

**Peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada masa Pandemi  
Kota Surakarta**

**The Role of the Civil Service Agency and Human Resources Development in  
Improving the Performance of State Civil Apparatus during the Pandemic in  
Surakarta City**

**Sabrina May Fakhriani**

[sabrinamayfakhriani25@gmail.com](mailto:sabrinamayfakhriani25@gmail.com)

Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Slamet Riyadi Surakarta

**Abstrak**

Masa pandemi covid 19 memberikan dampak yang signifikan, khususnya terkait pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara harus adaptif dan inovatif dalam penyelenggaraan pelayanan publik di masa pandemi dengan kinerja yang optimal. Realitas dilapangan menunjukkan banyak ASN yang kurang profesional karena terkendala pandemi dan belum terdapat penyesuaian budaya kerja organisasi.

Badan Kepegawaian dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta sebagai instansi yang memiliki peran penting dalam pengelolaan ASN terkaitrekrutmen, kualitas kinerja, mutasi, pensiun, dll. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan manfaat untuk maju serta berkembangdalam peningkatan kualitas ASN yang progresif, berdaya saing, inovatif,berkarakter, berkompeten dan adaptif sehingga pelayanan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sumber data primer, data sekunder serta studi literatur, analisa kajian Miles dan Huberman, untuk uji keabsahan data melalui uji triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan adanya relevansi antara teori peran pemerintah dalam pengelolaan sumber daya manusia (Riniwati : 2016) dengan realitas Peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara pada masa pandemi di Kota Surakarta.

Hasil analisis penelitian bahwa BKPSDM kota Surakarta telah baik dan inovatif dalam melaksanakan perannya. Baik dari segi pengelolaan SDM yang berorientasi pada pelayanan (pelayanan) meliputi koordinasi surat edaran sistem kerja selama pandemi, penyesuaian SOP pelayanan, pelatihan struktural kepemimpinan, monitoring absensi dengan aplikasi *sip tenan*, pemantauan kinerja dengan aplikasi *e-kinerja 360 derajat*, sidak instansi secara acak dan mendadak. Memberikan kesempatan bagi ASN untuk aktif di organisasi (pembinaan) meliputi sosialisasi dan pembinaan disiplin kerja ASN, pendidikan dan pelatihan secara *blended learning*, penyusunan sasaran kinerja pegawai (SKP), analisis kebutuhan pegawai (AKP), penghargaan ASN berprestasi, tunjangan dan diklat pengembangan kompetensi. Menumbuhkan jiwa *entrepreneur* (inovasi) meliputi

pembuatan agen perubahan, inventarisasi mencegah korupsi dan reformasi birokrasi dengan optimalisasi digitalisasi. Berorientasi dari hasil penelitian maka penting adanya pengelolaan ASN yang komprehensif, tindak lanjut inovasi dari agen perubahan, evaluasi hasil sidak, kolaborasi dalam peningkatan kualitas kinerja ASN, optimalkan reformasi birokrasi instansi pemerintah kota Surakarta.

Kata Kunci : Peran, Kinerja, ASN, BKPSDM

#### Abstract

The COVID-19 pandemic has had a significant impact, especially regarding public services. The State Civil Apparatus must be adaptive and innovative in providing public services during the pandemic with optimal performance. The reality on the ground shows that many ASNs are less professional because of the pandemic constraint and there has been no adjustment to the organization's work culture.

The Personnel and Human Resources Management Agency of Surakarta City as an agency that has an important role in the management of ASN related to recruitment, performance quality, transfers, pensions, etc. Good management of human resources will produce benefits for advancing and developing in improving the quality of ASN that is progressive, competitive, innovative, characterized, competent and adaptive so that services can meet the needs of the community.

This study uses qualitative methods of primary data sources, secondary data and literature studies, analysis of Miles and Huberman studies, to test the validity of the data through source triangulation test. The results of the study show that there is a relevance between the theory of the government's role in human resource management (Riniwati: 2016) with the reality of the role of the Civil Service and Human Resources Development Agency in improving the performance of the state civil apparatus during the pandemic in Surakarta City.

The results of the research analysis show that the Surakarta BKPSDM has been good and innovative in carrying out its role. Both in terms of service-oriented HR management, including coordination of work system circulars during a pandemic, adjustment of service SOP, structural leadership training, monitoring of attendance with tenant applications, performance monitoring with 360-degree e-performance applications, random inspections of agencies. and suddenly. Providing opportunities for ASN to be active in the organization (coaching) includes socialization and coaching of ASN work discipline, blended learning education and training, preparation of employee performance targets (SKP), employee needs analysis (AKP), awards for outstanding ASN, allowances and competency development training . Fostering an entrepreneurial spirit (innovation) includes the creation of agents of change, an inventory of preventing corruption and bureaucratic reform by optimizing digitalization. Oriented from research results, it is important to have comprehensive ASN management, follow-up innovations from change agents, evaluate inspection results, collaboration in improving the quality of ASN performance, optimizing bureaucratic reform of Surakarta city government agencies.

Keywords : Role, Performance, ASN, BKPSDM

## **Pendahuluan**

Masa pandemi covid 19 berdampak signifikan, khususnya pelayanan publik. ASN harus adaptif dan inovatif. Realitas dilapangan menunjukkan ASN kurang profesional karena terkendala pandemi dan belum terdapat penyesuaian budaya kerja organisasi.

Penerapan pelaksanaan sistem *work from home* di kota Surakarta menurut penjelasan Seketariat Daerah Surakarta yaitu Ir. Ahyani menyampaikan bahwa aparatur sipil negara yang bekerja dirumah dinilai kurang efektif, karena dengan dilaksanakan sistem *work from home* terkesan menjadi hari libur bagi ASN sendiri, sehingga akan terjadi penurunan kinerja pada pelayanan publik. Pada tanggal 3 Januari 2022 berjudul “Gibran siapkan penghargaan dan sanksi sebagai apresiasi kinerja ASN”, diakses dari [www.jawapos.com](http://www.jawapos.com) pada 10 Maret 2022. Adanya acara pelantikan dan pengambilan sumpah atau janji jabatan 850 pejabat di lingkungan pemerintah Surakarta, Gibran Rakabuming sebagai Walikota Surakarta berpesan agar para pejabat

ASN Kota Surakarta, untuk dapat melayani masyarakat dengan maksimal dan diharapkan mampu menjalin hubungan dan mewujudkan inovasi yang baik pada masyarakat yang menurutnya inovasi dan kreativitas masih sangat kurang pada 2021.

Hal ini menjadikan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berperan penting bisa meningkatkan kinerja para aparatur sipil negara. Meningkatkan kualitas kinerja aparatur sipil negara perlu pengelolaan yang tepat agar output memuaskan kebutuhan dan keinginan masyarakat dengan pelayanan prima. Menurut Suwardi, dkk (2020) pada buku Pelayanan Publik, Persepsi Pembangunan dan Local Area City Brading : Konsep dan Strategi (studi kasus Kabupaten Klaten), menyebutkan bahwa perilaku pelayanan prima menjadi salah satu hal yang sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk mewujudkan hal ini peran pemerintah selaku penyelenggara layanan sangat dibutuhkan. Pemerintah harus melakukan

pengawasan yang tepat dengan kebijakan yang sesuai pula, penempatan SDM yang tepat menjadi kunci penting dalam penentuan kualitas layanan. Menurut Riniwati (2016) pada buku manajemen strategi pengembangan aparatur negara (pelayanan), menyebutkan bahwa peran pengelolaan meliputi prinsip orientasi pelayanan (pembinaan), memberi kesempatan SDM untuk aktif dalam organisasi dan menumbuhkan jiwa *entrepreneur* (inovasi).

Peran penting Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta selaku badan yang memiliki tanggung jawab dan kewenangan mengelola kepegawaian mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun di Kota Surakarta. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta memiliki program pembinaan dan pengembangan pegawai yang salah satu kegiatannya adalah peningkatan kinerja pegawai untuk meningkatkan profesionalisme aparatur sipil negara itu sendiri. Pada tahun 2022 Badan Kepegawaian dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta berhasil mendapatkan anugerah penghargaan dari Badan Kepegawaian Negara award juara 1 nasional kategori perencanaan kebutuhan dan mutasi pegawai. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk menganalisis Peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada masa pandemi di Kota Surakarta.

### **Tinjauan Pustaka**

Realitas di lapangan menunjukkan kualitas kinerja ASN dalam memberikan pelayanan publik pada masa pandemi menurun. Hal ini karena masih minimnya sikap adaptif pelaksanaan pekerjaan selama masa pandemi, penting adanya peran BKPSDM Kota Surakarta dalam meningkatkan kinerja ASN agar lebih produktif dalam bekerja dan kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik dapat terpenuhi.

Menurut pendapat Soerjono Soekanto mendefinisikan peran sebagai proses dinamis kedudukan

atau status. Apabila seseorang menjalankan hak dan kewajiban sesuai status kedudukannya dalam melaksanakan suatu peranan. Peran pemerintah dalam pengelolaan sumber daya manusia menurut Riniwati (2016) pada buku manajemen strategi pengembangan aparatur negara meliputi

1. Berorientasi pelayanan

Aparatur memberikan pelayanan menyesuaikan prosedur, hal ini berdampak pada peningkatan kepuasan kinerja maka penyelenggaraan pelayanan dapat optimal

2. Memberi kesempatan sumber daya manusia untuk aktif dalam organisasi (pembinaan)

Melalui kesempatan sumber daya untuk berkontribusi aktif dalam organisasi akan meningkatkan motivasi kerja sehingga memberikan kinerja yang maksimal dan pengembangan kompetensi

3. Menumbuhkan jiwa

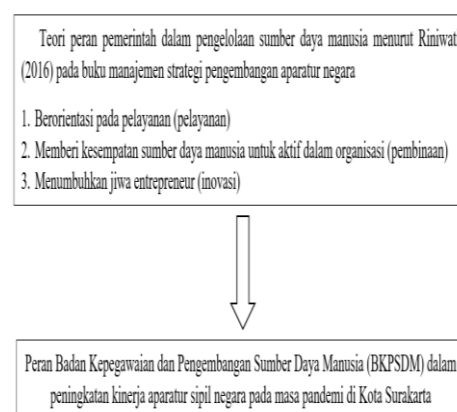
*entrepreneur* (inovasi)

Pemerintah sebagai *entrepreneur* yaitu pemerintah dapat menerapkan strategi reformasi

birokrasi melalui reinventing governance atau mewirausahakan birokrasi. Hal ini bertujuan untuk mentransformasikan semangat wirausaha ke dalam sektor pelayanan publik yang produktif, inovatif dan prima memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan kesesuaian realitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta melalui analisis, menyandingkan serta membandingkan beberapa teori pakar ahli terkait klasifikasi peran pemerintah. Penelitian ini menggunakan teori peran pemerintah menurut Riniwati (2016) pada buku manajemen strategi pengembangan aparatur negara, karena relevan serta akan menjadi fundamen data yang akuntabel.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian mengenai peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara pada masa pandemi di Kota Surakarta merupakan penelitian kualitatif. Hal ini berdasarkan analisis bahwa penelitian ini termasuk fenomena sosial maka agar mendapatkan data relevan serta akuntabel perlu menggunakan metode deskriptif.

Penelitian ini dilaksanakan pada BKPSDM Kota Surakarta, hal yang mendasar peneliti menetapkan lokasi penelitian tersebut karena terdapat permasalahan tentang adanya penurunan kinerja ASN dan perlu adanya adaptasi dalam mengelola ASN agar tetap kompeten memberikan pelayanan yang optimal dan bermanfaat bagi masyarakat dimasa pandemi. BKPSDM kota Surakarta memiliki beberapa inovasi dan telah meraih penghargaan tingkat nasional sehingga peneliti tertarik untuk menganalisis lebih lanjut.

Sumber data penelitian dengan observasi, studi literatur serta wawancara dengan Kepala bidang

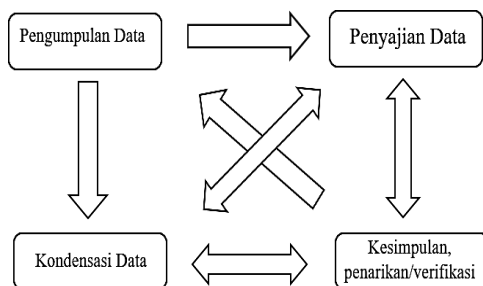
sub Bidang Kinerja Aparatur Sipil Negara, Sub bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional, Aparatur Sipil Negara narasumber ke1 selaku agen perubahan dan Aparatur Sipil Negara narasumber ke 2. Teknik penentuan informan penelitian peran BKPSDM Kota Surakarta dalam peningkatan kinerja ASN pada masa pandemi di Kota Surakarta yaitu melalui *purpose sampling* yaitu pihak terkait memiliki keabilitas informasi dan kompetensi agar data dapat akuntabel.

Validitas dan reabilitas data menggunakan teknik triangulasi yang dipakai dalam penelitian peran BKPSDM dalam peningkatan kinerja ASN pada masa pandemi di Kota Surakarta adalah teknik triangulasi sumber, melalui analisis dan validasi data primer, data sekunder dari berbagai perspektif agar data terintegrasi dapat komprehensif serta akuntabel.

Data yang terkumpul dianalisa dengan menggunakan metode analisis data yang dikemukakan oleh *Miles dan Huberman* (2014 : 18) yang meliputi pengumpulandata, kondensasi data,

penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Gambar 2. Metode analisis data menurut *Miles dan Huberman*



Sumber : buku *Miles dan Huberman*  
2014 : 18

### Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan untuk mendeskripsikan peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara pada masa pandemi di Kota Surakarta, peneliti menggunakan teori peran pemerintah dalam pengelolaan sumber daya manusia menurut Riniwati (2016) yang terdapat beberapa indikator yaitu berorientasi pada pelayanan (pelayanan), memberi kesempatan sumber daya manusia untuk aktif dalam organisasi (pembinaan), menumbuhkan jiwa *entrepreneur* (inovasi). Terkait dari

hasil penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil wawancara pada beberapa pertanyaan terkait indikator berorientasi pada pelayanan dapat dilihat bahwa peran BKPSDM dalam peningkatan kinerja ASN pada masa pandemi di Kota Surakarta :
  - a. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta mengenai pemberian pedoman peraturan sudah melaksanakan dengan membuat surat edaran dan pengarahan mengenai *Work From Home* dalam surat edaran nomer 34 tahun 2020 dan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan *blended learning* yang diatur dalam surat edaran nomor 10 tahun 2020 agar dapat meningkatkan kinerja meskipun di masa pandemi.
  - b. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta dalam menangani kasus pelanggaran yang dilakukan

ASN hanya memiliki peran dalam pembinaan secara umum. Keseluruhan capaian kinerja dengan indikator tersebut presentase aparatur yang melakukan pelanggaran disiplin mencapai 0,27%. Dari hasil tersebut pelanggaran pada tahun 2021 lebih banyak dibandingkan dengan tahun 2020, pada tahun 2020 jumlah pelanggaran sebanyak 4 kasus, sedangkan pada tahun 2021 sebanyak 16 kasus

- c. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta untuk meminimalisir kesalahan atau pelanggaran peraturan yang dilakukan ASN dengan mengadakan sosialisasi Peraturan Pemerintah nomor 94 tahun 2021 tentang disiplin ASN keseluruh OPD di Surakarta, Memberikan pengarahan tata tertib yang ada dan memonitoring melalui absensi pada saat pendidikan dan pelatihan dilaksanakan. Dalam kegiatan penyelesaian pelanggaran disiplin. BKPSDM

melakukan SK penjatuhan hukuman disiplin tingkat ringan, SK penjatuhan hukuman disiplin tingkat sedang, SK penjatuhan hukuman disiplin tingkat berat.

- d. BKPSDM Kota Surakarta dalam melakukan monitoring pengawasan ASN dengan melakukan sidak secara acak kepada pegawai dan melakukan penilai sikap perilaku ASN melalui pengawasan absensi dengan menggunakan aplikasi *Si Pedro*. Pada tahun 2021, BKPSDM kota surakarta mendapatkan penghargaan yaitu Badan Kepegawaian Negara award atas capaian kategori pengawasan dan pengendalian.

Hasil observasi yang sudah dilakukan peneliti peran BKPSDM Kota Surakarta yaitu cukup baik dalam menyampaikan mengenai surat edaran pada saat pandemi seperti SE. Namun masih tinggi pelanggaran disiplin ASN dari tahun 2020 hingga 2021. BKPSDM melakukan pembinaan



secara umum dengan pemanggilan ASN melalui surat keputusan untuk menimalisir pelanggaran, BKPSDM mengadakan sosialisasi Peraturan tentang disiplin ASN keseluruhan OPD di Surakarta, Memberikan pengarahan tata tertib dan monitoring pengawasan ASN dengan sidak secara acak kepada pegawai dan melakukan penilai sikap perilaku ASN

2. Berdasarkan hasil wawancara pada beberapa pertanyaan terkait indikator memberi kesempatan sumber daya manusia untuk aktif dalam organisasi dapat dilihat bahwa Peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara pada masa pandemi di Kota Surakarta yaitu
  - a. BKPSDM Kota Surakarta ikut melibatkan ASN dalam organisasinya dengan cara menuntut dan membantu pengisian sasaran kinerja pegawai (SKP), terlihat dalam pengukuran indikator kinerja presentase aparatur dengan nilai hasil capaian diatas nilai

90 hasil capaiannya tahun 2021 belum tercapai dari target disebabkan data masih belum terkumpul data rekap penilaian tiap OPD dan penempatan aparatur sesuai kompetensinya terealisasi 85%, BKPSDM Kota Surakarta telah berupaya melaksanakan program dari kegiatan agen perubahan dan setiap tahun menyusun analisis kebutuhan diklat bagi ASN. BKPSDM pada tahun 2021 mendapat penghargaan yaitu Badan Kepegawaian Negara Award atas capaian penilaian kompetensi.

- b. Berupaya dalam memberikan peluang bagi ASN untuk berinovasi untuk pekerjaanya, BKPSDM mengadakan program kegitaan melalui agen perubahan terkait inovasi untuk pengembangan instansi dengan pemberian hadiah yang akan diseleksi oleh BKPSDM dan menuntut ASN mendiagnosa permasalahan apa yang ada di tempat kerjanya yang menghasilkan suatu inovasi.

- c. Peran strategis meningkatkan motivasi, setiap 1 tahun sekali BKPSDM memberikan penghargaan hingga 10 juta rupiah bagi ASN berprestasi, pemberian tunjangan dari hasil penilaian e- kinerja dan mengadakan pelatihan penjenjangan beserta sertifikasi, Jadi bukan hanya melalui motivasi secara finansial, namun juga karakter, pengembangan diri. BKPSDM menyelenggarakan pelatihan *online training of trainers inclusive* bagi aparatur pemda yang sumber dananya berasal dari badan pengurus serta *institute for democracy and peace* tanpa biaya dari APBD. Hasil kerja sama itu diharapkan dapat mengembangkan sumber daya manusia di kota Surakarta.
- d. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta menyelenggarakan berbagai macam pendidikan dan pelatihan bagi ASN seperti diklat pra jabatan dan diklat dalam jabatan (diklat

Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, Pendidikan dan Pelatihan Teknis). BKPSDM juga menyelenggarakan beberapa diklat lainnya seperti diklat bendahara keuangan daerah, assement tes pemetaan potensi dan kompetensi ASN, diklat rencana strategis mendukung penyusunan renstra OPD.

Hasil observasi yang ditemukan peneliti bahwa BKPSDM Kota Surakarta memberikan kesempatan ASN untuk berperan aktif dalam organisasinya sudah baik meskipun terlihat dalam pengukuran indikator kinerja presentase aparatur dengan nilai hasil capaian diatas nilai 90 hasil capaiannya tahun 2021 belum tercapai dari target dan penempatan aparatur sesuai kompetensinya hanya terealisasi 85%. BKPSDM Kota Surakarta menyelenggarakan berbagai program kegiatan yang dilaksanakan seperti program agen perubahan untuk melakukan inovasi, BKPSDM juga mendorong dalam pengisian

sasaran kinerja pegawai (SKP) juga setiap tahun menyusun analisis kebutuhan diklat bagi ASN, agar ASN tidak menurun kinerjanya BKPSDM memberikan penghargaan hingga 10 juta rupiah bagi ASN yang berprestasi dan BKPSDM mengadakan berbagai macam pelatihan penjenjangan beserta sertifikasi

3. Berdasarkan hasil wawancara terkait indikator menumbuhkan jiwa *entrepreneur* dapat di lihat bahwa peran BKPSDM Kota Surakarta dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara pada masa pandemi di Kota Surakarta yaitu :

a. Penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien, BKPSDM membuat beberapa inovasi di masa pandemi untuk memudahkan urusan Aparatur Sipil Negara seperti aplikasi *Si Janaka* (sistem informasi e-Kinerja ASN Kota Surakarta), Aplikasi presensi android (*si Pedro*), Aplikasi e-perilaku 360 derajat, Survei kepuasan masyarakat, analisis kebutuhan pengembangan kompetensi

secara online. BKPSDM juga mendapatkan penghargaan pada tahun 2021 dari Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Tengah kategori lembaga pengembangan kompetensi yang inovatif.

b. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta dalam memberikan pengarahan ASN agar dapat memberikan kualitas pelayanan dengan baik dengan sudah berjalan dengan baik dengan diadakannya kegiatan *coaching* atau pembinaan pegawai baik segi kompetensi maupun karakter budi pekerti, Mengadakan workshop pengembangan kompetensi dan juga mengajak ASN untuk meningkatkan kompetensi secara mandiri dan melaksanakan seminar secara online. BKPSDM Kota Surakarta memfasilitasi konseling kepegawaian, konseling pra nikah dan konseling pra cerai sebagai *early warning system* untuk

meminimalisir angka penjatuhan hukuman disiplin dan penceraian.

- c. Upaya preventif agar Aparatur Sipil Negara tidak terlibat dari korupsi, kolusi dan nepotisme, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta berupaya membimbing sesuai dengan peraturan pengelolaan inventarisasi dan sosialisasi memberikan beberapa materi mengenai KKN, diharapkan dengan diadakan sosialisasi tersebut ASN bersih dari korupsi, nepotisme, kolusi. BKPSDM juga meraih penghargaan pedikat wilayah bebas korupsi tahun 2020.

Hasil observasi bahwa BKPSDM Kota Surakarta dalam reformasi pelayanan publik yang efektif dan efisien sudah melakukan upaya dengan membuat inovasi dengan aplikasi *Si Janaka*, Aplikasi presensi, *Aplikasi e-perilaku 360 derajat*, Survei kepuasan masyarakat, analisis kebutuhan pengembangan kompetensi

secara online, BKPSDM Kota Surakarta memberi pengarahan pembinaan pegawai, Mengadakan workshop pengembangan kompetensi dan ASN terhindar dari permasalahan korupsi, Kolusi, Nepotisme. BKPSDM melakukan bimbingan pengelolaan inventarisasi dan sosialisasi kepada ASN

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diidentifikasi bahwa peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara pada masa pandemi di Kota Surakarta terlaksana dengan baik dan inovatif. Hal ini berdasarkan analisis menggunakan teori peran pemerintah dalam pengelolaan sumber daya manusia menurut Riniwati (2016) melalui indikator berorientasi pada layanan (layanan), memberi kesempatan sumber daya manusia aktif dalam organisasi (pembinaan), menumbuhkan jiwa *entrepreneur* (inovasi) yaitu sebagai berikut :

1. Peran dalam berorientasi pada layanan (pelayanan), hasilnya sudah baik berdasarkan pendapat menurut Zeithaml, Parassuraman dan Berry (dalam Hardiyansyah, 2011:11) indikator kualitas pelayanan meliputi bukti fisik (*tangibles*), reliabilitas (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*emphaty*). Hal ini terbukti dalam pengawasan dan pembinaan kepada ASN, sosialisasi surat edaran, penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan secara *blended learning*, monitoring absensi dengan aplikasi *Sip Tenan*, pemantauan sikapperilaku kinerja melalui aplikasi *e- kinerja 360 derajat*, sidak mendadak dan acak.
2. Peran memberi kesempatan sumber daya manusia untuk aktif dalam organisasi (pembinaan), berdasarkan pendapat Menurut Hezky Mohede (2013) bahwa indikator pembinaan ASN adalah disiplin kerja, pengembangan karir dan kode etik hasilnya menunjukkan bahwa peran BKPSDM Kota Surakarta sudah baik. Hal ini terbukti adanya program agen perubahan dan menuntut ASN berinovasi memecahkan masalah organisasi. BKPSDM menyusun sasaran kinerja pegawai (SKP) serta analisis kebutuhan diklat (AKD) beberapa instansi. BKPSDM meningkatkan motivasi berkerja dengan penghargaan ASN berprestasi, tunjangan dan diklat kompetensi kinerja.
3. Peran untuk menumbuhkan jiwa *entrepreneur* (inovasi), menurut Juniarso dan Achmad Sodik, 2009) indikator inovasi meliputi kebaruan, kemanfaatan memberi solusi, keberlanjutan, dapat direplikasikan serta kompatibilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam membimbing Aparatur Sipil Negara sudah baik dan adaptif. BKPSDM membuat aplikasi online, inventarisasi mencegah korupsi, menerapkan program wilayah bebas korupsi serta reformasi birokrasi organisasi perangkat daerah (OPD) di Surakarta. BKPSDM kota Surakarta juga mendapat apresiasi

4. dari Badan Kepegawaian Negara Award 2022 sebagai juara pertama kategori perencanaan kebutuhan dan mutasi kepegawaian.

Berorientasi pada hasil penelitian, peneliti memiliki masukan sebagai berikut :

1. BKPSDM Kota Surakarta melakukan tindak lanjut progres pelaksanaan inovasi agen perubahan, agar inovasi pelayanan publik bermanfaat dan berdampak signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Kota Surakarta.
2. BKPSDM dapat melakukan tindak lanjut hasil survei kepuasan masyarakat, melakukan evaluasi perbaikan instansi agar pelayanan berjalan baik.
3. BKPSDM dapat melakukan tindak lanjut aspirasi para ASN dan melalui kolaborasi dengan stakeholder terkait dalam peningkatan kualitas kinerja aparatur sipil negara kota Surakarta bisa komprehensif, progresif, berdaya saing, berkompeten, berkarakter, inovatif dan adaptif
4. BKPSDM melakukan evaluasi

hasil sidak dan memberikan pembinaan intensif pada instansi di Kota Surakarta yang belum optimal dalam pelayanan masyarakat dan membenahan reformasi birokrasi organisasi

### Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Aan Komariah, Djam'an Satori, 2011, Metode Penelitian Kualitatif, Bandung, Alfabeta.
- Berita online [www.jawapos.com](http://www.jawapos.com) tanggal 3 januari 2022 pada acara *pelantikan dan pengambilan sumpah janji jabatan 850 pejabat di lingkungan pemerintah Surakarta*
- Hadi, Sutrisno. 2004. Metodologi Research. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huseno, Tun. 2016. Kinerja Pegawai. Malang : Media Nusa Creative
- Ishak, Thanthawi & Nurmayana. 2018. Peran Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Lhokseumawe terhadap

- Kinerja Pegawai Negeri Sipil.  
Jurnal HUMANIS. Vol 04, No.  
02. Sekolah Tinggi Ilmu  
Administrasi Nasional
- Juliani Henny. 2019. Upaya Strategis  
Pemerintah Kota Surakarta  
dalam Mewujudkan  
Profesionalisme SDM  
Aparatur. *Administrative Law  
& Governance Journal*.  
Volume 2 nomor 3.  
Universitas Diponegoro
- Miles, M.B, Huberman, A.M  
dan Huberman 2014.  
*Qualitative Data Analysis,  
A Methods Sourcebook,  
Edition 3*. USA : Sage  
Publications.  
terjemahan Tjetjep Rohidi,  
Universitas Indonesia  
Press
- Moleong, Lexy J. (2017).  
Metode Penelitian  
Kualitatif, cetakan ke-36,  
Bandung : PT. Remaja  
Rosdakarya Offset
- Mudrajad Kuncoro. 2004.  
Otonomi dan  
Pembangunan Daerah  
(Reformasi, Perencanaan,  
Strategi dan Peluang).  
Yogyakarta: Erlangga.
- Peraturan Pemerintah nomor 94  
tahun 2021 perubahan atas  
Undang Undang nomor 15  
tahun 2014 tentang  
Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Walikota Surakarta  
nomor 26 tahun 2021  
tentang penghargaan ASN  
berprestasi di lingkungan  
pemerintah Kota Surakarta
- Riniwati, 2016. Manajemen  
Strategi Pengembangan  
Aparatur Negara. Malang :  
Ahlimedia Press
- Sarlito Wirawan Sarwono. 2015.  
Teori- Teori Psikologi  
Sosial, Jakarta: Rajawali  
Pers Sugiyono. 2012.  
Metode Penelitian  
Kuantitatif, Kualitatif, dan  
R&D. Bandung: Alfabet
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian  
Kuantitatif, Kualitatif, dan  
R&D. Bandung :  
ALFABETA.
- Sugiyono. (2018). Metode  
Penelitian Kombinasi (Mixed  
Methods). Bandung: CV  
Alfabeta
- Suharyadi & Purwanto.(2004).  
Metodologi  
Penelitian. Jakarta: Gramedia  
Pustaka Utama.
- Suwardi, dkk (2020) Pelayanan  
Publik, Persepsi  
Pembangunan dan Local  
Areacity branding: Konsep  
dan strategi (Studi Kasus  
Kabupaten Klaten); Unisri  
Press; Surakarta.  
[https://press.unisri.ac.id/wp-  
content/uploads/2021/07/A5-  
BUKU-KLATEN\\_FULL-  
COVER.pdf](https://press.unisri.ac.id/wp-content/uploads/2021/07/A5_BUKU-KLATEN_FULL-COVER.pdf)

- Soekanto, Soerjono, 2002, Teori Peranan, Jakarta, Bumi Aksara
- Soerjono Soekanto, 2009:212-213, Peranan Sosiologi Suatu Pengantar, Edisi Baru, Rajawali Pers, Jakarta.
- Soetopo. (1987). Budaya Organisasi. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Surat Edaran (SE) Menteri PANRB RI nomor 8 tahun 2021 terkait pembatasan kegiatan bepergian ke luar daerah dan atau mudik bagi ASN dalam masa pandemi covid 19
- Wibowo (2016). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. *Computech & Bisnis*, 119- 127.
- Yani, Ahmad. 2017. *Peranan Koordinasi Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Dalam Upaya Penanggulangan Banjir di Kota Binjai*. Tesis, Medan: Universitas Medan Area