/10.33509/jan.v21i2.23>
- Jalis, A. (2018). ASN Harus Kreatif Berinovasi dan Berkontribusi Aktif Pecahkan Masalah di Masa Depan. Dipetik September 7, 2020, dari <https://www.bkn.go.id/berita/asn-harus-kreatif-berinovasi-dan-berkontribusi-aktif-pecahkan-masalah-di-masa-depan>.
- Kemenkeu. (2020, April 27). Perubahan Postur dan rincian APBN 2020 di Masa Pandemi Covid 19. Dipetik September 24, 2020, dari <http://www.anggaran.kemenkeu.go.id/in/post/perubahan-postur-dan-rincian-apbn-2020-di-masa-pandemi-covid-19>: <http://www.anggaran.kemenkeu.go.id/in/post/perubahan-postur-dan-rincian-apbn-2020-di-masa-pandemi-covid-19>
- KASN, (2020. Mei 15). Birokrasi Selama Masa Pandemi, <https://www.kasn.go.id/details/item/570-birokrasi-selama-masa-pandemi>
- Kian, Tan Shen, Wan Fauziah Wan Yusof. (2015). Motivation and Promotion Opportunity of Academic Citizen Toward Open Innovation : Proposed Model. *Procedia Social and behavioral Sciences*, 29-35. Dipetik September 13, 2020, dari <https://reader.elsevier.com/reader/S1877042815047540?token=AA409041D1F50ED3A5A5687AA7D65C67CBEB7875037D556ADD076C8FF84E55585499A4EF509A5C52BB74769B902FE86F>
- Lao, H. A. (2018). Analisis Pengaruh Motivasi Internal dan Motivasi Eksternal terhadap Kinerja Karyawan Swiss Belin Kristal Kupang. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 3, No.01, 1-10. Dipetik September 18, 2020, dari <http://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/329>
- Londong, C. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja PNS Kota Manado. *Jurnal Pembangunan dan Ekonomi Daerah*, 17, No.2. doi:<https://doi.org/10.35794/jpek.10251.17.2.2015>
- Puspasari, R. (2020, Mei 2). Pemantauan dan Evaluasi atas Realokasi dan Refocussing APBD untuk Penanganan Covid-19. Dipetik September 20, 2020, dari <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers/siaran-pers-pemantauan-dan-evaluasi-atas-realokasi-dan-refocussing-apbd-untuk-penanganan-covid-19-di-daerah/>.
- Rabbani, Dede Rafi Syafiq, dkk (2020). Selayang Pandang Upaya Penanganan Pandemi Covid-10 Melalui Refocusing dan Realokasi APBD (Anggaran Pendapatan Belanja daerah): Sebuah Urusan yang Belum Usai. <https://www.gatra.com/>
- Rahsel, Y. (2016, Juli). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjajaran Bandung (Studi pada Bagian Administrasi Umum UNPAD). *Jurnal*

Manajemen Magister, 02, No 02, 208-220. Dipetik September 19, 2020, dari <https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/jmmd/article/view/902>

- Sutrichastini, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunung Kidul. *Jurnal Kajian Bisnis*, 23, No.2, 121-137. Dipetik September 4, 2020, dari <https://doi.org/10.32477/jkb.v23i2.164> ,<http://jurnal.stieww.ac.id/index.php/jkb/article/view/164>
- Taher, A. P. (2020, Maret 20). Dampak Corona Jokowi Minta APBN dan APBD Non Prioritas Dipangkas. (B. Septianto, Penyunt.) Dipetik Agustus 1, 2020, dari <https://tirto.id/dampak-corona-jokowi-minta-apbn-dan-apbd-non-prioritas-dipangkas-eGpU>.
- Valentina, Rossa, dkk (2018, Maret 1). Hubungan Kompetensi dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Vol 1 No. 1 Maret 2018. 79-86. <http://journal2um.ac.id/index.php/jamp> . doi : <http://dx.doi.org/10.17977/um027v1i12018p79>
- Yanida. (2013, Desember). Pengaruh partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah. *Jurnal Akutansi Multiparadigma*, 4, No.3, 330. Diambil kembali dari <download.garuda.ristekdikti.go.id>
- Yossy, Emny Harna (2018, Juni). Analisa Kesenjangan Sistem Sasaran Kinerja Pegawai Pusat Data dan Informasi Divisi Perencanaan dan Pembangunan Ketenagakerjaan Republik Indonesia. *Jurnal IPSIKOM*. Vol.6 No.1 .