

DISERTASI

**SINKRONISASI KINERJA PEGAWAI DAN KINERJA
ORGANISASI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN
SIPIIL KEBUPATEN BONE**

***SYNCHRONIZATION OF EMPLOYEE AND
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE POPULATION
AND CIVIL REGISTRATION AGENCY OF BONE REGENCY***

**NURLINA
E013202008**



**PROGRAM DOKTOR ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

**SINKRONISASI KINERJA PEGAWAI DAN KINERJA
ORGANISASI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN
SIPIIL KABUPATEN BONE**

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Doktor

Program Studi Doktor
Administrasi Publik

Disusun dan diajukan oleh

Nurlina

Nomor Pokok: E013202008

Kepada

**PROGRAM DOKTOR ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**SINKRONISASI KINERJA PEGAWAI DAN KINERJA ORGANISASI
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL
KABUPATEN BONE**

Disusun dan diajukan oleh

NURLINA

E0132202008

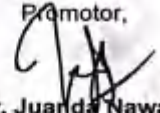
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Sosiologi Fakultas Ilmu
Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 25 April 2024

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

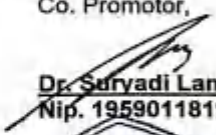
Promotor,


Prof. Dr. Juanda Nawawi, M.Si.
Nip. 195708181984031002

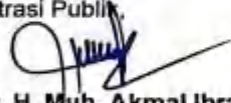
Co. Promotor,

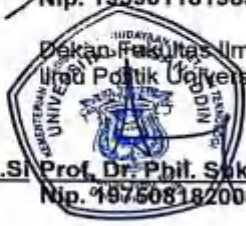

Dr. Hj. Syahribulan, M.Si.
Nip. 196009141987022001

Co. Promotor,


Dr. Suryadi Lambali, M.A.
Nip. 195901181985031006

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,


Prof. Dr. H. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si.
Nip. 196012311986011005


Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,

Prof. Dr. Phil. Sakri, S.IP., M.Si.
Nip. 197508182008011008



PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurlina

Nomor Pokok Mahasiswa : E013202008

Program Studi : Administrasi Publik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa karya yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan salinan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini adalah hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 03 Januari 2024

Yang menyatakan



Nurlina



KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirabbil alamin, terima kasih ya Allah, Engkau masih menakdirkanku, merasakan nikmat-Mu, sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir disertasi sesuai target yang direncanakan. Disertasi berjudul ***“Sinkronisasi Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone”***. Ditulis sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Doktor pada Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, Makassar.

Dalam proses penyusunan penelitian, tim promotor yang memberikan bimbingan dan arahan, berdiskusi dengan penulis dan membagikan referensi pendukung. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat **Prof. Dr. Djuanda Nawawi, M.Si.** sebagai Promotor, **Dr. Suryadi Lambali, MA** sebagai Ko-Promotor 1(satu), dan **Dr. Syahribulan, M.Si** sebagai Ko-Promotor 2 (dua).

Sebagai pelengkap kesyukuran penulis, yang istimewa karena kehadiran keluarga tercinta: Hasan Basri S.Si, M.Si (suami) dan putra yaitu Ikrar Adiyat Mahardika dan Takbir Agung, juga kedua orangtua penulis terutama ibunda Hj. Sahriah, A,Md yang tak henti-hentinya melangitkan doa, agar penulis tetap dalam kondisi sehat.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor UNHAS serta para pembantu Rektor Universitas Hasanuddin;
2. Bapak Prof. Dr. Phil, Sukri, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin;



3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Akmal Ibrahim, M.Si selaku Ketua Program Studi S3 Administrasi Publik;

4. Bapak Dr. Muhammad Tang Abdullah, S.Sos, MAP; Dr. Nurdin Nara, dan ibu Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si. selaku tim penguji yang

menyempatkan waktu untuk memberikan penilaian, arahan dan masukan terhadap kualitas disertasi ini;

5. Para dosen pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Hasanuddin atas ilmu dan didikan serta motivasi yang diberikan selama proses perkuliahan;
6. Staf Sekretariat Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin;
7. Rekan-rekan mahasiswa S3 Administrasi Publik Tahun 2020 tanpa terkecuali untuk persahabatan dan kebersamaan yang telah diberikan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, terdapat kekurangan dan kelemahan terutama dalam mendeskripsikan data penelitian dan menghubungkannya dengan teori yang relevan. Oleh karena itu, penulis membuka diri untuk menerima kritik dan masukan untuk memperkaya penulisan disertasi ini. Penulis berharap semoga disertasi ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

Nurlina



ABSTRAK

NURLINA. Sinkronisasi Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone (dibimbing oleh Djuanda Nawawi, Suryadi Lambali, dan Syahribulan)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai dan kinerja organisasi di Disdukcapil Kabupaten Bone yang belum optimal. Dilihat dari kinerja organisasi target untuk meningkatkan kualitas layanan pendaftaran penduduk dan catatan sipil belum tercapai, serta struktur organisasi yang kaku dengan sedikit kesempatan promosi dapat menghambat mobilitas dan peningkatan karir pegawai. Dilihat dari kinerja pegawai, kriteria kenaikan pangkat yang tidak jelas dan tidak berorientasi pada prestasi dapat menurunkan motivasi pegawai untuk berprestasi, yang berdampak pada perlambatan kemajuan karir para pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan kajian dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, verifikasi, serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi telah tercapai pada aspek-aspek seperti Integrasi Pengetahuan, Kualitas Hubungan, Semangat kerjasama, Ikatan sosial kuat antara pegawai, Pembinaan Pertumbuhan Karir, Komunikasi Terpadu serta Komitmen tinggi organisasi untuk pelatihan berkelanjutan. Namun, terdapat ketidaksinkronan pada aspek-aspek seperti insentif dan penghargaan, dukungan kuat organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Direkomendasikan untuk membuat pelatihan berkelanjutan di tingkat organisasi dengan anggaran khusus untuk pengembangan SDM, insentif kinerja yang jelas, dan perhatian pada penghargaan baik materiil maupun non-materiil. Di tingkat individu, perlu dorongan untuk belajar terus-menerus, berbagi pengetahuan, dan meningkatkan kualifikasi. Mengakui dan mendukung kontribusi positif pegawai serta mengevaluasi skema kompensasi sesuai dengan kontribusi mereka. Semua ini penting untuk menjaga motivasi, kepuasan kerja, dan penghargaan atas dedikasi pegawai dalam melayani masyarakat.

Kata Kunci: Kinerja pegawai, Kinerja organisasi, Sinkronisasi Kinerja



ABSTRACT

NURLINA. *Synchronization of Employee and Organizational Performance of the Population and Civil Registration Agency of Bone Regency (guided by Djuanda Nawawi, Suryadi Lambali, and Syahribulan).*

This research aims to analyze Synchronization of employee and organizational performance of the Population and Civil Registration Agency of Bone Regency, which is not optimal. Examining the organizational performance, the target to improve the quality of population registration and civil records services has not been achieved. Additionally, the rigid organizational structure with limited promotion opportunities can hinder mobility and career advancement for employees. In terms of individual performance, unclear promotion criteria not oriented towards achievement can decrease employee motivation to excel, resulting in a slowdown in the career progression of employees.

This research employs a qualitative method, utilizing data collection techniques such as observation, in-depth interviews, and document analysis. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, verification, and conclusion drawing.

The research results indicate that synchronization between individual and organizational performance has been achieved in aspects such as Knowledge Integration, Relationship Quality, Team Spirit, strong social bonds among employees, Career Development, Integrated Communication, and a high organizational commitment to continuous training. However, there is a lack of synchronization in aspects such as incentives and rewards, strong organizational support, organizational commitment, and job satisfaction. It is recommended to implement continuous training at the organizational level with a special budget for human resource development, clear performance-based incentives, and attention to both material and non-material rewards. At the individual level, there is a need to encourage continuous learning, knowledge sharing, and qualification improvement. Recognizing and supporting employees' positive contributions and evaluating compensation schemes according to their contributions are essential to maintain motivation, job satisfaction, and appreciation for employees' dedication in serving the community.



rds: *Employee performance, Organizational performance, Performance Synchronization*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PENGESAHAN DISERTASI	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	Xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Perspektif Paradigma Administrasi Publik	14
2.2 Definisi Administrasi Publik	17
2.3 Konsep Kinerja Pegawai dan Organisasi.....	35
2.4 Konsep Manajemen Kinerja Pegawai	72
2.5. Sinkronisasi	88
2.6. Relevansi Penelitian Terdahulu	93
2.6 Kerangka Pikir	100
BAB III METODE PENELITIAN.....	116
3.1 Jenis Penelitian	116
3.2 Informan Penelitian	116
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	118
3.4 Fokus Penelitian.....	119
Sumber Data	121
Teknik Pengumpulan Data.....	123
Teknik Analisis Data.....	124



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	128
4.1 Gambaran Umum.....	128
4.2 Hasil Penelitian.....	146
4.2.1 Kinerja Organisasi (Organization Level).....	146
4.2.2 Kinerja Pegawai (Level Individu)	194
4.2.3 Sinkronisasi Kinerja pegawai dengan Kinerja Organisasi	289
4.3 Pembahasan	312
4.3.1 Kinerja Organisasi (Organization Level).....	313
4.3.2 Level Individu.....	324
4.3.3 Sinkronisasi Kinerja pegawai dan Kinerja Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone	353
4.4 Impikasi	368
BAB V PENUTUP	371
5.1 Kesimpulan.....	371
5.2 Saran	373
DAFTAR PUSTAKA	375



DAFTAR TABEL

Tabel 1: Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2021.....	7
Tabel 2: Old Public Administration ke New Public Management	23
Tabel 3: Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.....	98
Tabel 4: Informan Penelitian.....	117
Tabel 5 Grafik Jumlah ASN dan Non ASN.....	131
Tabel 6 Grafik ASN Berdasarkan Pendidikan	132
Tabel 7 Grafik ASN Berdasarkan Golongan	133
Tabel 8 Distribusi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	134
Tabel 9: Indikator Kinerja Utama (IKU)	136
Tabel 10: Program Perwujudan Kinerja	137
Tabel 11: Standar Penilaian Kinerja.....	137
Tabel 12: Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2022.....	138
Tabel 13: Indikator Kinerja Pegawai.....	142
Tabel 14: Indeks Kepuasan Masyarakat (Pelayanan)	144
Tabel 15: Data pegawai yang Telah Mengikuti Pelatihan	153
Tabel 16: Realisasi Penerbitan Kartu Identitas Anak (Kia)	227
Tabel 17: Realisasi Penerbitan Kartu Keluarga	228
Tabel 18: Realisasi Penerbitan Kartu Tanda Penduduk	229
Tabel 19: Masa Kerja Pegawai.....	247
Tabel 20: Matriks sinkronisasi kinerja pada level organisasi	300
Tabel 21: Matriks sinkronisasi kinerja level individu.....	312
Tabel 22: Matriks Sinkronisasi.....	368



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Grafik Data Pegawai Disdukcapil Kab.Bone	9
Gambar 2: Grafik ASN Berdasarkan Golongan	11
Gambar 3: Model Peningkatan kinerja, 2021	53
Gambar 4: Pendorong dan penarik kinerja e-government.....	58
Gambar 5 Kerangka Pikir	115
Gambar 6: Teknik Analisis Data.....	125
Gambar 7: Struktur Organisasi.....	130
Gambar 8: Komponen sistem akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah, 2022.....	135



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan kunci dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi atau negara. Sebagai penggerak utama organisasi, SDM memobilisasi modal, teknologi, dan bahan dasar untuk bekerja secara efektif. Manajemen sumber daya manusia harus sangat peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Karena perubahan yang terjadi itu menimbulkan berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dan diatasi dengan baik. Dengan peran esensial dalam inovasi dan kreativitas, SDM menjadi penentu utama dalam menavigasi era globalisasi dan persaingan ketat saat ini.

SDM berkualitas memberikan kontribusi signifikan untuk pembangunan berkelanjutan, menciptakan solusi untuk berbagai tantangan sosial, ekonomi, dan lingkungan. Adaptasi yang dinamis terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi juga ditentukan oleh kualitas SDM, yang penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

Kualitas SDM juga secara langsung memengaruhi pembangunan ekonomi sebuah negara. Negara dengan SDM yang berkualitas mengalami pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat. SDM memainkan peran penting dalam membentuk organisasi yang positif, meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan pegawai. Kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi bergantung kualitas SDM yang dimilikinya.



Peningkatan produktivitas, manajemen perubahan yang efektif, dan penciptaan lingkungan kerja yang baik merupakan hasil dari investasi yang cerdas dalam pengembangan SDM. Pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kesejahteraan pegawai adalah aspek penting untuk menciptakan SDM yang kompeten, inovatif, dan produktif. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM adalah suatu keharusan bagi organisasi dan negara yang ingin berkembang dan berkelanjutan.

Kinerja mencerminkan sejauh mana organisasi, tim, atau individu berhasil dalam mencapai tujuan atau target yang ditetapkan. Efisiensi, efektivitas, dan produktivitas merupakan indikator utama keberhasilan kinerja, yang semuanya tidak boleh mengorbankan kualitas dari hasil kerja. Kinerja pegawai yang cemerlang memainkan peran krusial dalam mengoptimalkan kinerja organisasi. Kinerja pegawai merujuk pada prestasi kerja yang dapat diperoleh oleh individu dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, serta seberapa besar pengaruh yang dapat dikontribusikan kepada organisasi. Saat individu memberikan kontribusi yang signifikan dalam pekerjaannya, ini secara langsung berdampak positif pada efisiensi dan produktivitas keseluruhan organisasi. Pegawai yang berkinerja baik secara konsisten mendorong peningkatan produktivitas, yang secara alami menaikkan performa organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, individu yang berprestasi tinggi sering kali menjadi sumber ide-ide inovatif dan solusi kreatif. Mereka mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat, sering kali menemukan cara baru dan lebih efisien untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Ini, pada gilirannya, membantu organisasi berkembang, berevolusi, dan tetap kompetitif dalam pasar yang selalu



berubah. Inovasi yang ditawarkan oleh pegawai yang berkinerja baik memperkuat posisi organisasi di pasar, mendorong pertumbuhan dan menciptakan peluang baru untuk keberhasilan lebih lanjut.

Kinerja organisasi adalah bagian utama untuk mewujudkan pelayanan publik yang memuaskan. Dengan paradigma *New Public Servis*, orientasi ekonomi menjadi bagian kesekian karena memprioritaskan pelayanan publik, di dalamnya harus terdapat komitmen yang kuat dari masing masing pegawai untuk bertahan dan bekerja dalam organisasi pemerintahan. Terdapat 3 faktor yang tercakup di dalamnya, yakni keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi, penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi. Komitmen organisasi ditandai oleh adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi, adanya keinginan untuk mengarahkan usaha bagi organisasi, adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut. Dengan meningkatkan komitmen organisasi pegawai tentunya pelayanan yang mereka berikan akan makin baik.

Penentuan tujuan serta target yang jelas dan terukur sering digunakan untuk evaluasi kinerja yang teratur. Penilaian kinerja yang efektif melibatkan ulasan berkala dan pengakuan atas prestasi, yang keduanya mendorong motivasi dan peningkatan kinerja pegawai. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dan inovasi juga penting untuk meningkatkan kinerja. Menghadapi hambatan internal dan eksternal serta melakukan penyesuaian strategis saat diperlukan membantu dalam menjaga dan meningkatkan kinerja. Kinerja yang baik tidak hanya ng pertumbuhan dan keberhasilan organisasi, tetapi juga meningkatkan 1 dan loyalitas pelanggan. Keseluruhan, evaluasi kinerja yang konstan



dan upaya peningkatan kinerja adalah fundamental untuk keberhasilan jangka panjang organisasi, tim, atau individu.

Sebuah organisasi yang sukses terutama bergantung pada usaha, sikap, perilaku, dan interaksi pegawai. Semua faktor ini berkaitan dengan pegawai dan memainkan peran kritis dalam mencapai strategi organisasi. Beberapa ahli telah mengkonfirmasi bahwa sikap dan perilaku pegawai berpengaruh positif terhadap kemajuan organisasi.

Selain itu, diperlukan strategi organisasi dalam peningkatan kinerja untuk menghasilkan SDM yang berkualitas yang efektif, efisien dan akuntabel. Untuk menganalisis kinerja organisasi umumnya bergantung pada lima indikator yakni: Pendidikan dan pelatihan, pemberian insentif dan penghargaan, pembinaan pertumbuhan karier, komunikasi yang terpadu, serta dukungan organisasi/manajemen yang kuat. Praktik-praktik ini secara bersama-sama melibatkan pegawai dalam upaya berkelanjutan untuk memperoleh pengetahuan tentang layanan yang ditawarkan organisasi pada masyarakat. Kelima indikator ini akan membentuk budaya organisasi dan berperan sebagai mekanisme untuk mencapai keselarasan strategis antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi. Keselarasan ini tidak hanya memperkuat efektivitas pekerjaan tiap pegawai, tetapi juga meningkatkan kepuasan pegawai dan, pada akhirnya, kinerja organisasi secara keseluruhan.

Keberhasilan sebuah organisasi secara mendasar bergantung pada kerja keras, sikap proaktif, perilaku positif, serta interaksi yang harmonis di antara para pekerjanya. Semua faktor ini memiliki keterkaitan yang erat dengan peran setiap

dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi. didukung oleh para pakar yang mengatakan bahwa sikap dan perilaku



positif para pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap indikator kinerja organisasi. Kinerja pegawai sendiri yakni: Integrasi Pengetahuan yang merupakan perpaduan dinamis dari berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan informasi baru serta mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi.

Mempelajari hal-hal baru di dalam dan di luar organisasi membantu menghasilkan pengetahuan dan pengalaman baru yang lebih baik, secara vertikal dan horizontal melintasi batas-batas organisasi, dan meningkatkan pertumbuhan internal dan eksternal, Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi yang merupakan perilaku sukarela yang tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal. Ini mencakup perilaku membantu, kebajikan sipil (sikap atau perilaku warga negara yang mendahulukan kepentingan orang banyak di atas kepentingan pribadi dalam suatu komunitas), dan sikap sportif yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di mana kinerja tugas terjadi. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dianggap sebagai perilaku kerja yang fleksibel yang meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi. Ini merupakan ukuran perilaku ekstra peran individu yang mempertahankan dan meningkatkan konteks kerja untuk mendukung kinerja. Kualitas Hubungan, dan Ikatan Relasional didefinisikan sebagai seberapa positif seorang pegawai mempersepsikan hubungan antara organisasi dan pegawainya. Ini termasuk tingkat kepercayaan terhadap atasan langsung mereka, komitmen mereka terhadap organisasi, dan kepuasan kerja pegawai terhadap organisasi.



Integrasi antara kinerja organisasi dan kinerja pegawai sangat krusial untuk mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Sebagai institusi

yang bertanggung jawab langsung kepada masyarakat, organisasi publik perlu menunjukkan kinerja yang optimal untuk memenuhi kebutuhan dan harapan publik. Sinkronisasi kinerja antara individu dan organisasi adalah kunci utama untuk membantu organisasi publik mencapai tujuan mereka. Dengan koordinasi yang erat dan tujuan yang selaras, layanan berkualitas kepada masyarakat dapat dicapai dengan efisiensi dan efektivitas yang lebih besar, memastikan bahwa kebutuhan dan harapan masyarakat terpenuhi dengan baik. Individu yang berkinerja baik secara otomatis meningkatkan kualitas layanan, yang pada gilirannya memberikan kepuasan yang lebih besar kepada masyarakat dan memperkuat citra organisasi publik. Organisasi publik yang memiliki sinkronisasi kinerja yang baik menunjukkan tingkat transparansi dan akuntabilitas yang lebih tinggi. Hal ini penting untuk mempertahankan kepercayaan publik dan memastikan bahwa organisasi tersebut beroperasi sesuai dengan standar dan norma yang diharapkan oleh masyarakat.

Sinkronisasi antara kinerja pegawai dan organisasi di lembaga publik berkontribusi signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Ini mendukung pembentukan pegawai negeri yang lebih kompeten dan profesional, yang lebih mampu memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat. Kinerja yang baik, baik dari individu maupun organisasi secara keseluruhan meningkatkan citra organisasi publik. Hal ini penting untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan dan dukungan masyarakat, yang fundamental untuk keberhasilan jangka panjang organisasi publik. Sinkronisasi kinerja menjamin efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, semua individu dan unit organisasi bergerak menuju tujuan



yang sama, penggunaan sumber daya dapat dioptimalkan, menciptakan nilai lebih besar untuk masyarakat dan organisasi.

Salah satu organisasi publik yang juga menjadi sorotan publik yakni pada Kinerja Dinas pada pemerintah daerah. Salah satu yang sering mengalami berbagai masalah yakni pada Dinas Catatan Sipil. Dinas ini merupakan salah satu dinas yang belum mencapai target di Kabupaten Bone. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi pada Disdukcapil Kabupaten Bone belum menunjukkan kinerja optimal dalam mencapai tujuan sesuai visi dan misi. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone Tahun 2021 yang disusun berdasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja. Adapun target kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Bone yakni sebagai berikut:

Tabel 1: Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2021

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target 2021	Realisasi 2021	Capaian 2021	Keterangan
Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Urusan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Nilai Predikat Evaluasi SAKIP oleh APIP	B	B	100%	Mencapai Target
Meningkatnya Kualitas Layanan Pendaftaran Penduduk dan Pencatatan Sipil	Persentase Kepemilikan Dokumen Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil	85,00%	81,69%	96,11%	Belum mencapai Target
Rata-rata				98,06%	

Sumber Data: Hasil Review SAKIP dan Data di olah oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Bone, 2022



erdasarkan data ini menunjukkan bahwa target kinerja Tahun 2021 yakni Namun realisasi 81,69 % belum mencapai target. Hal ini menunjukkan

bahwa kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Bone belum optimal. Salah satu penyebabnya yakni karena masih adanya Akta Kelahiran (AK) yang belum masuk pada Sistem Administrasi Kependudukan (SIK), karena masih diterbitkan secara manual.

Belum tercapainya target kinerja ini juga sejalan dengan keluhan publik yang menunjukkan bahwa pengelolaan dokumen di Disdukcapil masih kompleks, memakan waktu lama, dan beberapa fasilitas pendukung sarana dalam hal penggunaan teknologi kurang nyaman dan belum teraplikasi dengan baik. Walaupun Disdukcapil telah mengembangkan aplikasi terintegrasi untuk mempermudah pembuatan Administrasi Kependudukan (Adminduk) bagi publik, namun masih banyak keluhan yang muncul yang dapat disebabkan oleh masalah kinerja.

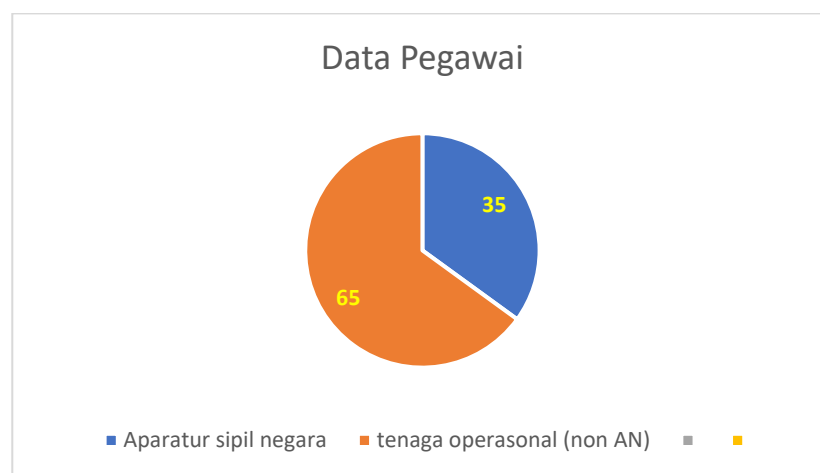
Pelaksanaan pembuatan akta kelahiran memerlukan kualitas kinerja yang tinggi dari pegawai. Kinerja pegawai dalam organisasi akan selalu terkait dengan *input*, *output*, dan *outcome* yang dapat menghasilkan kerja yang efektif dan efisien. Untuk mencapai tingkat pencapaian pelaksanaan program, kegiatan, atau kebijakan yang sesuai dengan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi, perlu ada perencanaan strategis yang efektif dan akuntabel. Kinerja yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode harus diproyeksikan dengan standar efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas manajemen. Selain itu, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menentukan tingkat sinkronisasi antara kinerja pegawai dan organisasi. Dengan mengetahui tingkat sinkronisasi ini, dapat diketahui kendala-kendala yang muncul

untuk mencapai tujuan. Tanpa pengukuran kinerja, tidak dapat diketahui



penyebab atau kendala kegagalan kinerja pegawai dan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu kendala dalam kinerja Disdukcapil Kabupaten Bone yakni pegawai masih di dominasi oleh pegawai yang bekerja dengan perjanjian kerja (PPPK). Sementara untuk pegawai PNS hanya 30 orang. Adapun perbandingan grafik antara ASN dan non ASN yakni sebagai berikut:



Gambar 1: Grafik Data Pegawai Disdukcapil Kab.Bone

Sumber: LKJIP 2021 Disdukcapil Kab. Bone 2022

Data ini menunjukkan bahwa jumlah non ASN jauh lebih dominan di banding tenaga ASN. Hal ini tentu berpengaruh pada kemampuan dan kinerja pegawai karena adanya perbedaan kesejahteraan dan tunjangan. Selain itu, dominasi pegawai non ASN membuat kapasitas dan komitmen kerja pegawai menjadi perhatian. Berbeda dengan pegawai dengan status ASN yang memiliki kepastian kesejahteraan dan jenjang karier yang jelas namun demikian, untuk mencapai hasil kerja yang ditargetkan pada kinerja pegawai dan kinerja organisasi

Disdukcapil di Kabupaten Bone, Disdukcapil Kabupaten Bone telah melakukan program pemerintahan untuk memperbaiki kinerja. Salah satu program kukan adalah penerapan *e-government* sebagai upaya pemerintah untuk

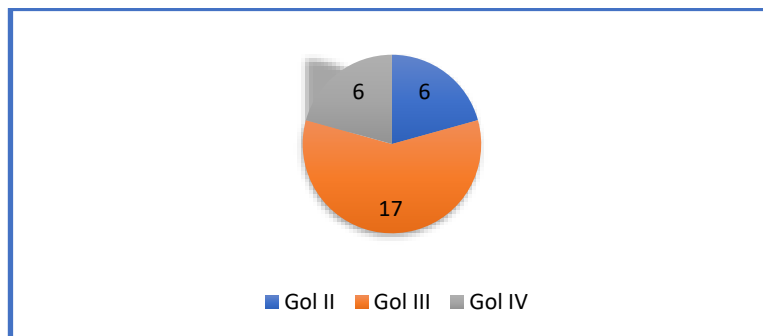


mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dengan menggunakan teknologi informasi. Program ini digunakan dalam pembuatan Administrasi Kependudukan (Adminduk) melalui sistem digital untuk pembuatan kartu identitas.

Berdasarkan observasi awal penulis, diketahui bahwa kinerja organisasi dan kinerja individu pada Dukcapil Kab Bone berdasarkan SAKIP 2021 mengalami banyak masalah. Masalah Kinerja Pegawai, **pertama** pada jenjang karier pegawai yang stagnan menjadi indikasi dari adanya berbagai masalah internal organisasi. **Kedua**, kriteria untuk kenaikan pangkat yang tidak jelas atau tidak berorientasi pada prestasi, bisa mengurangi motivasi untuk berprestasi, yang pada gilirannya memperlambat kemajuan karier pegawai.

Masalah Kinerja Organisasi **pertama** belum tercapainya target pada peningkatan kualitas layanan pendaftaran penduduk dan catatan sipil pada laporan SAKIP 2021. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi pada Dukcapil Kab. Bone masih perlu ditingkatkan. **Kedua**, pada struktur organisasi Dukcapil dianggap kaku dengan sedikit ruang untuk promosi dapat menciptakan perlambatan serta membatasi mobilitas peningkatan karir pegawai. **Ketiga** yakni kurangnya dukungan dalam pelatihan dan pengembangan berkelanjutan dapat mencegah pegawai mengembangkan keahlian yang mereka butuhkan untuk maju dan keenam, budaya kerja yang tidak mendukung inovasi atau tidak mengakui pencapaian dapat mengurangi motivasi pegawai untuk berkembang. Situasi di Dukcapil Kab. Bone yang dapat dilihat pada grafik di bawah ini:





Gambar 2: Grafik ASN Berdasarkan Golongan

Sumber Data: Data Kepegawaian Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Bone, 2023

Data di atas terlihat bahwa hanya sedikit pegawai yang telah mencapai golongan IV. Kondisi ini menandakan adanya kekurangan dalam peluang untuk promosi dan kebutuhan pengembangan profesional yang lebih intensif untuk membekali pegawai dengan kemampuan yang diperlukan untuk peran tingkat yang lebih tinggi.

Masalah kinerja ini terdapat pada kinerja organisasi dan kinerja pegawai, sehingga beberapa permasalahan di atas menjadi perhatian untuk menjadi fokus penelitian. Terkait objek yang diteliti atas dasar teori dan masalah dengan pemikiran-pemikiran yang telah dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“Sinkronisasi Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone”.

1.2 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:



Bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone?

2. Bagaimana kinerja organisasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone?
3. Bagaimana sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan pertanyaan di atas, maka penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja organisasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan mempunyai manfaat teoretis dan manfaat praktis:

1. Aspek Teoretis

Secara teoretis, dapat menambah wawasan ilmu dan menambah masukan pemikiran bagi pengembangan ilmu administrasi publik dan kinerja pada organisasi publik.

2. Aspek Praktis



Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menghasilkan gambaran pentingnya sinkronisasi kinerja pegawai dan organisasi pada organisasi publik, serta diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan

pertimbangan bagi pemerintah tentang pentingnya sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi terhadap birokrasi pemerintah di Kabupaten Bone.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Perspektif Paradigma Administrasi Publik

2.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi publik dimaksudkan untuk lebih memahami hubungan pemerintah dengan publik serta meningkatkan responsibilitas kebijakan terhadap berbagai kebutuhan publik, dan juga melembagakan praktik-praktik manajerial agar terbiasa melaksanakan suatu kegiatan dengan efektif, efisien dan rasional. Oleh Karena itu, untuk menyamakan persepsi dan interpretasi tentang administrasi publik, maka perlu diberi pembatasan atau definisi sebagai berikut: Siagian (2008:2), mendefinisikan: Administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedang Pasolong (2010:50) mengatakan: Administrasi adalah pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif, efisien dan rasional.

Tujuan administrasi ialah semata-mata untuk kepentingan manusia, khususnya keberadaannya sebagai makhluk sosial yang bermasyarakat. Konsekuensinya ialah administrasi bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi dengan segala kegiatan mulai merencanakan sampai pada evaluasi demi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efisien dan efektif. Jadi, administrasi ialah suatu fenomena sosial, dan hidup subur di dalam kehidupan masyarakat, di dalam tingkat kehidupan demikian individu mempunyai penting karena sebenarnya publik ialah bentuk kehidupan antar individu



dalam suatu sistem, untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, setiap individu berfungsi sebagai sumber daya publik, sekaligus sumber daya administrasi. Dapat di pahami bahwa administrasi mempunyai dua dimensi yaitu: (1) dimensi karakteristik, dan (2) dimensi unsur-unsur yang melekat pada administrasi. Dimensi karakteristik administrasi terdiri atas:

- a) Efisiensi berarti bahwa tujuan (motif) daripada administrasi adalah untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien. Dengan kata lain bahwa pencapaian tujuan administrasi dengan hasil yang berdaya berhasil guna (efektif) dan berdaya guna (efisien). Jelasnya yang dimaksud efisien adalah perbandingan yang terbaik antara *input* dan *output* atau perbandingan antara pengeluaran dan keuntungan. Misalnya hasil maksimum yang dicapai dengan penggunaan sumber daya yang terbatas. Dengan kata lain perbandingan antara apa yang telah dihasilkan dengan apa yang seharusnya diselesaikan.
- b) Efektivitas pada dasarnya berasal dari kata "efek" dan digunakan dalam istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan. Keban (2004:140), mengatakan bahwa:

Suatu organisasi dapat dikatakan efektif kalau tujuan organisasi atau nilai-nilai sebagaimana ditetapkan dalam visi tercapai. Nilai-nilai yang telah disepakati bersama antara para stakeholder dari organisasi yang bersangkutan.
- c) Rasional berarti bahwa tujuan yang telah dicapai bermanfaat untuk maksud yang berguna, tetapi tentu saja yang dilakukan dengan sadar atau disengaja.

Ritzer (2005:37), mengatakan bahwa:



Analisis terbaik saat ini ialah restoran cepat saji, yaitu sistem rasional di mana seorang pekerja dan pelanggan digiring untuk mencari cara yang rasional dalam mencapai tujuan. Mendorong makanan melalui jendela

misalnya ialah cara rasional karena dengan demikian pelayanan pelanggan efektif dan efisien.

Tujuan yang hendak dicapai melalui kegiatan administrasi adalah menerapkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga tercapai tujuan secara "efektif" dan "efisien" melalui tindakan rasional. Tujuan secara efektif dan efisien melalui tindakan rasional dapat terwujud bila ada perencanaan yang realistis dan benar-benar tepat, logis dan dapat dikerjakan. Jadi perencanaan berfungsi sebagai landasan kebijakan administrasi, dan merupakan wujud konkret dari tujuan. Untuk membuat perencanaan yang tepat diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan sumber daya non-manusia yang cukup memadai. Adapun kualitas SDM yang dimaksud seharusnya memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan dan moral yang tinggi. Berdasarkan kompetensi tersebut dapat disusun pengorganisasian (*organizing*) secara benar dan objektif yang sesuai prinsip "*the right man on the right place*". Sedangkan dimensi unsur-unsur yang melekat pada administrasi yaitu:

- a) Adanya tujuan atau sasaran yang ditentukan sebelum melaksanakan suatu pekerjaan.
- b) Adanya kerja sama baik sekelompok orang atau lembaga pemerintah maupun lembaga swasta.
- c) Adanya sarana yang digunakan oleh sekelompok atau lembaga dalam melaksanakan tujuan yang hendak dicapai.

Penegasan jiwa profesi melalui kinerja pelayanan publik (*public service performance*) sebuah gerakan yang didasarkan pada kepentingan publik, dalam pemerintahan yang demokratis, dan dalam keterlibatan sipil yang

ii. Gerakan ini, sekarang terwujud dalam cara kita berinteraksi dengan nimpin politik, dalam cara kita berinteraksi dengan warga. Kinerja



pelayanan publik (*public servis performance*) dengan membandingkannya dengan pendekatan tradisional dan lebih kontemporer terhadap kebijakan publik dan administrasi publik.

2.2 Definisi Administrasi Publik

Chandler & Plano dalam Keban (2004:3), mengatakan bahwa:

Administrasi publik adalah proses di mana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

Chandler & Plano menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur "*public affairs*" dan melaksanakan berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan. Sedang David H. Rosenbloom (2000:39-46), dalam jurnal *Public Administration Review*, menyatakan bahwa:

Administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang legislatif, eksekutif, dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.

Seiring perkembangan tentang kajian administrasi publik di berbagai negara. Beberapa literatur administrasi publik baik dari dalam maupun luar negeri secara umum pada dasarnya perkembangannya dapat ditelusuri melalui perubahan paradigma. Ada empat paradigma yang berkembang dalam Administrasi publik yaitu: *Old Public Administration* (OPA), *New Public Administration* (NPA), *New Public Management* (NPM), *New Public Services*

Kompleksitas ini ditanggapi oleh para teoritisi dengan terus



mengembangkan ilmu administrasi publik (Nugroho, 2018:2) yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

2.2.1 Old Public Administration (OPA)

Sepanjang sejarah manusia, administrasi publik sebagai bidang studi dan praktik yang sadar diri umumnya dianggap telah dimulai sekitar pergantian abad. Wilson (1887:200) dalam *The Study of Administration* (JSTOR digital library) menyatakan bahwa:

Tugas administratif pemerintah yang makin berkembang dan makin kompleks dengan berkomentar bahwa makin sulit menjalankan konstitusi daripada menyusunnya. Namun, mereka yang berada di pusat-pusat kekuasaan ini tidak boleh terlibat secara aktif atau ekstensif dalam pengembangan kebijakan. Tugas mereka bukan implementasi kebijakan dan penyediaan layanan, dan dalam tugas-tugas tersebut mereka diharapkan untuk bertindak dengan netralitas dan profesionalisme untuk melaksanakan dengan setia arahan yang datang kepada mereka. Mereka harus diawasi dengan hati-hati dan dimintai pertanggungjawaban kepada para pemimpin politik terpilih, agar tidak menyimpang dari kebijakan yang telah ditetapkan.

Wilson (1887:210) juga menyadari potensi bahaya di arah yang lain, kemungkinan bahwa politik, atau lebih khusus lagi, politisi korup dapat memengaruhi administrator secara negatif dalam mengejar efisiensi organisasi. Kekhawatiran ini menyebabkan diktum terkenal, yaitu:

Administrasi berada di luar lingkup politik yang tepat. Pertanyaan administratif bukanlah pertanyaan politik. Meskipun politik menetapkan tugas-tugas administrasi, politik tidak boleh dibiarkan memanipulasi kantor-kantornya.

Menurut Meutia (2017:15):

Ada dua tema utama dalam esai Wilson, Pertama, ada perbedaan antara politik (atau kebijakan) dan administrasi, dengan gagasan terkait akuntabilitas kepada pemimpin terpilih dan kompetensi netral di pihak administrator. Kedua, ada perhatian untuk menciptakan struktur dan strategi manajemen administratif yang memungkinkan organisasi publik dan manajernya bertindak seefisien mungkin.



Banyak penulis mencatat bahwa pencarian efisiensi organisasi dapat dengan mudah terjadi dengan mengorbankan keterlibatan warga negara dalam pekerjaan pemerintah. Menulis beberapa saat kemudian, Corry & Waldo (1949:111) yang dikutip dari *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, ahli teori administrasi publik paling terkenal dari generasinya, merangkum ortodoksi yang muncul di bidang administrasi publik dengan menulis bahwa: Cara dan ukuran efisiensi, dirasakan dan dinyatakan dengan kuat adalah sama untuk semua administrasi. Demokrasi jika ingin bertahan, tidak bisa mengabaikan pelajaran sentralisasi, hierarki, dan disiplin.

Old Public Administration harus diberi banyak penghargaan. Administrator yang beroperasi sebagian besar dalam batas-batas pandangan ini membuat dan terus membuat kontribusi dramatis dan penting bagi masyarakat, di berbagai bidang mulai dari pertahanan nasional, hingga jaminan sosial, hingga transportasi, hingga kesehatan masyarakat, dan hingga perlindungan lingkungan. *Old Public Administration* telah memungkinkan untuk menangani secara efektif masalah yang sangat kompleks dan sulit dan untuk menjaga keseimbangan antara masalah politik dan administrasi. Mengingat keadaan pada masanya, *Old Public Administration* berfungsi dengan baik, meskipun tidak sempurna, ini terus melakukannya. Sebagian besar lembaga pemerintah masih mengikuti model dasar organisasi dan manajemen atau setidaknya model ini tampaknya menjadi posisi “default” bagi lembaga di semua tingkat pemerintahan.

2.2.2 New Public Administration (NPA)

Seiring dengan berkembangnya keadaan sosial yang ada di masyarakat, pembangunan proses pembangunan bagaimana membangun suatu institusi ini baik, konsep *Old Public Administration* (OPA) dianggap tidak lagi



relevan dengan keadaan saat itu. OPA lebih dianggap lebih tanggap terhadap kekuasaan kelompok yang dominan dalam masyarakat, namun tidak tanggap terhadap kekuasaan di luar struktur kekuasaan yang ada di setiap jenjang pemerintahan. Kemudian muncul suatu konsep baru yaitu *New Public Administration*.

Administrasi negara baru muncul mulai pada penghujung tahun-tahun 1960-an dan permulaan tahun 1970-an sebagai suatu tanggapan atas beberapa rangsangan yang berlanjut menjadi keresahan rasial, berlangsungnya ketidakpuasan atas basis intelektual administrasi negara, dan perubahan umum dalam disiplin ilmu sosial. Aneka macam nilai dihubungkan dengan administrasi negara baru, dan nilai tersebut tidak selalu bersesuaian. Karena itu penulis betul-betul menolak pemahaman bahwa pasti ada administrasi negara baru yang tunggal, yang disepakati, disertai model yang sama sekali mengingkari teori-teori dan norma-norma lampau dalam lapangannya. Apa yang baru dalam administrasi negara baru langsung mengalir dari nilai-nilai yang telah menuntut administrasi negara tradisional sehingga administrasi negara baru dapat berjalan logis dari kumpulan pengetahuan baru dalam ilmu-ilmu sosial dan pengarahannya ilmu-ilmu itu pada masalah-masalah publik (Nugroho, 2018:5).

2.2.3 New Public Manajement (NPM)

Paradigma NPM melihat bahwa paradigma manajemen terdahulu kurang efektif dalam memecahkan masalah dalam memberikan pelayanan kepada publik. Tujuan pokok dalam *New Public Management* antara lain menggunakan mekanisme pasar dan terminologi di sektor publik. Untuk melakukan hubungan stansi-instansi pemerintah dengan pelanggannya dipahami sama dengan hubungan transaksi yang dilakukan oleh mereka pada pasar. Dengan



mentransformasikan *New Public Management* dapat dipahami sebagai suatu konsep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan para birokrasi.

Sehingga urgensi *New Publik Management* adalah sangat menekankan pada mekanisme pasar dalam mengarahkan program-program untuk publik. *New Public Management* dapat dipahami sebagai suatu konsep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan birokrasi atau pejabatnya. Christopher Hood dalam Thoha (2007:75) mengatakan bahwa *New Public Management* mengubah cara-cara dan model bisnis ke privat.

Sedang Vigoda dalam Keban (2004:34) mengungkapkan bahwa ada tujuh prinsip-prinsip NPM, yaitu sebagai berikut:

- a) Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik.
- b) Penggunaan indikator kinerja.
- c) Penekanan yang lebih besar pada kontrol *output*.
- d) Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil.
- e) Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi.
- f) Penekanan gaya sektor swasta pada penerapan manajemen.
- g) Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya.

NPM secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi



Dalam banyak kasus, pemerintah dan lembaga pemerintah telah berhasil atisasi fungsi publik sebelumnya, meminta eksekutif puncak bertanggung

jawab untuk tujuan kinerja yang terukur, menetapkan proses baru untuk mengukur produktivitas dan efektivitas, dan merekayasa ulang sistem departemen untuk mencerminkan komitmen yang diperkuat terhadap akuntabilitas, (Barzelay 2001:8; Boston 2016:14; Pollitt & Bouckaert 2003:20).

NPM ini telah mengalami berbagai perubahan orientasi menurut Ferlie, Ashbuerner, Filzgerald dan Pettgrew dalam Keban (2004:25), yaitu: 1. Orientasi *the drive* yaitu mengutamakan nilai efisiensi dalam pengukuran kinerja. 2. Orientasi *downsizing and decentralization* yaitu mengutamakan penyederhanaan struktur, memperkaya fungsi dan mendelegasikan otoritas kepada unit-unit yang lebih kecil agar dapat berfungsi secara cepat dan tepat. 3. Orientasi *in search of excellence* yaitu mengutamakan kinerja optimal dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. 4. Orientasi *public servis* yaitu menekankan pada kualitas, misi dan nilai-nilai yang hendak dicapai organisasi publik, memberikan perhatian yang lebih besar kepada aspirasi, kebutuhan dan partisipasi "user" dan warga masyarakat, memberikan otoritas yang lebih tinggi kepada pejabat yang dipilih masyarakat, termasuk wakil-wakil mereka, menekankan "*social learning*" dalam pemberian pelayanan publik dan penekanan pada evaluasi kinerja secara berkesinambungan, partisipasi masyarakat dan akuntabilitas. Pergeseran Administrasi ke Manajemen dapat dilihat pada tabel 2 berikut:



Tabel 2: *Old Public Administration* ke *New Public Management*

Pergeseran Prinsip		
No	Dari Prinsip Lama	Ke Prinsip Baru
1	Mengayuh (memberikan pelayanan adalah mengayuh)	Pemerintahan yang katalis: Mengarahkan
2	Pemerintah dibentuk untuk melayani masyarakat Pemerintahan milik masyarakat	Menyuntikkan persaingan dalam pemberian pelayanan
3	Pemerintah yang monopoli dalam pemberian pelayanan	Menyuntikkan persaingan dalam pemberian pelayanan
4	Organisasi digerakkan peraturan	Pemerintahan digerakkan misi.
5	Membiayai masukan	Membiayai hasil
6	Pemerintahan berorientasi pemenuhan kebutuhan birokrasi	Pemerintahan dengan orientasi memenuhi kebutuhan pelanggan
7	Pemerintahan cenderung membelanjakan	Pemerintahan yang harus menghasilkan
8	Pemerintahan mengobati masalah	Pemerintahan mencegah masalah
9	Pemerintahan yang sentralistik dan bersifat hirarkis	Pemerintah yang desentralisasi yang membuka partisipasi dan membentuk tim kerja
10	Pemerintah bertindak sebagai pemasok masal barang atau jasa	Pemerintahan yang berorientasi pasar

Sumber: George H. Frederickson, 2003

Terlepas dari kenyataan bahwa baik manajemen publik maupun administrasi publik berkaitan dengan penerapan kebijakan publik melalui pelaksanaan dan pengoperasian berbagai badan pemerintah. Kedua istilah dapat digunakan secara sinonim dan sering, tetapi jika ada perbedaan, diskusi tentang manajemen publik cenderung menunjukkan bias terhadap interpretasi ekonomi dari perilaku manajerial yang bertentangan dengan diskusi tentang administrasi publik, yang lebih cenderung didasarkan dalam ilmu politik, sosiologi, atau analisis organisasi.

NPM relevan untuk didiskusikan dengan *government* karena *steering* han) merupakan sentral untuk menganalisis manajemen publik dan



steering itu sinonim dengan *government*. Denhart and Denhart (2003:28-29)

menyebut ciri NPM sebagai berikut:

Economic theory, economic man, public interest; customers, steering; creating mechanism and incentive structures to achieve policy objectives through private and nonprofit agencies; market driven; wide latitude to meet entrepreneurial goals; decentralized public organization; entertainment spirit.

Manajemen Publik Baru, seperti Administrasi Publik Lama sebelumnya, bukan hanya tentang implementasi teknik yang baru, tetapi itu membawa serta nilai-nilai baru, seperangkat nilai dalam hal ini sebagian besar diambil dari ekonomi pasar dan manajemen bisnis. Seperti yang telah dicatat, ada tradisi lama dalam administrasi publik yang mendukung gagasan bahwa pemerintah harus dijalankan seperti bisnis. Untuk sebagian besar, rekomendasi ini berarti bahwa lembaga pemerintah harus mengadopsi praktik-praktik tersebut, mulai dari manajemen ilmiah hingga manajemen kualitas total, yang telah terbukti bermanfaat di sektor swasta. Manajemen Publik Baru mengambil ide ini satu langkah lebih jauh, dengan alasan bahwa pemerintah harus mengadopsi tidak hanya teknik administrasi bisnis tetapi bisnis tertentu. Nilai-nilai demikian juga saat ini mengenai *New Public Management* dihadirkan sebagai model normatif untuk administrasi publik dan manajemen publik.

Pendekatan NPM ini menghendaki suatu birokrasi publik yang memiliki kriteria *Good Governance*, dengan kemampuan memacu kompetisi, akuntabilitas, responsif terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan

nempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa, dan nnya suatu orientasi pada nilai-nilai untuk mewujudkan *Good ent* itu sendiri.



NPM merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi serta privatisasi perusahaan publik. Karakteristik utama NPM adalah perubahan lingkungan birokrasi yang didasarkan pada aturan baku menuju sistem manajemen publik yang lebih fleksibel dan lebih berorientasi kepada kepentingan publik.

Perspektif NPM memperoleh kritik keras dari banyak pakar. Mereka memandang bahwa perspektif ini, seperti halnya perspektif *Old Public Administration*, tidak hanya membawa teknik administrasi baru namun juga seperangkat nilai tertentu. Masalahnya terletak pada nilai-nilai yang dikedepankan tersebut seperti efisiensi, rasionalitas, produktivitas dan bisnis karena dapat bertentangan dengan nilai-nilai kepentingan publik dan demokrasi. Oleh karena itu, J.V Denhardt dan R.B Denhardt (2000:549-559) memperkenalkan paradigma *The New Public Service*: “Menyarankan untuk meninggalkan prinsip Administrasi Publik Tradisional dan *New Public Management* dan beralih ke paradigma *The New Public Service*.”

The New Public Service adalah teori manajemen publik yang mengajarkan egaliter (persamaan hak) di antara warga negara. Dalam model ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada di dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elite politik seperti yang

alam aturan.



Osborne dan Gaebler dalam Schneider (1995:302-304) mengatakan bahwa:

Karena bidang administrasi publik bergeser dari gagasan mendayung dan menerima tanggung jawab menjadi mengarahkan. Dengan kata lain, peralihan dari mendayung ke kemudi tidak hanya membuat administrator bertanggung jawab atas kapal, memilih tujuan dan arahnya serta memetakan jalur untuk mencapainya, tetapi juga memberi mereka lebih banyak kekuatan untuk melakukannya.

2.2.4 New Public Service (NPS)

Penerapan *New Public Management* di sektor publik, terasa banyak hal yang tidak sejalan dengan prinsip-prinsip pelayanan publik. Oleh karena itu kemudian sejumlah kritikan diarahkan pada *New Public Management*. Pergeseran nilai dari *New Public Management* ke *New Public Service*, kepentingan publik tidak lagi dipandang sebagai agregasi kepentingan pribadi melainkan sebagai hasil dialog dan keterlibatan publik dalam mencari nilai bersama dan kepentingan bersama perspektif *New Public Service* menghendaki peran administrator publik melibatkan masyarakat dalam pemerintahan.

Pelayanan publik yang ideal menurut paradigma *The New Public Service* yaitu pelayanan publik yang harus responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik yang ada. Dwiyanto (2006:136) mengatakan:

Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan masyarakat dan kelompok komunitas, hal ini mengandung pengertian bahwa karakter dan nilai yang terkandung di dalam pelayanan publik tersebut harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat. Karena masyarakat bersifat dinamis maka karakter pelayanan publik juga harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat.

Denhardt dan Denhardt (2000:549-559) menjelaskan dasar pelayanan



- a) Meningkatnya peran birokrat yang dapat membantu dan mengarahkan masyarakat untuk mengartikulasikan dan saling membagi nilai daripada melakukan kontrol.
- b) Kepentingan publik berada pada tujuan, tujuannya bukan hanya menemukan solusi yang cepat melalui pilihan dan referensi individu tetapi harus menghasilkan responsibility.
- c) Berpikir strategik dan bertindak demogratis, kebijakan dan program akan mencapai hasil yang efektif dan bertanggung jawab kolektif dan kolaboratif.
- d) Melayani masyarakat bukan pelanggan, kepentingan publik merupakan nilai bukan merupakan agregasi individu.
- e) Akuntabilitas tidaklah sederhana, administrator publik harus lebih memberikan perhatian lebih kepada masyarakat bukan hanya sebagai pelanggan dalam sebuah pasar.
- f) Menghargai masyarakat dan bukan hanya produktivitas, organisasi publik dan jaringannya akan bekerja dalam jangka waktu yang panjang jika ada penghargaan yang tinggi.
- g) Menghargai masyarakat dan pelayanan publik yang lebih tinggi daripada kewirausahaan, kepentingan publik dapat dikembangkan secara lebih baik oleh administrator publik dan masyarakat daripada dilakukan oleh seorang wiraswasta.

New Public Service, terdapat pengakuan eksplisit bahwa administrator publik bukanlah pemilik bisnis dari lembaga dan program mereka. Dengan demikian, pola pikir administrator publik adalah bahwa program dan sumber daya

akan milik mereka. Sebaliknya, administrator publik telah menerima tanggung jawab untuk melayani warga negara dengan menjadi pelayan sumber



daya administrasi publik dan menjelaskan akar dari *New Public Service* dengan memeriksa konteks dan latar belakang sejarah untuk memahami teori mereka tentang *New Public Service* ini adalah perspektif yang sangat berbeda dari pemilik bisnis yang berfokus pada keuntungan dan efisiensi. Dengan demikian, Layanan Publik Baru menyarankan bahwa administrator publik tidak hanya harus berbagi kekuasaan.

Denhardt dan Denhardt (2000:549-559) mengusulkan tujuh prinsip *New Public Service* berdasarkan latar belakang teori seperti yang dipaparkan di atas. Masing-masing mewakili aspek administrasi publik yang menjadi fokus *New Public Service*. Secara umum, ketujuh prinsip ini mencakup semua bidang yang dapat dipengaruhi oleh administrasi publik termasuk peran pemerintah, hubungan antara pemerintah dan warga negara, etika administrasi, serta cara pengambilan keputusan dan penerapannya. Tujuh prinsip itu adalah sebagai berikut:

a) Melayani warga, bukan pelanggan.

Denhardt dan Denhardt (2000:549-559) berpendapat bahwa kepentingan publik adalah hasil dari berbagi nilai di antara warga negara daripada mengumpulkan kepentingan pribadi individu. Oleh karena itu, NPS tidak menanggapi permintaan pelanggan seperti yang ditekankan dalam NPM, tetapi lebih fokus pada membangun hubungan kepercayaan dan kolaborasi antar warga. Kepada siapa pelayan publik responsif, administrasi publik lama melayani klien dan konstituen, sedangkan NPM melayani pelanggan. Sebaliknya, *New Public Service* melayani warga. Denhardt dan Denhardt menghargai kebajikan sipil dan kewarganegaraan demokratis. Pemerintah terbuka dan bertanggung jawab untuk

kan warga negara tahu bahwa mereka adalah warga negara, hak dan n mereka sebagai warga negara, dan mereka memiliki tanggung jawab



untuk sadar dan berpartisipasi dalam urusan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengaksesan informasi yang efisien, dialog masyarakat yang berbeda dan kemampuan untuk membuka isu kepada publik sangat dibutuhkan oleh pemerintah. Berdasarkan model rasional, tidak ada yang secara alami mengorbankan kepentingannya sendiri untuk kepentingan publik. Dalam keadaan baru, pemerintah tidak lagi menjadi sumber otoritas dan kontrol, tetapi dapat menjadi pusat koordinasi dan inisiasi tindakan tertentu. Dari perspektif ini, kembalinya ke mode penyediaan layanan yang berorientasi pada warga negara mengharuskan pemerintah menjadi pendidik kewarganegaraan.

b) Mencari Kepentingan Umum.

Denhardt dan Denhardt mengemukakan dua pertanyaan mendasar. Apakah kepentingan publik itu? Apa pendekatan untuk mencapai kepentingan publik dengan skala terbesar? Layanan Publik Baru berpendapat bahwa kepentingan publik bukanlah kepentingan mayoritas, semua kepentingan yang berbeda yang terlibat dalam masalah publik harus diberi kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses musyawarah dan semua kebutuhan mereka harus diungkapkan, dipertimbangkan dan ditimbang. Administrasi Publik Lama melihat kepentingan publik sebagai didefinisikan secara politis dan dinyatakan dalam hukum. NPM menyangkut kepentingan publik yang mewakili agregasi kepentingan individu. Lain halnya, kepentingan publik terhadap *New Public Service* merupakan hasil dialog tentang nilai-nilai bersama.

Mendesentralisasikan kekuasaan kepada masyarakat, pemerintah juga harus memikul tanggung jawabnya sebagai pencipta arena, pemrakarsa diskusi jawas untuk menginformasikan kepentingan mereka kepada publik. Di nan Publik Baru memberikan dua jenis peran kepada pemerintah, yang



pertama mengharuskannya menunjukkan kemampuan untuk menyatukan orang untuk bergabung dalam diskusi, yang lain mengharuskannya untuk dapat mengawasi seluruh proses diskusi dan hasil yang dihasilkan dari itu konsisten dengan nilai-nilai demokrasi: keadilan dan kesetaraan.

c) Nilai Kewarganegaraan Atas Kewirausahaan.

Prinsip ini mengkritisi penggunaan mekanisme pasar sebagai alternatif kebijakan secara langsung. Apa peran pemerintah di dunia yang terdesentralisasi dan tidak ada yang bertanggung jawab? Apakah pendekatan regulasi dan kontrol tradisional masih berfungsi di dunia seperti itu? Berdasarkan analisis di atas, produk publik sekarang seharusnya dibuat oleh warga sendiri, bukan pemerintah. Peran pemerintah ditransformasikan menjadi salah satu anggota dalam jaringan kebijakan, jaringan yang terdiri dari bisnis, serikat pekerja, organisasi nirlaba, kelompok kepentingan, aktor pemerintah dan warga negara biasa. Fokus tradisional kewirausahaan, efisiensi dan efektivitas biaya, akan menghadapi hari-hari buruknya di lingkungan politik baru. Menyadari kekurangan dari gerakan privatisasi, seperti penekanan yang berlebihan pada pengurangan biaya dan pengabaian manfaat jangka panjang masyarakat.

Keluhan warga tentang rendahnya kualitas layanan yang diberikan oleh aparat pemerintah dan hilangnya kepercayaan terhadap pemerintah, *the New Public Service* menyarankan bahwa pemerintah harus menemukan pendekatan lain untuk mencapai tujuannya melayani publik, keterlibatan warga. Karena cara mengembangkan kebijakan publik telah berubah, substansi pemerintahan perlu dipertimbangkan kembali. Layanan Publik Baru menyarankan bentuk

ahan yang sesuai dengan kondisi baru harus yang dapat membawa an warga negara yang berkualitas tinggi dan konstan dalam semua aspek



dalam proses kebijakan. Sekali lagi, *New Public Service* menyebutkan dalam prinsip ini bahwa warga bukan hanya pelanggan, mereka adalah pembawa nilai dan mereka memiliki kapasitas untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri. Oleh karena itu, fungsi keahlian birokrasi dan atau manajerial *entrepreneurship* yang ditekankan secara sederhana tidak akan membantu keberlangsungan pemerintahan di tengah masyarakat.

d) Berpikir Strategis, Bertindak Demokratis.

Prinsip ini adalah untuk menetapkan tujuan pembuatan kebijakan dan pelaksanaan Pelayanan Publik Baru. Melibatkan warga dalam implementasi membawa perspektif dan ide warga ke proses kebijakan nyata dan menjadikannya berguna bagi masyarakat. Tentu saja banyak bukti yang menunjukkan bahwa privatisasi merupakan alternatif yang baik bagi pemerintah untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dengan biaya yang lebih murah, tetapi salah satu kelemahan utama privatisasi adalah dapat menyebabkan kurangnya kepemilikan warga terhadap masyarakat. Cara ini tidak membantu membangun kepercayaan antara pemerintah dan warga. Perdagangan pasar bebas nilai dan membutuhkan kita terhadap agenda penting di balik perdagangan. Berpikir secara strategis memberi kita salah satu tujuan penting dari keterlibatan warga, menetapkan visi komunitas. Dengan tujuan ini, kita perlu membangun hubungan yang baik antara pegawai publik dan warga untuk mengatasi masalah masyarakat dan solusi kebijakan. Selain itu, dalam hal perumusan kebijakan dan implementasi program, pemerintah juga harus menggunakan “Bertindak secara demokratis” untuk meraih kesuksesan, upaya kolektif dan proses kolaboratif. Dalam hal ini, kita



libatkan warga yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan kebijakan pemberian layanan yang sebenarnya. Upaya kolektif dan proses kolektif

menekankan pada pembagian tanggung jawab antara pegawai publik dan warga negara dalam membuat dan melaksanakan program kebijakan untuk memecahkan masalah masyarakat dan membuat masyarakat menjadi lebih baik.

e) Menyadari Bahwa Akuntabilitas Tidaklah Sederhana.

Bagaimana caranya? mendefinisikan akuntabilitas sektor publik adalah pertanyaan yang sangat kompleks. Karena sifatnya, masyarakat mengharuskan sektor publik bertanggung jawab atas entitas yang berbeda, seperti media, tingkat pemerintahan lainnya, dan nirlaba atau mitra laba. Selain itu, sektor publik juga harus bertanggung jawab atas hukum dan norma yang berbeda, seperti standar profesional, nilai masyarakat, dan faktor situasional. Di dalam ini tumpang tindih bahkan bertentangan persyaratan, Layanan Publik Baru menyarankan model untuk memperjelas akuntabilitas administrator publik. Untuk apa mereka bertanggung jawab? Kepada siapa mereka bertanggung jawab? Dengan cara apa akuntabilitas dan tanggung jawab harus dicapai? Ketiga pertanyaan ini merupakan deskripsi dasar akuntabilitas administrator publik. Layanan Publik Baru menyarankan bahwa mereka harus bertanggung jawab atas nilai-nilai sosial, akuntabel untuk warga negara dan melalui dialog terbuka, cara berbagi nilai.

f) Melayani Daripada Mengarahkan.

Mengartikulasikan prinsip ini, Denhardt dan Denhardt mencerahkan kita pertanyaan: Siapa yang memiliki perahu, pemerintah atau warga negara? Konsep "mengarahkan" diartikulasikan oleh para penentang Manajemen Publik Baru, yang berarti mengatur arah untuk publik dan memanipulasi mereka ke arah itu.

Dibandingkan dengan "mengarahkan", "melayani" berarti membiarkan pemilik

dan pekerjaan mereka sebagai memutuskan tujuan dan jalan untuk esnya, administrator bertanggung jawab untuk memberikan bantuan



untuk membantu mencapai tujuan. Dua konsep yang berbeda mewakili dua jenis kepemimpinan. Konsep “mengarahkan” mewakili jenis injeksi persaingan berbasis pasar, di mana organisasi pengarah menetapkan kebijakan, menyediakan dana untuk lembaga operasional dan mengevaluasi kinerja. Karakteristik penting untuk jenis kepemimpinan ini adalah bahwa dia memanipulasi insentif pasar untuk mencapai tujuan kepemimpinan.

Konsep "melayani" mewakili pilihan alami pengalaman manusia untuk kepemimpinan, di mana kepemimpinan dipandang sebagai nutrisi dalam basis nilai bersama. Karena kepemimpinan berbasis nilai dan kebersamaan merupakan syarat baru bagi keterampilan memimpin pemerintah, bukan berarti pemerintah akan melakukan hal yang sama dalam proses kebijakan. Layanan Publik Baru mengartikulasikan beberapa persyaratan bagi pemerintah karena mereka harus bertemu di dunia baru yang tidak bertanggung jawab untuk memastikannya melakukan tugasnya dengan benar. Pertama, administrator publik harus mengetahui dan mengelola lebih banyak persyaratan dan sumber daya program mereka. Kedua, mereka harus juga sadar dan terhubung dengan sumber dukungan dan bantuan yang lain, melibatkan warga dan komunitas dalam prosesnya.

g) Nilai Orang, Bukan Hanya Produktivitas.

Prinsip ini berfokus tentang pentingnya hubungan yang baik antara semua peserta dalam proses kebijakan. Sebagaimana dianalisis di atas, *New Public Service* menyarankan bahwa kolaborasi dan dialog publik adalah pendekatan utama untuk mengakses kesuksesan dalam desentralisasi, tidak ada yang

ung jawab dunia. Semangat utama untuk menyatukan semua peserta ini sikap saling menghormati. Dalam model birokrasi lama dan model



administrasi berbasis pasar, manusia dipandang sebagai salah satu elemen teknis untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Kepedulian terhadap perilaku manusia dan nilai pribadi seringkali diabaikan dalam prosesnya, sedangkan tujuan organisasi lebih diutamakan. Dalam Administrasi Publik Lama, kontrol dan regulasi digunakan untuk mencapai efisiensi, nilai-nilai kemanusiaan tunduk pada otoritas hukum dan standar. Dalam Manajemen Publik Baru, administrasi mengubah aturan pengambilan keputusan dan insentif untuk memengaruhi perilaku manusia agar lebih dapat diterima untuk tujuan organisasi. Nilai inti dan keunikan *New Public Service* adalah semangat peduli dan melayani masyarakat. Moral dan etika bagi manusia dan komunitas, seperti martabat, kepercayaan, kepemilikan, kepedulian terhadap orang lain, layanan, didorong dan ditunjukkan lebih dari sekadar efisiensi dan kesesuaian. Para pendukung *New Public Service* percaya bahwa hanya dalam tatanan nilai seperti itu, tujuan demokrasi dapat dicapai dalam proses administrasi.

Penghormatan terhadap gagasan pelayanan publik telah bervariasi dari waktu ke waktu. Dalam beberapa periode, komitmen warga terhadap pelayanan publik jauh lebih kuat dibandingkan periode lainnya. Demikian pula, hubungan antara pelayan publik dan publik telah ditandai dengan cara yang berbeda dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini, pertama-tama kita akan meninjau beberapa aspek penting dari kewarganegaraan demokratis, kemudian mempertimbangkan berbagai pandangan tentang pelayanan publik dalam kaitannya dengan kewarganegaraan. Kemudian memeriksa interpretasi tertentu dari pelayanan publik di Administrasi Publik Lama (*Old Public Administration*), Manajemen Publik (*Public Management*), dan Layanan Publik Baru (*New Public Service*).



2.3 Konsep Kinerja Pegawai dan Organisasi

2.3.1 Pengertian Kinerja dan Ruang Lingkup Kinerja

Dalam berbagai literatur pengertian tentang kinerja sangat beragam. Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Sementara itu pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Hasibuan (2002:34) mengemukakan bahwa: Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Bernardin dalam Ruky (2002:12) menyatakan bahwa: Kinerja merupakan catatan *hasil* yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.

Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku kinerja. Sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (2012:12) mengemukakan 3 level kinerja yaitu:

- a) Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level terkait organisasi analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- b) Proses kinerja; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk dan pelayanan.



kinerja pegawai/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan

pekerjaan, rancangan pekerjaan, manajemen pekerjaan, dan karakteristik individu.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai (Mangkunegara, 2008:67). Hal ini sependapat dengan yang dikemukakan Keban (2004:191), bahwa: "kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai "penampilan", "unjuk kerja" atau "prestasi."

Secara etimologis, kinerja dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan dari bahasa asing "prestasi", bisa pula berarti "hasil kerja". Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi.

Pengertian kinerja menurut Whitemore dalam Uno dan Nina (2014:59) bahwa:

Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan yang menetapkan standar tertinggi orang itu sendiri, selalu standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain.

Hal ini tidak lepas dari aspek manajerial yang mempengaruhinya, sebab setiap pimpinan memiliki tanggung jawab untuk menilai dan menolong perbaikan kinerja bawahannya. Sedang Menurut pendapat Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara, (2005:9) mendefinisikan kinerja sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas.

Menurut Moeheriono, (2012:95) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan

jakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang an melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai



kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Sedang Rivai (2013:604) mengatakan kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Sementara menurut Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002:34) memberikan pengertian kinerja yaitu prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Berdasarkan uraian tersebut dapat disintesis bahwa kinerja pegawai adalah keseluruhan hasil kerja yang dilakukannya dan taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tekanan organisasi sektor publik khususnya pada pemerintah baik pusat maupun daerah, untuk memperbaiki kinerja pada penyelenggara pemerintah daerah, hal ini dimaksudkan agar pemerintah dapat menjalankan

ahan dengan efektif dan efisien dalam rangka mensejahterakan
kat. Sedang menurut Widodo (2008:7) bahwa kinerja adalah sebagai hasil



kerja atau prestasi kerja yang berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan.

Dikemukakan oleh Gibson, dkk (2003:78) kinerja adalah hasil dari pekerjaan apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawab berdasarkan terwujudnya visi, misi dan tujuan organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik. Gibson, dkk (2003:78) memperjelas bahwa kinerja atau *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi secara efisiensi kinerja, efektivitas kinerja. Lebih lanjut Gibson mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil pekerjaan dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedang pandangan Keban (2004:193) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil yang dapat dinilai menurut pelaku yaitu hasil yang diraih oleh individu, kelompok atau institusi dan oleh suatu program atau kebijakan. Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan pokok sehingga mencapai hasil. Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi atau misi organisasi. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil yang dicapai organisasi.

Sinambela (2006:137) juga mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang oleh sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang



bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kalau menurut Moeheriono (2012:95) bahwa kinerja merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedang Mangkunegara, (2010:13) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan dimensi sebagai berikut:

a) Aspek kuantitatif:

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Jumlah dan jenis pemberian layanan.

b) Aspek kualitatif:

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- 3) Kemampuan menganalisis informasi, kemampuan menggunakan mesin/peralatan.
- 4) Kemampuan mengevaluasi keluhan/keberatan konsumen.

Kalau (Colquitt et al, 2015:50) menyatakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, ada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain menyatakan

kerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi kualitas, efisiensi dan kinerja lain dari efektivitas, Gibson, et al, (2013:46).



Secara umum kinerja lebih banyak dipahami sebagai hasil atau prestasi. Kemajuan suatu organisasi sangat ditentukan dari kinerja pegawai dalam menjalankan tugas sehingga berbanding lurus dengan kinerja pelayanan organisasi. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan pegawainya mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif, dan profesional.

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu (*performance*) dalam arti yang sederhana adalah prestasi kerja, Wasistiono (2002:45). Dengan kata lain, ragam pemahaman kinerja seperti ini maka kinerja merupakan perilaku, hasil dan gabungan antara tindakan dan hasil (*output*).

Berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- b) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- c) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.



Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi, karena apa pun organisasinya kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif dan berhasil akan ditopang oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal karena faktor kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga ada dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan baik, banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standar kinerja yang dapat digunakan tetapi kebanyakan pendapat bervariasi. Pada satu sisi, ada pemahaman konsep kinerja yang lebih memfokuskan pada konteks organisasi, tetapi di sisi lain ada yang lebih memfokuskan pada konteks individu atau sumber daya manusia, bahkan pencampuran pemahaman sering terjadi.

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya orang sering kali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan. Paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut ilmu pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi nonfisik (*intangible*).

2.3.2 Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia sebagai aset memegang peranan sangat besar organisasi karena secanggih apa pun perangkat komputer *software* *hardware* dalam menerima masukan (*input*) mengelola (proses), dan an (*output*) berbagai kebutuhan data dan informasi jika tidak didukung



sumber daya (*brainware*) yang memadai, maka kecanggihan peralatan tersebut tidak memiliki manfaat secara fungsional sebagaimana mestinya. Hal ini sangat mungkin terjadi karena perilaku pegawai dalam suatu organisasi adalah sebagai manifestasi dari sifat unik sebagai manusia dalam proses sosialisasi seorang pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau semangat (motivasi) kepada para bawahan untuk mencapai kinerja organisasi secara optimal.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya antara lain motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai, sedangkan faktor kemampuan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Baik faktor kemampuan maupun lingkungan kerja keberadaannya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai sehingga untuk meningkatkan kinerja harus dimulai dengan bagaimana membangun dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pegawai sebagai sumber daya manusia yang menempati posisi strategis dalam sebuah organisasi di antara sumber daya lainnya, sehingga untuk dapat menghasilkan *output* yang sesuai dengan harapan organisasi sudah seharusnya sumber daya manusia dikelola dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Seringkali masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia terus meningkat, khususnya berhubungan dengan *supply* tenaga terampil, memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, dan mampu menghadapi ambiguitas atau kerancuan yang terjadi. Sumber daya manusia mempunyai andil yang besar bagi keberhasilan organisasi khususnya apabila sumber daya manusia tersebut sudah terdidik dan berpengalaman.



Seringkali terjadi pada pegawai memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk bekerja sesuai standar yang ditetapkan, namun permasalahan yang muncul terletak dengan cara-cara mempertahankan pegawai untuk tetap dapat bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada dan selalu bersemangat dalam setiap pekerjaannya dan itu menjadi salah satu hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai dan mencintai pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2001:202) bahwa:

Kepuasan pegawai sebagai suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja atasan peraturan dan kebijakan organisasi standar kinerja kerja dan sebagainya seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Seseorang apabila bekerja untuk dirinya sendiri prestasinya dapat berbeda dengan apabila bekerja bersama orang lain dalam kelompok kerja dapat menjadi lebih baik dan meningkat namun seringkali menjadi merosot apabila salah dalam menanganinya. Karena itu penting bagi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai kinerja pegawai adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut, Bernardin dan Russel (2015:270).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi, Sastrohadiwiryono (2013:235). Motivasi adalah suatu kekuatan psikologi di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan usaha, dan kegigihan dalam menghadapi

untuk mencapai suatu tujuan, George dan Jones (2005:175).
nya motivasi pegawai dapat dilihat dari gejala-gejala pada diri pegawai



dengan ciri-ciri diantaranya ketidakhadiran meningkat, kedisiplinan dan produktivitas kinerja, menurut Alma (2009:202).

Sumber daya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara real menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja komitmen, dan motivasi, serta efikasi diri pegawai. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2.3.3 Kinerja Organisasi

Kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dominan meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas, sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Secara detail dikemukakan oleh Ruky (2002:12) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung atas tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi;
- b) Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;
- c) Sumber daya manusia yang berhubungan dengan kualitas pegawai untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
- d) Sistem informasi manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan database untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi;
- e) Sarana dan prasarana yang dimiliki yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.



Menurut Atmosoeprpto (2001:50) mengemukakan bahwa kinerja organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a) Faktor eksternal, yang terdiri dari: 1) Faktor politik yaitu yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban akan ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal. 2) Faktor ekonomi yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat daya beli, untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar. 3) Faktor sosial yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat berpengaruh akan pandangan terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi kinerja organisasi.
- b) Faktor internal, yang terdiri dari: 1) Tujuan organisasi yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi. 2) Struktur organisasi sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada. 3) Sumber daya manusia yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan. 4) Budaya organisasi yaitu gaya dan identitas organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh apa yang dikerjakan pegawai tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi sehingga perilaku kepemimpinan seorang yang merupakan refleksi bagaimana membina, melatih dan mengarahkan pegawai. Demikian juga peran lingkungan organisasi ikut

kan kinerja organisasi yang merupakan tujuan dari setiap organisasi
kan visi misi organisasi.



Suatu organisasi mencapai sukses sebagian besar ditentukan oleh manajer apabila manajer melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi mungkin mencapai tujuan. Namun, apabila sebaliknya manajer tidak mampu melakukan tugasnya organisasi akan gagal mencapai tujuan secara menyeluruh. Kinerja organisasi merupakan produk dari banyak faktor, termasuk struktur organisasi, pengetahuan, sumber daya manusia. Termasuk kualitas kepemimpinan seorang pimpinan. Pimpinan seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misalnya membuat keputusan yang baik tetapi tidak gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Pimpinan misalnya tidak mampu berinteraksi dengan pegawai dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap pegawai. Akibatnya bisa diduga, pegawai tidak bisa bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan.

Kinerja memerlukan strategi, tujuan dan integrasi. Strategi merupakan integrasi rencana tindak yang sangat luas untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu yang dimaksud dengan tujuan adalah memperbaiki produktivitas sumber daya manusia. Karena strategi bersifat terintegrasi semua faktor atau variabel yang saling berhubungan dan memberikan kontribusi pada kinerja. Sementara itu integrasi tidak hanya diperlukan untuk menghadapi keadaan saat ini, tetapi lebih penting lagi untuk proses perubahan yang perlu dilakukan untuk menghadapi masa depan organisasi, Hersey et al (1996:383).

2.3.4 Kinerja menurut Li & Ko (2021:1-25)

2.3.4.1 Kinerja Organisasi (*Organization Level*)

Konsep Mekanisme Pemasaran Internal dikaitkan dengan konsep Pemasaran Publik, pemasaran internal menjadi sentral untuk mengoptimalkan



kinerja aparat pemerintahan. Meskipun sektor publik bukanlah entitas komersial, filosofi pemasaran internal dapat diadaptasi untuk meningkatkan pelayanan publik.

- a) Kepuasan Aparat Negara: Layaknya karyawan di sektor swasta, aparat negara juga harus puas dan termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kepuasan mereka berdampak langsung pada efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.
- b) Pembinaan dan Pengembangan Aparat: Administrasi publik harus memberikan peluang pendidikan dan pelatihan yang memadai kepada aparaturnya. Hal ini akan meningkatkan kapabilitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.
- c) Motivasi dan Penghargaan: Pemberian insentif dan penghargaan yang adil akan meningkatkan moral dan komitmen aparat terhadap pelayanannya, memastikan bahwa mereka tetap termotivasi untuk memberikan yang terbaik.
- d) Komunikasi Efektif: Dalam administrasi publik, komunikasi antar departemen dan antara aparatur dengan publik sangat penting. Strategi pemasaran internal dapat digunakan untuk meningkatkan aliran informasi dan koordinasi.
- e) Dukungan Organisasi: Pemerintah harus memberikan dukungan penuh kepada aparaturnya, baik dalam bentuk fasilitas kerja, perlindungan hukum, maupun kesempatan karier.

Penerapan mekanisme pemasaran internal dalam administrasi publik bukanlah tentang menjual produk atau layanan, tetapi tentang memastikan aparatur memiliki sumber daya, motivasi, dan dukungan yang mereka butuhkan untuk melayani masyarakat dengan baik. Dengan cara ini, administrasi publik

capai tujuannya untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.



2.3.4.2 Kinerja Pegawai (Individual Level)

Keberhasilan sebuah organisasi secara mendasar bergantung pada kerja keras, sikap proaktif, perilaku positif, serta interaksi yang harmonis di antara para pekerjanya. Semua faktor ini memiliki keterkaitan yang erat dengan peran setiap individu dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini didukung oleh para pakar yang mengatakan bahwa sikap dan perilaku positif para pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap indikator kinerja organisasi. Untuk kinerja pegawai sendiri dibagi ke dalam 4 indikator yakni: Integrasi Pengetahuan, Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi, Kualitas Hubungan, dan Ikatan Relasional.

a) Integrasi Pengetahuan

Belajar hal-hal baru di dalam dan di luar organisasi membantu menghasilkan pengetahuan dan pengalaman yang baru dan lebih baik, baik secara vertikal maupun horizontal melintasi batas organisasi, dan meningkatkan penciptaan pengetahuan. Makin baik penciptaan pengetahuan, makin tinggi kinerja hubungan antar pegawai dan masyarakat dan kepuasan pelanggan. Organisasi dapat dikenali sebagai komunitas sosial yang spesialis dalam kecepatan dan efisiensi dalam menghasilkan dan mentransfer pengetahuan. Hal ini memungkinkan orang untuk memanfaatkan basis pengetahuan yang ada di organisasi, meningkatkan kemampuan mereka untuk mengembangkan solusi kreatif dan memperkenalkan layanan baru ke publik. Bukti empiris telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan di antara individu dan kelompok dalam suatu organisasi dapat membuat organisasi berkinerja lebih baik. Selanjutnya dari



pengetahuan adalah Integrasi Pengetahuan (KI - pertukaran dan si) di antara pegawai.

Keberhasilan KI bergantung pada iklim sosial organisasi, kepercayaan, kerja sama, dan kode serta bahasa bersama, serta motivasi dan kemampuan pegawai. Kesimpulannya, pengetahuan dan proses terkait adalah fondasi kritis dari keunggulan organisasi. Kemajuan terbaru dalam ICT telah meningkatkan KI dalam perusahaan; trend dan faktor teknologi mendorong perubahan strategis organisasi menuju kesuksesan. Dengan mempertimbangkan pertukaran dan kombinasi pengetahuan sebagai salah satu fokus utama dalam rencana operasional tahunan organisasi, dan melalui manajemen KI yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk tampil dan bersaing melawan pesaing serta menyediakan layanan yang sangat baik kepada publik. Dalam studi ini, mendefinisikan KI sebagai konstruk sederhana yang mengacu pada pertukaran dan kombinasi pengetahuan pekerja yang menghasilkan nilai individu atau organisasi (motivasi) dan sejauh mana mereka percaya bahwa pegawai dapat bertukar dan menggabungkan informasi (kemampuan).

b) Kualitas Hubungan

Kualitas Hubungan merujuk pada kualitas hubungan antara pegawai dengan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam konteks ini, RQ melambangkan kekuatan, kedekatan, dan ketahanan hubungan tersebut dalam menghadapi berbagai dinamika kerja. Hubungan yang berkualitas tinggi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa terkait dan terpenuhi kebutuhannya oleh organisasi.

Para sarjana memandang Kualitas Hubungan sebagai penilaian komprehensif mengenai sejauh mana pegawai merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan oleh organisasi mereka. Beberapa dimensi penting dari Kualitas

n dalam konteks ini mencakup kepercayaan pegawai terhadap si, kepuasan kerja, integritas dan etika organisasi, kesediaan pegawai



untuk berkomitmen jangka panjang dengan organisasi, serta komitmen emosional dan rasional terhadap misi dan visi organisasi.

Kualitas hubungan yang tinggi antara pegawai dengan organisasi menghasilkan berbagai hasil positif. Sebagai contoh, hubungan yang baik dapat mengurangi potensi konflik di tempat kerja, meningkatkan rasa kepercayaan pegawai terhadap organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai, serta mendorong kinerja pegawai yang lebih baik. Faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan diri, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja memengaruhi kualitas hubungan ini.

Kualitas Hubungan didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai sejauh mana mereka merasa dihargai, didukung, dan terlibat dalam organisasi. Ini mencakup rasa kepercayaan pegawai terhadap organisasi, komitmen mereka untuk mencapai tujuan organisasi, serta tingkat kepuasan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di organisasi tersebut.

c) Ikatan Relasional

Dalam konteks hubungan antara pegawai dan organisasi, organisasi seringkali membina ikatan untuk memperkuat hubungan dengan pegawainya. Ikatan ini dibentuk melalui kegiatan yang bersifat ekonomi atau emosional, dan dapat meningkatkan persepsi nilai dari pegawai terhadap organisasi. Ikatan Relasional dalam organisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis: ikatan sosial, ikatan struktural, dan ikatan finansial.

Ikatan sosial menunjukkan bagaimana anggota organisasi, termasuk saling terikat satu sama lain melalui hubungan sosial dan interpersonal. an ini bersifat pribadi, yang menciptakan hubungan interpersonal positif,



mendalam, dan saling menguntungkan antara pegawai dan koleganya. Ikatan ini diperkuat melalui proses interaksi sosial dan pertukaran di tempat kerja.

Ikatan struktural berhubungan dengan bagaimana struktur, kontrol, dan sistem organisasi dapat mendekatkan pegawai dengan organisasi. Ini mencerminkan sejauh mana pegawai merasa terikat dengan organisasi karena kebijakan, teknologi, dan tujuan bersama. Ikatan ini adalah hasil dari upaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui program-program yang menambah nilai, serta melalui sistem yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Ikatan finansial mencerminkan hubungan ekonomi antara pegawai dan organisasi. Ini bisa dalam bentuk insentif, bonus, upah, atau gaji yang sesuai dengan kontribusi pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan finansial pegawai.

Keberlanjutan dan kesuksesan organisasi sangat bergantung pada kekuatan dan kualitas hubungan antara pegawai dan organisasi. Ada banyak variabel yang memengaruhi kualitas hubungan ini, seperti komitmen, kepercayaan, nilai, kerja sama, tujuan bersama, dan kualitas. Agar dapat berkembang dan berkelanjutan, organisasi perlu memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan pegawainya. Mengakui pentingnya hubungan antara pegawai dan organisasi, memberikan lingkungan kerja yang mendukung, dan menambah nilai pada pekerjaan adalah kunci untuk membangun hubungan yang kuat dan tahan lama dengan pegawai. Kesimpulannya, RB mengukur kedekatan seorang pegawai dengan organisasinya, serta hubungannya dengan atasan atau ja melalui ikatan sosial, struktural, dan finansial.

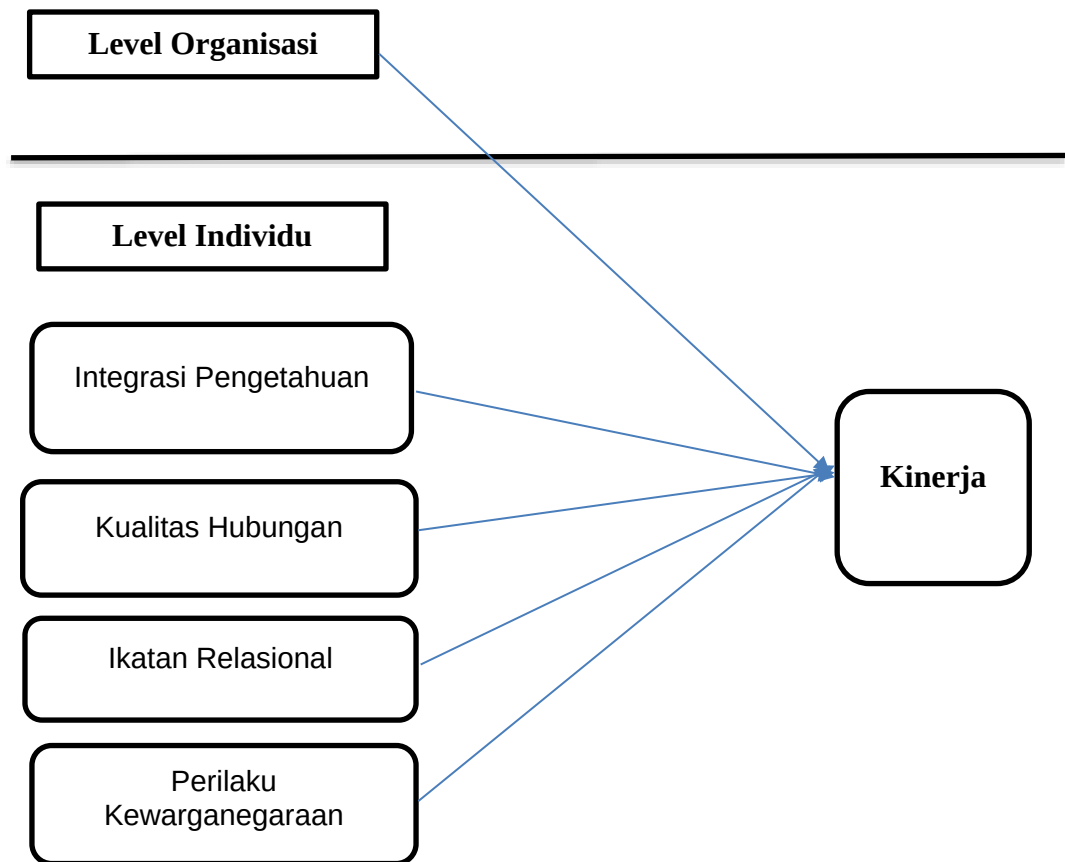


d) Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

OCB adalah perilaku yang bersifat diskresioner dan tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Ini mencakup perilaku membantu, *civic virtue* (virtue kewarganegaraan), dan *sportsmanship* (sportivitas) yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis tempat pelaksanaan tugas terjadi. OCB dianggap sebagai perilaku kerja yang fleksibel yang meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi. Ini adalah ukuran dari perilaku tambahan individu yang memelihara dan meningkatkan konteks kerja untuk mendukung kinerja tugas, yang mengarah pada kinerja kontekstual. Seiring berjalannya waktu, mungkin tidak akan tetap sebagai perilaku tambahan opsional jika diharapkan oleh para pengawas dan rekan kerja.

Konsep OCB diperkenalkan lebih dari 38 tahun yang lalu, makalah terkait telah tumbuh dengan pesat, dan banyak peneliti telah mengklasifikasikan dimensi dan konstruksinya ke dalam level organisasi dan individu. Mereka lebih lanjut mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsungnya terhadap kinerja organisasi, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan kepuasan kerja. Para peneliti telah memeriksa dan mengidentifikasi lebih dari 30 dimensi OCB, termasuk perilaku membantu, sportivitas, altruisme, loyalitas organisasi, kepatuhan organisasi, inisiatif individu, virtue kewarganegaraan, pengembangan diri, kesopanan, perilaku menyuarakan pendapat, pengambilan inisiatif pribadi, dan kesadaran, di antara lainnya. Studi ini mengikuti untuk mendefinisikan OCB sebagai konstruk laten tunggal dengan tiga dimensi: altruisme, virtue kewarganegaraan, dan sportivitas.





Gambar 3: Model Peningkatan kinerja, 2021

2.3.5 Pendekatan Pengukuran Kinerja e-government

Melalui pendekatan paradigma pengembangan sumber daya manusia yang bersifat humanistik atau *soft approach*, Robbins (2003:372) mengemukakan bahwa kinerja tidak dapat dipisahkan dengan tingkat kepuasan kerja, imbalan, keterampilan kemampuan dan sifat-sifat yang individu. Karena itu ukuran hasil dirancang untuk mencerminkan sejauh mana *e-government* benar-benar mencapai tujuan yang dimaksudkan seperti penghematan biaya, penghematan waktu, peningkatan kepercayaan pada pemerintah. Untuk menilai kinerja biasanya tidak ada opsi kerangka kerja yang jelas dari mana ukuran diturunkan. Hal ini terlihat di bidang perbandingan kinerja *e-government*.



Membicarakan kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Untuk melakukan pengukuran kinerja, banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standar kinerja dan dapat digunakan tetapi kebanyakan pendapat bervariasi. Martin & Smith, (2005:606) mengatakan bahwa:

Studi empiris tentang kinerja organisasi publik masih terbatas. Ini mungkin mencerminkan keprihatinan tradisional di antara sarjana administrasi publik dengan proses organisasi daripada *output* dan hasil. Selain itu, banyak studi '*output* kebijakan' telah mengambil biaya atau pemanfaatan sumber daya sebagai variabel dependen. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Terdapat empat elemen pengukuran kinerja organisasi yaitu: 1) menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, 2) merumuskan indikator dan ukuran kinerja, 3) mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, dan 4) evaluasi kinerja (umpan balik, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas), Mahsun (2006: 26). Kemudian Mahsun, (2006:35) melanjutkan bahwa:

Pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi, sehingga diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Pengukuran kinerja bukan tujuan akhir melainkan merupakan alat agar menghasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberikan hasil dengan menginformasikan kepada kita apa yang telah terjadi bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena

karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan.



Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik yaitu: a) mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, b) menyediakan sarana pembelajaran, c) memperbaiki kinerja periode berikutnya, d) memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian *reward* dan *punishment*, e) memotivasi, dan f) menciptakan akuntabilitas publik, Mahmudi (2015:156).

Mengukur kinerja harus diukur mempergunakan dua jenis ukuran yaitu ukuran yang berorientasi pada proses dan ukuran yang berorientasi pada hasil, Ratminto & Atik Septi (2010:179). Sementara menurut Bernardin dan Russel dalam Ruky, (2002:34) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

- a) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan. misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c) *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d) *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan.



edang pengukuran kinerja pegawai menurut Wibowo (2010: 235) yaitu:

- a) Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses.
- b) Kualitas biasanya ukuran internal seperti cacat per unit maupun ukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan.
- c) Ketepatan waktu menyangkut persentase pada dasarnya ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.
- d) *Cycle time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses.
- e) Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan.
- f) Biaya, ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat dicapai menurutnya ada empat jenis ukuran kinerja, yaitu 1) ukuran uang yang mencakup pendapatan, pengeluaran dan pengembalian (*rate of return*) 2) ukuran upaya atau dampak yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan, serta kemampuan memengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan. 3) ukuran reaksi yang menunjukkan penilaian rekan kerja, pelanggan atau pemegang pekerjaan lainnya. 4) ukuran waktu, yang menunjukkan pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respons, atau jumlah pekerjaan sasaran. Amstrong, (2007: 15).



erbagai pendapat ahli tersebut standar pengukuran kinerja dapat
i mengukur empat hal yaitu: a) pengukuran kinerja dengan analisis

pekerjaan uraian pekerjaan, b) pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat karakter pribadi, c) pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai, d) pengukuran kinerja dilakukan dengan perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

2.3.6 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja e-government

Mengikuti logika ini, kinerja *e-government* suatu negara kemungkinan besar ditentukan oleh faktor internal pemerintah dan faktor sosial eksternal, *e-government* tidak hanya dibentuk oleh inisiatif inovasi proaktif pemerintah (termasuk upaya reformasi pemerintah secara luas), tetapi juga ditentukan oleh kesiapan politik, ekonomi, dan teknologi. Oleh karena itu, dua kekuatan utama memengaruhi evolusi *e-government* di semua negara yaitu: faktor penarik dan faktor pendorong.

a) Faktor penariknya adalah kekuatan pendorong *e-government* yang muncul di dalam pemerintahan atau politik melalui inisiatif reformasi administrasi, kepemimpinan politik atau administrasi yang kuat atau inisiatif reformasi politik. Sebagai contoh, pemerintahan Clinton-Gore menawarkan cetak biru *e-government* sebagai bagian dari reformasi 'penemuan kembali' pada awal 1990-an. Kekuatan penarik *e-government* juga mencakup budaya politik di mana nilai dan harapan kewarganegaraan dan partisipasi politik dapat menetapkan standar untuk penyediaan informasi dan interaksi antara pemerintah dan warga negara. Oleh karena itu, sifat kinerja *e-government* mungkin terkait erat dengan tingkat demokrasi dalam suatu masyarakat. Dalam masyarakat yang kurang demokratis, di mana struktur kekuasaan lebih terpusat

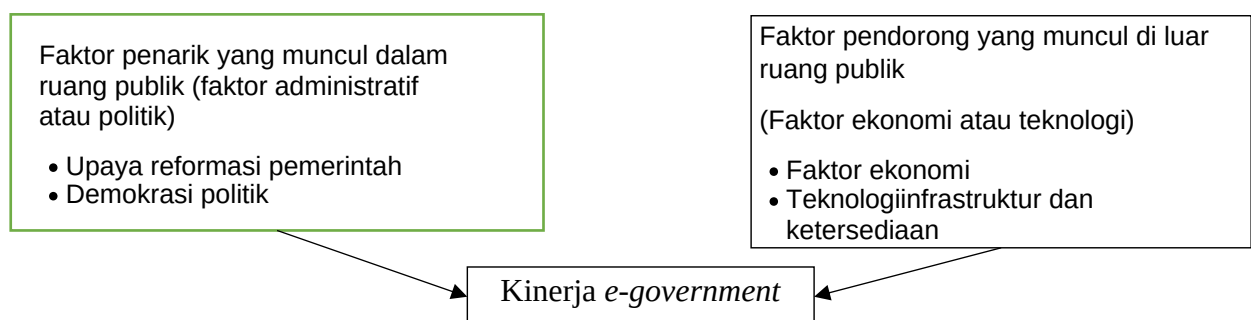


pengambilan keputusan lebih tertutup, penggunaan TIK dengan cara yang tidak cocok untuk pengungkapan informasi, komunikasi dan transaksi online kurang disukai. Akibatnya, aplikasi inti dari *e-government* dapat

bertentangan dengan nilai-nilai inti dari rezim pemerintahan di bawah pengaturan politik yang kurang demokratis.

- b) Faktor pendorong mengacu terutama pada kekuatan non-pemerintah atau non-politik yang memfasilitasi atau mempromosikan *e-government* dari luar ruang publik (politik atau administrasi). Mereka adalah kekuatan sosial (non-politik dan non-pemerintah) yang mempromosikan dan memfasilitasi kemajuan dalam *e-government*. Misalnya, kemakmuran ekonomi suatu negara dapat memfasilitasi kepentingan pemerintah dan tindakan kebijakan pada *e-government*. Selain itu, perkembangan, difusi, dan ketersediaan teknologi informasi dapat memacu implementasi *e-government*.

Berdasarkan model tarik dan dorong kekuatan *e-government* di antara negara-negara, maka diusulkan pendekatan yang mencakup empat faktor penentu *e-government* yaitu faktor administratif, politik, ekonomi dan teknologi. Menempatkan empat proposisi eksplorasi tentang bagaimana kekuatan pendorong dan penarik terkait dengan kinerja *e-government* nasional. Berikut lihat gambar faktor-faktor yang memengaruhi kinerja *e-government*.



Gambar 4: Pendorong dan penarik kinerja e-government

Sumber: Osborne dan Gaebler, 1992



2.3.7 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran digunakan di tempat kerja untuk memonitor dan mengatur kinerja sehari-hari untuk merancang dalam mengevaluasi kontribusi pada sasaran organisasi yang lebih luas untuk memperbaiki efektivitas rencana strategis dan pengambilan keputusan. Pengembangan sistem pengukuran harus menjadi prioritas dalam perbaikan produktivitas ukuran memuaskan untuk memperbaiki produktivitas yang mencerminkan sebelum kegagalan menghargai integrasi sepenuhnya produktivitas pada organisasi.

Ukuran kinerja berasal dari berbagai sumber termasuk inspeksi, survei kepuasan pengguna dan warga negara, dan data arsip. Penilaian kinerja badan pengawas seringkali berbentuk kualitatif, berdasarkan observasi dan wawancara. Sedikit pertimbangan telah diberikan untuk penggunaan data kualitatif dalam literatur tentang kinerja di lembaga publik. Sedangkan Mahmudi (2005:147) dalam manajemen kinerja sektor publik menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

- a) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi yaitu penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- b) Menyediakan sarana pembelajaran merupakan sarana tentang bagaimana seharusnya bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki untuk mencapai hasil terbaik.



perbaiki kinerja periode berikutnya yaitu penerapan penilaian kinerja dalam waktu yang panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dituntut untuk berprestasi.

- d) Memberikan pertimbangan sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman yaitu organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji, promosi atau hukuman seperti penundaan, memiliki hubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja.
- e) Motivasi yaitu dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka yang berkinerja tinggi memperoleh penghargaan.
- f) Menciptakan akuntabilitas publik yaitu penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas.

Menurut Mardiasmo (2009:120) tujuan pengukuran sistem kinerja adalah:

- a) Komunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom Up*).
- b) Mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- c) Mengakomodasikan pemahaman kepentingan level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- d) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif dan rasional.

2.3.8 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja organisasi publik telah dilakukan oleh pemerintah Indonesia sejak tahun 1999 sebagai bentuk mekanisme akuntabilitas dari organisasi pemerintah. Kebijakan ini diterapkan untuk seluruh organisasi tingkat nasional maupun organisasi pemerintah daerah. Hasil capaian kinerja kemudian

dibagikan secara terbuka oleh Kementerian Penertiban Aparat Negara dan Reformasi

. Adapun manfaat pengaturan kinerja menurut Mardiasmo (2009:132)



- a) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b) Memberikan cara untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman *reward* dan *Punishment* serta objektif atas pencapaian prestasi yang diukur dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e) Sebagai alat komunikasi antara pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- f) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan masyarakat sudah terpenuhi.
- g) Membantu proses kegiatan instansi pemerintah, dan
- h) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Beberapa manfaat pengukuran kinerja tersebut untuk kedepannya ASN akan lebih profesional dan mengajak untuk seluruh pegawai ASN memperbaiki kebijakan dan bersama memperbaiki ketentuan atau kebijakan-kebijakan kedepan sehingga bisa menjawab tantangan dan perubahan-perubahan yang sangat cepat.

Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat.



2.3.9 Lingkup Ukuran Kinerja

Amstrong dan Baron (2007:275) membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan lingkup penggunaannya dalam lingkup individual dan organisasional.

a) Ukuran individual

Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu dan efektivitas biaya. Dengan demikian ukuran kinerja pegawai sangat bervariasi menurut pekerjaan dan tanggung jawabnya. Ukuran kinerja untuk seorang *plant Manager* misalnya dapat dinyatakan dalam bentuk berikut:

- 1) Kuantitas, yang dinyatakan dalam bentuk jumlah *output*, atau persentase antara *output* aktual dengan *output* yang menjadi target.
- 2) Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi.
- 3) Produktivitas, diukur sebagai *output* per pekerja.
- 4) Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.
- 5) Pengawasan biaya, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung dan tidak langsung.

b) Ukuran organisasional

Terdapat empat pendekatan yang berbeda untuk dapat dipakai dalam mengukur kinerja organisasi yaitu:

- 1) *A balanced scorecard*; merupakan serangkaian ukuran yang memberikan anjuran puncak pandangan bisnis yang cepat tetapi komprehensif.
- 2) *The European foundation for quality management model*; terdapat indikasi bahwa kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, dan dampak pada



masyarakat dicapai melalui kepemimpinan. Hal ini mendorong kebijakan dan strategi manajemen pekerja sumber daya dan proses mengarah pada keunggulan hasil.

- 3) *Value added*; ukuran untuk melihat output dan inputnya.
- 4) *Traditional financial measures*; merupakan ukuran finansial tradisional melihat produktivitas.

2.3.10 Indikator Kinerja

Indikator kinerja (*performance indicators*) kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja *performance measures* tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat kita saksikan setelah kejadian. Sementara itu indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati.

Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) daripada retrospektif (melihat belakang) menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi. Menurut Mc Donald dan Lawton dalam Ratminto dan Winarsih (2005:174) mengemukakan: “indikator kinerja antara lain *output oriented measure throughput, efficiency and effectiveness.*”

Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.



oyne (2003:36) mengidentifikasi 'dimensi utama' kinerja layanan yaitu: keluaran, kualitas keluaran, efisiensi, kesetaraan, hasil, nilai uang, dan 1 konsumen. Sedang Brewer dan Selden (2000: 688–689) merumuskan

tipologi kinerja organisasi yang terdiri dari dimensi internal dan eksternal yang berfokus.

Wibowo (2010:246) bahwa ukuran kinerja berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya.

- a) Kuantitas, dinyatakan dalam bentuk jumlah *output*, atau persentase antara *output* aktual dengan *output* yang menjadi target.
- b) Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi.
- c) Produktivitas, diukur sebagai *output* per pekerja.
- d) Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas pengiriman jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.
- e) Pengawasan biaya, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung/tidak langsung.

Menurut Robbins (2003:36), ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja seseorang yaitu:

- a) Kualitas, yaitu kualitas kerja yang diukur dari persepsi seorang pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan oleh seorang pegawai yang dinyatakan dalam istilah tertentu, seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.



- c) Ketepatan waktu, yaitu tingkat aktivitas yang diselesaikan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output*, serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.
- d) Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya yang ada (uang, tenaga, bahan baku, teknologi) secara optimal untuk meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya tersebut.
- e) Kemandirian, yaitu tingkat kemampuan dan komitmen seorang pegawai dalam menjalankan fungsi kerjanya secara bertanggung jawab.

Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer atau pihak luar untuk menilai kinerja organisasi, indikator kinerja akan bermanfaat apabila digunakan untuk mengukur sesuatu. Peran utama pada indikator kinerja adalah sebagai alat untuk mengukur kinerja, indikator kinerja juga berperan sebagai pembanding terbaik. Hal ini berarti bahwa untuk meniru organisasi terbaik, maka perlu digunakan standar kinerja pegawai terbaik tersebut. Standar kinerja terbaik memuat indikator-indikator kinerja dengan nilai tertentu. Indikator kinerja dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal organisasi maupun pihak luar. Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain:

- a) Membantu memperbaiki praktik manajemen.
- b) Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas keberhasilan atau kegagalan.
- c) Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian



- d) Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan manajemen melakukan pengendalian kinerja disemua level organisasi.
- e) Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Agus Dwiyanto (2006: 49-51) mengemukakan indikator-indikator yang biasa digunakan dalam melakukan penilaian kinerja organisasi publik antara lain:

- a) Produktivitas, tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dan *output*. Produktivitas kerja merupakan suatu sikap dan perilaku pegawai dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan telah diwujudkan dengan baik dalam bentuk tingkah laku maupun perbuatan. Produktivitas kerja merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi karena dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akan sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang baik yang telah ditetapkan, Ambar dan Rosidah (2017: 315).
- b) Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, mengidentifikasi, menyusun agenda dan skala prioritas pelayanan, dan mampu mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas ditunjukan pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan publik dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, hal ini sangat berpengaruh sebagai tolak ukur kinerja organisasi karena secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan visi, misi serta tujuan khususnya dalam



pemenuhan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat, Lenvine dkk dalam Dwiyanto (2006: 50).

- c) Kualitas pelayanan, merupakan bentuk dalam pelayanan sebagai wujud memenuhi kebutuhan-kebutuhan kepentingan publik, baik berupa penyediaan barang, jasa atau pelayanan administrasi.

Sedang indikator-indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (2009: 419) sebagai berikut:

- a) Kualitas hasil kerja, diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan hasil kemampuan dan keterampilan pegawai. Hasil pekerjaan mendekati sempurna atau memenuhi standar yang ditentukan.
- b) Kuantitas hasil kerja, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- c) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dari awal sampai akhir, dan dapat menyelesaikan dalam waktu yang sudah ditetapkan serta memaksimalkan waktu untuk aktivitas lainnya.
- d) Kemampuan bekerjasama, kemampuan dalam menanggapi hubungan kerja, diperlukan guna meningkatkan efisiensi kerja dalam perusahaan meliputi kerja tim antar divisi.
- e) Kehadiran, merupakan keikutsertaan pegawai secara fisik dan mental terhadap aktivitas pekerjaan di perusahaan.

Beberapa indikator kinerja yang telah diuraikan di atas, juga ada beberapa faktor yang memengaruhi kuantitas dan kualitas kinerja pegawai organisasi.



(2010:50) menemukan delapan faktor yang memengaruhi kinerja dalam organisasi yaitu kompetensi, kemauan, energi kompensasi,

teknologi, kepemimpinan, kejelasan, tujuan dan keamanan. Di sisi lain, ada juga beberapa dimensi yang juga berpengaruh terhadap kinerja yaitu: a) dimensi individual (kemampuan, motivasi, dan latar belakang Pendidikan) b) psikologi (*attitude dan personality*), dan c) organisasi (kepemimpinan, *reward*, dan pembagian peran).

2.3.11 Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor berdasarkan fungsi pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab terdiri dari struktur organisasi, sumber daya manusia, budaya organisasi, kondisi ekonomi, dan nilai sosial.

Wibowo (2010:340) mengatakan bahwa banyak faktor yang memengaruhi kinerja dalam peningkatan kompetensi diantaranya;

- a) Keyakinan dan nilai-nilai, bahwa keyakinan orang tentu dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku, untuk itu setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.
- b) Keterampilan bahwa keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- c) Pengalaman bahwa orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak langsung mengembangkan kecerdasan

nisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam ungkan tersebut. Merupakan elemen kompetensi yang perlu untuk



menjadi ahli tidak sesuai dengan pengalaman, dengan banyak kesempatan berpikir strategis, dengan perjalanan dan perubahan lingkungan.

- d) Karakteristik kepribadian bahwa kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- e) Motivasi yaitu apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan akan menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.
- f) Isu emosional yaitu mengatasi tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak hambatan kompetensi, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
- g) Kemampuan intelektual yaitu kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
- h) Budaya organisasi yaitu memengaruhi kompetensi sumber daya manusia yaitu praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofis organisasi-misi, visi dan lain-lain yang berhubungan dengan kompetensi, kebiasaan dan prosedur berisi informasi kepada pekerja, komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi untuk pembangunan berkelanjutan, proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.



Menurut Soesilo dalam Nogi (2005: 180) bahwa kinerja suatu organisasi dipengaruhi dengan adanya faktor-faktor sebagai berikut:

- a) Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b) Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c) Sumber daya manusia yang berhubungan dengan kualitas pegawai untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d) Sistem informasi manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan database untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e) Sarana dan prasarana yang dimiliki yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Sedang menurut Atmosoeprapto (2001:50) mengemukakan bahwa kinerja organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a) Faktor eksternal, yang terdiri dari:
 - 1) Faktor politik yaitu yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban akan ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 - 2) Faktor ekonomi yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat daya beli, untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
 - 3) Faktor sosial yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat berpengaruh akan pandangan terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi kinerja organisasi.



b) Faktor internal, yang terdiri dari:

- 1) Tujuan organisasi yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- 2) Struktur organisasi sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- 3) Sumber daya manusia yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
- 4) Budaya organisasi yaitu gaya dan identitas organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Sedang Dwiyanto, dkk (2006:83) menyatakan kinerja pelayanan publik di Indonesia pada dasarnya dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

a) Faktor internal meliputi:

- 1) Sarana: Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan kita akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.
- 2) Sumber Daya Manusia: Organisasi hidup di lingkungan yang secara terus-menerus memengaruhi keberadaan dan keberlangsungan hidupnya. Untuk hal ini, organisasi haruslah senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkuat keberadaannya di dalam lingkungannya. Upaya yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan memberikan nilai tambah bagi lingkungannya melalui penyampaian berbagai *output* yang dihasilkan.

Upaya ini hanya dimungkinkan jika organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten.



3) Koordinasi antar unit: koordinasi merupakan suatu hal yang harus dapat terlaksana dengan baik sehingga dapat menghasilkan sasaran dan tujuan suatu organisasi. Koordinasi dalam suatu organisasi hendaknya dapat terlaksana sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai.

c) Faktor eksternal meliputi:

- 1) Pengguna jasa yaitu menghalalkan segala cara untuk menyelesaikan urusannya meskipun melanggar peraturan, seperti kasus pengurusan izin administrasi apabila data tidak lengkap maka tidak diproses.
- 2) Kelengkapan administrasi (dokumen) merupakan salah satu faktor pendukung yang mampu meningkatkan kinerja, baik itu kinerja pegawai maupun kinerja organisasi itu sendiri.
- 3) Koordinasi dengan instansi lain yaitu yang dilakukan dengan instansi lain (pemerintah setempat) harus berkesinambungan karena suatu organisasi saling terkait oleh aturan-aturan, demi untuk peningkatan kinerja suatu organisasi.

Meski demikian, sekali lagi, kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh apa yang dikerjakan pegawai tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi. Demikian juga peran lingkungan organisasi ikut menentukan kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan tujuan dari setiap organisasi.

2.4 Konsep Manajemen Kinerja Pegawai

Pada dasarnya Administrasi Kepegawaian Negara (*public Personal Administration*), merupakan salah satu cabang daripada administrasi publik yang membahas secara khusus mengenai persoalan pegawai negara atau Aparat Sipil (ASN) dan Pegawai Pemerintahan dengan Perjanjian Kerja (PPPK).
adalah seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja



dalam kesatuan organisasi baik ke satuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta, Soedaryono (2000: 6). Sedang menurut Robbins (2006: 10) bahwa pengertian pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja. Untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku dalam pergerakan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya, namun pemberian motivasi kerja dapat menjadi sulit karena apa yang mereka anggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain.

Pada dasarnya secara teori banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, menurut Mangkunegara (2011:67-68) yaitu:

- a) Faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b) Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi



(tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

- c) Pegawai merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Permasalahan dari organisasi ini adalah tinggi rendahnya kinerja pegawai, untuk suatu upaya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan permasalahan tersebut diduga faktor kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja. Karena itu pegawai sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. Pegawai di dalam sebuah organisasi berperan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena setiap organisasi pasti menginginkan sumber daya manusia yang mereka miliki dapat memberikan kinerja yang maksimal untuk kesuksesan suatu organisasi. Pentingnya mengelola sumber daya manusia menunjukkan pula bahwa sukses atau tidaknya sebuah organisasi sangat tergantung pada tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Untuk dapat memperoleh kinerja organisasi yang maksimal, maka SDM yang ada harus dikelola dengan baik.



engelola SDM dengan baik tentunya diperlukan pengetahuan mengenai
tor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja pegawai sehingga bisa

dilakukan langkah-langkah dalam rangka pencapaian kinerja pegawai yang maksimal yang akhirnya bermuara pada kinerja organisasi keseluruhan. Menurut Wirawan (2009:7) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia meliputi:

- a) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika dia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- b) Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahkan kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen.
- c) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Sedang menurut Amstrong dan Baron (2007:74) secara lengkap menjelaskan bahwa empat faktor yang memengaruhi kinerja yaitu: 1) faktor personal, meliputi keterampilan individual, kompetensi, motivasi, dan komitmen, 2) faktor kepemimpinan, yaitu kualitas dari pemberian motivasi, bimbingan dan i yang diberikan oleh pimpinan, 3) faktor sistem pekerjaan dan fasilitas



yang diberikan oleh organisasi, dan 4) faktor situasional, meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal.

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, maka dimensi yang perlu diperhatikan untuk mengembangkan kinerja pegawai yaitu:

- a) Dimensi kompetensi terkait dengan kemampuan seseorang pegawai yang kompeten adalah yang memiliki kemampuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu pekerjaan atau jabatannya secara efektif dan efisien.
- b) Dimensi penilaian kinerja, terkait dengan penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Penilaian kinerja di sini adalah usaha mengevaluasi kinerja pegawai pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kerjanya dalam mengembangkan karier pegawai dibutuhkan database kepegawaian (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) yang *up to date*.
- c) Pola karier pegawai yaitu pola pembinaan pegawai yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seorang pegawai pengangkatan sampai jabatan pensiun.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi dapat bersumber dari lingkungan (termasuk organisasi) maupun faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai sendiri. Faktor lingkungan yakni faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi, seperti dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja, penilaian prestasi kerja, kompensasi, komunikasi, budaya

si, penilaian prestasi kerja dan lain-lain. Sedangkan faktor yang berasal dari pegawai itu sendiri (individu) yakni yang berhubungan dengan watak,



kelakuan dan kualifikasi pribadi dari pegawai yang diimplementasikan dalam bentuk kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, loyalitas, disiplin kerja, dan lain sebagainya.

2.4.1 Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai dan Organisasi

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan penilaian hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, meliputi jumlah dan mutu yang dihasilkan sesuai standar yang telah ditetapkan. Hasil penilaian hasil kerja tersebut merupakan informasi bagi pimpinan organisasi untuk mengevaluasi perencanaan kerja dan program-program kerja yang akan dilaksanakan.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai negeri sebagai Aparat Sipil Negara (ASN) dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77. Penilaian tersebut tertuang dalam suatu daftar yang lazim disebut SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang ditetapkan paling lambat akhir bulan Januari, suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang ASN dalam jangka waktu 1 (satu) tahun sebagai pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pasal 18 selain dilakukan oleh pimpinan juga oleh rekan kerja setingkat, Pegawai di bawahnya atau pihak lain yang berhubungan dengan kinerja Pegawai.

Unsur-unsur dinilai dalam penilaian Umpan Balik Berkelanjutan yaitu: menunjukkan kemajuan kinerja atau tidak menunjukkan kemajuan kinerja. Pegawai menunjukkan kemajuan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, pimpinan dapat memberikan apresiasi, dan penugasan baru. Sedangkan tidak menunjukkan kemajuan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, pimpinan dapat melakukan penyesuaian ekspektasi, melakukan



penyesuaian dukungan sumber daya, dan melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja.

Penetapan capaian kinerja organisasi tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang kinerja organisasi pada Pasal 23 ayat (3) huruf b dilakukan melalui tahapan yaitu; menetapkan capaian kinerja tahunan organisasi, menetapkan pola distribusi predikat kinerja tahunan Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan, dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja Pegawai terhadap kinerja organisasi.

Dialog kinerja antara pimpinan dan pegawai juga dalam rangka memastikan kinerja setiap pegawai berkontribusi terhadap pencapaian target kinerja organisasi. Tidak ada satu pun pegawai yang tidak berkontribusi dalam pencapaian target kinerja organisasi. Demikian juga, tidak ada Pegawai yang hasil kerjanya tidak mendukung pencapaian target kinerja organisasi. Hal itu berarti, di atas kinerja pegawai, sebenarnya yang paling diutamakan adalah kinerja organisasi. Untuk itu, perlu adanya penyelarasan dari kinerja organisasi ke kinerja pegawai. Kunci utama pengelolaan kinerja pegawai adalah dialog kinerja, dengan dialog kinerja maka memberikan fleksibilitas kepada pimpinan untuk menetapkan ekspektasi terhadap pegawai tidak terbatas pada *job description* sangat kaku sehingga cenderung membatasi ruang gerak Pegawai, yang harus diutamakan Pegawai adalah Ekspektasi Pimpinan atau *job to be done* bukan *job description*. Sehingga pegawai lebih dinamis mengikuti kondisi organisasi yang dinamis pula.



2.4.2 Konsep Pengembangan Kompetensi SDM

Sumber daya manusia dipandang sebagai faktor strategis dan sangat menentukan dalam merealisasikan visi dan misi organisasi. Divisi SDM memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui orientasi nasional dengan melakukan pengembangan fleksibilitas dan manajemen proaktif. Agar SDM dalam organisasi mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Manajemen Personalia (MP) memfokuskan perhatian pada *input*, dan kegiatan program Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memfokuskan perhatian pada *output* yaitu sumber daya manusia atau kekuatan yang dihasilkan oleh manusia.

Pergeseran Paradigma administrasi atau manajemen personalia dalam manajemen sumber daya manusia akan terlihat dari pola kerja. Pola kerja pada paradigma lama pengelolaan SDM cenderung reaktif, ruang lingkup teknis administrasi yang terkesan terpisah dengan satuan lini maupun tujuan organisasi, hubungannya bersifat *top-down*, dan iklim kerja dan budaya organisasi kurang mendapatkan perhatian penting. Peran baru pengelolaan SDM bersifat proaktif, ada keterkaitan dengan satuan lini maupun visi-misi organisasi, hubungan bersifat mitra, dan memperhatikan iklim kerja yang kondusif guna produktivitas kerja. Pergeseran paradigma dari administrasi atau manajemen personalia ke arah sumber daya manusia terlihat pada perekrutan, fungsi dan model pelatihan, dan sistem kompensasi atau penghargaan.

Sumber daya manusia yang dimiliki dapat memberikan kontribusi yang I terhadap keberhasilan organisasi, maka agenda penting bagi pimpinan si dan khususnya sumber daya manusia adalah mengidentifikasi atribut



atau klasifikasi yang relevan dengan visi dan misi organisasi. Dengan demikian kegagalan atau ketidakmampuan organisasi dalam menentukan atribut sumber daya yang cocok terhadap visi dan misi organisasi akan berimplikasi pada rendahnya, bahkan gagalnya sumber daya manusia untuk menjadi komponen strategis bagi keberhasilan organisasi.

Banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. Faktor-faktor yang menentukan terhadap kinerja pegawai dalam berbagai literatur misalnya motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, kompetensi, budaya organisasi, sistem penghargaan dan mungkin masih banyak yang lain yang mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

a) Aspek kompetensi

Model kompetensi dalam hubungan variabel antara karakteristik individu dan performansi kerja. Karakteristik personal yang mencakup dorongan sifat atau watak citra diri pengetahuan akan menentukan bagaimana perilaku orang dalam bekerja. Perilaku merupakan tindakan seseorang dalam pekerjaan juga ditentukan oleh sejauh mana didukung oleh keterampilan atau keahlian yang dimiliki. Asumsinya, makin terampil seseorang atau makin ahli dalam pekerjaan maka akan makin mendorong penampilan kerja yang baik atau unggul. Kompetensi sebagai atribut kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

b) Aspek Budaya Organisasi



Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam bentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap

yang telah diyakini pegawai, yang akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini, dengan kata lain budaya organisasi akan memengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2003: 478) budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan dengan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya atau kepribadian organisasi. Selanjutnya budaya organisasi akan memengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai.

c) Aspek sistem penghargaan (*reward system*)

Sistem penghargaan terkait dengan cara organisasi memberikan pengakuan dan imbalan kepada pegawai dalam rangka menjaga keselarasan antar kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Sistem penghargaan dapat mendorong perilaku pegawai atas perilaku pegawai yang telah dilakukan. Penghargaan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi, mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *stakeholder*.

Menurut Sudarmanto (2014:37) penghargaan diberikan kepada pegawai setelah orang tersebut menyelesaikan pekerjaan. Jarak waktu pemberian penghargaan yang terlalu lama dari aktivitas pekerjaan dapat menyebabkan penghargaan menjadi tidak efektif atau orang sudah lupa terhadap prestasi yang dicapainya.

Sistem penghargaan atau imbalan dapat memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan organisasi jika mengintegrasikan strategi dan kebijakan atau penghargaan dengan strategi utama untuk mencapai pertumbuhan ngkatan kerja. Imbalan menopang nilai-nilai organisasi terutama yang



berkaitan dengan inovasi kerja sama tim, fleksibilitas, pelayanan pelanggan, dan mutu. Sesuai dengan budaya dan gaya manajemen organisasi sedang berlaku atau direncanakan, dengan pemberian imbalan mendorong/ mendukung perilaku yang diinginkan dari semua level pegawai dengan menunjukkan kepada pegawai mengenai jenis-jenis perilaku yang diberi penghargaan, bagaimana perilaku dijalankan dan bagaimana harapan mereka akan dipuaskan. Serta memberikan keunggulan kompetitif yang diperlukan organisasi untuk menarik dan mempertahankan keterampilan yang dibutuhkan organisasi. Selain itu memungkinkan organisasi mendapatkan nilai sesuai dengan nilai uang yang dikeluarkan dalam praktik imbalan atau penghargaan.

Menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peran pegawai sebagai Aparat Negara hendaknya berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima layanan, di samping itu dengan berlakunya undang-undang nomor 23 Tahun 2006 diharapkan dapat membantu memberikan dampak nyata yang luas terhadap peningkatan kinerja dalam sistem administrasi kependudukan dan pencatatan sipil.

Kinerja pegawai dan organisasi yang baik, adalah kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik itu dari dalam maupun dari luar organisasi. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah kualitas kehidupan kerja. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta pegawai terhadap organisasi. Menurut Rivai (2005: 493) agar organisasi berhasil, keterlibatan pegawai harus lebih dari sekadar pendekatan sistematis, hal tersebut harus menjadi bagian dari budaya organisasi dan bagian

ofi manajemen.



Metode yang paling umum digunakan untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja adalah keterlibatan pegawai. Keterlibatan pegawai terdiri dari berbagai metode sistematis agar pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan hubungan mereka dengan pekerjaan, tugas dan organisasi. Melalui upaya melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, pegawai akan merasa turut bertanggung jawab dan merasa turut memiliki atas keputusan di mana pegawai turut berpartisipasi di dalam organisasi.

Menurut Zwell (2000:54-57) terdapat 7 determinan yang memengaruhi atau membentuk kompetensi pegawai yakni:

- a) Kepercayaan dan nilai kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menyenangkan bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat diubah, hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama karena nilai dan kepercayaan seringkali telah menjadi karakter, pandangan dan identitas seseorang. Kompetensi berakar pada budaya organisasi, budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai-nilai dan kepercayaan seseorang.
- b) Keahlian/keterampilan aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Pengembangan keahlian yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya organisasi dan kompetensi individu.
- c) Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang



kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya, dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman.

- d) Karakteristik personal sebagai karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang, kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat pemaarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat-sifat introvert yang akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat ekstrovert.
- e) Motivasi seseorang yang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting. Dorongan, penghargaan, pengakuan dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.
- f) Isu-isu emosional hambatan dan blok-blok emosional seringkali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong seseorang agar mengatasi hambatan dan blok-blok tersebut.
- g) Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi rang dalam pengambilan keputusan kompetensi perencanaan dan lain-



2.4.3 Konsep Efektivitas dan Efisiensi Organisasi Publik

Efisiensi dan efektivitas adalah rangkaian kata yang menjadi primadona dan idola serta tujuan dalam berbagai paradigma manajemen kinerja. Ada kecenderungan untuk masa datang, efisiensi dan efektivitas menjadi identitas aparat pemerintah dalam memberi pada organisasi publik. Dengan melihat bahwa konsep efisiensi dan efektivitas tidak dari sisi *output* saja, melainkan juga dari prosedur kerja. Membicarakan konsep efisiensi dan efektivitas dalam suatu kegiatan mau tidak mau harus berhubungan erat dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan tersebut. Efektivitas bisa dilihat dari tingkat keberhasilan yang telah diberikan pada publik sesuai dengan tujuan atau sasaran publik sendiri. Efisiensi ditandai dengan sejauh mana sumber daya manusia. Biasanya efisiensi lebih menekankan pada aspek internal yang terjadi dalam organisasi publik tersebut.

Konsep efisiensi dan efektivitas akan membawa kemajuan suatu organisasi yang sangat ditentukan kinerja pegawai pada organisasi. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan para pegawainya mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif, dan profesional. Semua ini bertujuan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan sekaligus memiliki daya saing yang tinggi.

2.4.4 Kompetensi Individu /SDM dan Kompetensi Organisasi

a) Kompetensi Individu/SDM

Kompetensi individu atau sumber daya manusia merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat menduduki jabatan tertentu. Untuk menduduki jabatan tertentu di mana telah terdapat persyaratan kompetensi maka individu harus memiliki kompetensi sesuai persyaratan, dengan



demikian kesesuaian dan kecocokan antar jabatan dengan kompetensi individu dengan standar kompetensi seseorang dalam jabatan tersebut. Untuk mengetahui bagaimana seseorang memiliki level kompetensi tertentu, sehingga layak menduduki posisi, dilakukan pengukuran. Pengukuran kompetensi seseorang dapat dilakukan dengan metode *assessment center or competency based interview*.

Semua karakteristik individu akan dibawa olehnya mana yang akan memasuki sesuatu lingkungan baru yaitu organisasi. Individu membawa tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujud perilaku individu dalam organisasi. Ini berarti bahwa seseorang pegawai dengan organisasi menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dan organisasi tidak jauh berbeda dengan sifat-sifat khusus atau karakteristik jika kedua karakteristik berinteraksi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Agar organisasi publik mudah mencapai tujuannya, maka diperlukan kompetensi pemimpin dan kompetensi pegawai. Menurut Wibowo (2011:53) makin banyak kompetensi dipertimbangkan di dalam proses rekrutmen sumber daya manusia makin meningkatkan budaya organisasi. Kompetensi adalah suatu kemampuan atau *skill* untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan tugas. Kompetensi juga merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku dalam organisasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh pengetahuan, kemampuan, sikap, gaya kerja, kepentingan, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan.



mpetensi Organisasi

Kompetensi organisasi pertama kali dilontarkan oleh Hamel dan Prahalad dalam majalah Harvard Business Review edisi 1990. Mereka berpendapat bahwa organisasi akan sukses bila organisasi tersebut melandaskan kegiatannya dengan kreativitas inovasi, pengetahuan dan keahlian. Kekuatan atau potensi organisasi tersebut di manifestasikan dengan kompetensi inti organisasi merupakan kombinasi unik dari *human skill* yang memberikan ekspresi tertentu organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik tertentu yang dapat dijadikan kompetensi inti organisasi untuk menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi individu atas sumber daya manusia.

Kompetensi organisasi dibentuk dari strategi organisasi yang tercermin dalam rencana strategi organisasi dan lingkungan strategi organisasi. Dengan demikian kompetensi inti organisasi bersifat spesifik dan tidak dapat di contoh oleh lembaga lain. Artinya keberhasilan kompetensi inti organisasi pada organisasi tertentu belum tentu akan sukses diterapkan pada organisasi lain yang berbeda visi dan misinya maupun lingkungan strategisnya. Ada beberapa literatur dan praktik pengembangan organisasi atau sumber daya manusia. Kompetensi individu diturunkan dan dikembangkan dari kompetensi inti atau budaya organisasi. Pada prinsipnya, kompetensi harus dimiliki oleh organisasi agar organisasi dapat sukses dan unggul dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuannya.

Kompetensi yang menjadi dasar untuk menentukan kompetensi apa yang dibutuhkan atau disyaratkan pada kompetensi jabatan dan akhirnya kompetensi individunya. Dengan demikian akan menjadi kesesuaian antara kompetensi organisasi dalam kompetensi individu. Dalam perspektif, organisasi akan sukses organisasi mengembangkan apa yang disebut budaya organisasi



(*coporate culture*). Budaya organisasi ini merupakan seperangkat nilai yang dijadikan norma, aturan dan pandangan hidup organisasi, sehingga individu memahami, menjiwai atau menerapkan nilai-nilai budaya organisasi.

Selain itu beberapa faktor yang dikemukakan oleh Thoha (2007:79) yang dapat memengaruhi karakter organisasi atau kinerja organisasi yaitu kinerja dan konflik. a) kinerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. b) konflik organisasi dapat disebabkan oleh adanya kompetisi, perbedaan, pertentangan, kelompok/kelas dan perselisihan. Oleh sebab itu, konflik merupakan masalah yang dapat dikatakan serius atau sebaliknya tidak serius dalam setiap organisasi. Komplet akan menjadi masalah serius apabila berdampak negatif terhadap kinerja organisasi, sebaliknya konflik juga dapat memberi dampak positif terhadap kinerja organisasi. Bahkan dapat dikatakan bahwa konflik juga dibutuhkan untuk lebih mengefektifkan kinerja pegawai atau kelompok dalam organisasi.

Terjadinya konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal yaitu: a) faktor internal disebabkan karena perbedaan tujuan dan kebutuhan, ambisi pribadi, miss-komunikasi, tidak saling percaya, kondisi struktur, kepemimpinan, dan interaksi personal. b) faktor eksternal yaitu kompetisi, kebijakan pemerintah, dan kepentingan politik.

2.5. Sinkronisasi

2.5.1.Konsep Sinkronisasi



nkronisasi merupakan konsep yang sering dibahas dalam berbagai seperti teknologi informasi, manajemen, dan psikologi. Secara umum,

sinkronisasi merujuk pada proses koordinasi atau penyesuaian waktu antara dua atau lebih elemen sehingga beroperasi secara serempak. Namun, pengertian sinkronisasi bisa bervariasi tergantung pada konteksnya.

Menurut Tanenbaum dan Steen (2007) dalam buku mereka "*Distributed Systems: Principles and Paradigms*," sinkronisasi dalam sistem terdistribusi adalah proses untuk memastikan bahwa operasi di dalam sistem berjalan dengan urutan yang benar atau serempak, terutama ketika berbagi sumber daya atau data.

Sinkronisasi dalam psikologi sering berkaitan dengan fenomena *mirroring* atau penyelarasan antara individu, baik dalam hal bahasa tubuh, intonasi suara, atau emosi. William James, salah satu tokoh psikologi, mengacu pada sinkronisasi sebagai proses alamiah di mana individu cenderung menyesuaikan perilaku mereka dengan orang lain dalam situasi sosial.

Fisika dan Ilmu Pengetahuan Alam, dalam konteks ilmu pengetahuan alam, khususnya fisika, sinkronisasi dapat merujuk pada fenomena di mana dua sistem osilasi berinteraksi dalam cara sedemikian rupa sehingga mereka bergerak dalam unison. Huygens adalah salah satu ilmuwan pertama yang mengamati dan mendokumentasikan fenomena sinkronisasi pada jam ayun.

Definisi sinkronisasi bisa berbeda tergantung pada konteks spesifiknya. Konsep ini umumnya merujuk pada proses penyesuaian atau koordinasi antara dua atau lebih entitas untuk mencapai harmonisasi atau keserempakan dalam operasi dan juga pada perilaku.

Robbins dan Coulter (2012:120) dalam "*Management*" mendefinisikan sinkronisasi sebagai koordinasi waktu dan urutan kegiatan untuk memastikan operasi bisnis berjalan lancar dan efisien. Sinkronisasi dalam konteks ini berkaitan dengan aliran kerja dan proses keputusan. Dalam konteks



manajemen dan organisasi, konsep sinkronisasi yang didefinisikan oleh Robbins dan Coulter dalam buku "*Management*" merujuk pada pentingnya koordinasi yang cermat antara berbagai elemen dalam sebuah organisasi. Ini termasuk koordinasi antara individu, tim, departemen, dan bahkan antar organisasi yang bekerja sama. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua bagian bergerak bersama-sama dengan cara yang harmonis dan serempak untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut beberapa aspek penting dari sinkronisasi dalam manajemen dan organisasi:

- a) **Koordinasi Waktu:** Memastikan bahwa semua aktivitas dan tugas dijadwalkan dengan cara yang memungkinkan alur kerja yang lancar tanpa hambatan yang tidak perlu. Misalnya, dalam proyek dengan banyak tim, penting untuk memastikan bahwa setiap tim menyelesaikan tugasnya tepat waktu agar tim lain dapat memulai tugas mereka. Ini mencegah *bottleneck* dan keterlambatan dalam pencapaian tujuan keseluruhan.
- b) **Urutan Kegiatan:** Menentukan urutan yang tepat dari tugas-tugas yang perlu dilakukan. Ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana tugas-tugas tertentu bergantung pada penyelesaian tugas lain dan merencanakan urutan kegiatan sehingga memaksimalkan efisiensi dan efektivitas.
- c) **Aliran Kerja:** Sinkronisasi memengaruhi cara aliran kerja dirancang dalam organisasi. Ini mencakup penataan proses kerja sedemikian rupa sehingga meminimalkan waktu henti dan meningkatkan produktivitas. Aliran kerja yang baik memastikan bahwa sumber daya (manusia, finansial, dan material) digunakan secara optimal.



Proses Keputusan: Dalam pengambilan keputusan, sinkronisasi memastikan bahwa semua informasi relevan tersedia bagi para pengambil

keputusan tepat pada waktunya. Ini juga mencakup koordinasi antara berbagai tingkat manajemen untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil di satu bagian organisasi tidak mengganggu atau berkonflik dengan keputusan yang diambil di bagian lain.

- e) **Integrasi Teknologi:** Dalam era digital saat ini, sinkronisasi sering melibatkan penggunaan teknologi informasi untuk menyinkronkan data dan sistem di seluruh organisasi. Ini memungkinkan komunikasi yang lebih baik, akses data yang lebih cepat, dan pengambilan keputusan yang lebih informasi.
- f) **Kultur Organisasi:** Membangun kultur organisasi yang mendukung kerja sama dan komunikasi terbuka juga merupakan bagian dari proses sinkronisasi. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terhubung dan berkomitmen terhadap tujuan bersama.

2.5.2. Sinkronisasi Kinerja

Sinkronisasi kinerja dalam konteks manajemen dan organisasi sering kali berkaitan dengan upaya menyelaraskan pekerjaan individu dan tim dengan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Meskipun istilah "sinkronisasi kinerja" secara spesifik mungkin tidak selalu diuraikan oleh para ahli dengan istilah tersebut, konsep ini dapat ditarik dari berbagai teori dan prinsip manajemen kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli. Sinkronisasi kinerja menekankan pada pentingnya koordinasi dan harmonisasi dalam pencapaian tujuan organisasi, yang melibatkan aspek-aspek seperti penetapan tujuan, umpan balik, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan. Berikut beberapa pendekatan ahli terkait dengan sinkronisasi kinerja:



r Drucker (1976:16) dalam Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objectives* - MBO). Drucker mengemukakan pentingnya

menetapkan tujuan yang jelas dan dapat diukur untuk karyawan, yang disinkronkan dengan tujuan organisasi. Proses ini melibatkan diskusi antara manajer dan bawahan untuk menentukan tujuan-tujuan tersebut, yang mendorong sinkronisasi antara harapan individu dan tujuan organisasi.

- b) Daniel Pink (2011:52) menekankan pada tiga elemen penting yang memotivasi pekerjaan kreatif: otonomi, penguasaan (*mastery*), dan tujuan (*purpose*). Dalam konteks sinkronisasi kinerja, penekanan pada "tujuan" mencerminkan pentingnya menyelaraskan pekerjaan individu dengan visi dan misi yang lebih besar dari organisasi, sehingga individu merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan kontribusi yang signifikan.
- c) Kaplan dan Norton (2007:137) dengan *Balanced Scorecard*. Mereka mengembangkan kerangka kerja *Balanced Scorecard* sebagai metode untuk mengukur kinerja organisasi yang tidak hanya berfokus pada hasil finansial tetapi juga pada faktor-faktor non-finansial yang penting untuk kesuksesan jangka panjang, seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sinkronisasi kinerja dalam konteks ini melibatkan penyelarasan inisiatif dan aktivitas di seluruh organisasi dengan strategi dan visi organisasi.
- d) Herzberg (2015:71) dengan Faktor Motivasi-Higienis. Menurut teori Herzberg, ada faktor motivasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan faktor higienis yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Dalam konteks sinkronisasi kinerja, penting untuk mengelola kedua aspek ini dengan cara yang menyelaraskan kebutuhan dan keinginan karyawan dengan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja.



e) Locke dan Latham (2013:623) dengan Teori Penetapan Tujuan. Mereka menekankan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang, bersama dengan umpan balik yang jelas, dapat meningkatkan kinerja. Sinkronisasi kinerja dalam hal ini melibatkan proses menetapkan tujuan yang tidak hanya menantang dan memotivasi individu tetapi juga sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sinkronisasi kinerja bukan hanya tentang memastikan bahwa semua karyawan bekerja menuju tujuan yang sama, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan sambil memenuhi tujuan strategis organisasi.

2.6. Relevansi Penelitian Terdahulu

1. Adi Kurnia, Andi (2022:10) dengan judul *“Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Tasikmalaya”*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keberadaan kinerja pegawai Disdukcapil Kota Tasikmalaya sehingga dijadikan salah satu tolak ukur dan rujukan dalam mewujudkan kinerja pegawai Disdukcapil menjadi makin melaksanakan tupoksinya membantu Wali kota Tasikmalaya selaras dengan visinya Disdukcapil Kota Tasikmalaya yaitu data kependudukan yang akuntabel demi terwujudnya pelayanan prima dalam administrasi kependudukan.

2. Suharyanto (2022:792) dengan judul *“Peran Pelatihan dan Pengembangan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi dengan Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Pada ASN di Provinsi Jambi”*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada ASN di



Provinsi Jambi. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada ASN di Provinsi Jambi. Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada ASN Di Provinsi Jambi. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada ASN di Provinsi Jambi. Kinerja pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi dan Kinerja pegawai tidak mampu memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi pada ASN di Provinsi Jambi.

3. Husni Shabri, Aini Yasri, Muhammad Deni Putra (2021:12) dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Wali Nagari Baringin Kecamatan Lima Kaum: Determinasi Kompensasi dan Disiplin Kerja”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial, namun disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor wali nagari Baringin. Sedangkan secara simultan kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor wali nagari Baringin Kecamatan Lima Kaum. Hasil penelitian ini memiliki kontribusi bagi manajemen kantor wali nagari dalam meningkat kinerja pegawai pada masa yang akan datang.

4. Dopil Aprilindo, Masnon, & Beni Setiwan (2020:2) dengan judul “Pengaruh Sistem Informasi Administrasi Kependudukan dan Pelatihan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sistem informasi administrasi kependudukan memengaruhi kinerja pegawai sebesar 0,224 (22.4%), pelatihan pegawai memengaruhi kinerja pegawai sebesar 0,442 (44.2%) dan kedua variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan hasil analisis menggunakan koefisien determinasi diketahui bahwa 22,3%



variasi dari kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini dan 77,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar pembahasan ini. Hasil uji hipotesis baik secara partial maupun secara simultan bahwa variabel dependen terhadap variabel independen terdapat pengaruh yang signifikan dengan menggunakan Uji-t dan Uji-f.

5. Iwan Arwin Setiawan, Epi Parela, Trisnowati Josiah. (2022:188) dengan judul “Kompetensi Pegawai dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Lampung”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat pengaruh sebesar 85,8%. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan tingkat pengaruh sebesar 89,1%. Terdapat pengaruh kompetensi pegawai dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat pengaruh sebesar 91,9%.

6. Andi Patonrangi Pasbal (2021:485) dengan judul “Pengaruh Servant Leadership, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kepulauan Selayar”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Servant Leadership dan Iklim Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kepulauan Selayar, sedangkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh. 2) Servant Leadership, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kepulauan Selayar.



Uhammad Arif, Sigit Indrawijaya. (2021:316) dengan judul “Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi

oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Provinsi Jambi”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya jika DPM-PTSP Provinsi Jambi memiliki pegawai dengan kompetensi yang baik, serta didukung dengan adanya komunikasi organisasi yang berlangsung secara efektif, maka hal ini akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Jika pegawai telah memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka hal ini secara tidak langsung akan memberikan dampak pada hasil hasil kerja pegawai yang optimal.

8. Andi Pattarani (2021:18) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Takalar”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya dan kompetensi kerja secara simultan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Takalar.

Fenomena-fenomena yang penulis paparkan di atas memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai pada organisasi publik terhadap penyelenggaraan administrasi kependudukan belum efektif, efisien dan akuntabel, juga belum sesuai dengan konteks nilai-nilai kinerja (*performance*). Tentu hal ini dihadapkan pada masalah kinerja pegawai pada organisasi publik yang belum maksimal, hal tersebut dilihat dari beberapa Kabupaten dan Kota masih saja

ada masalah dari segi kualitas dan kuantitas kerja yang belum optimal adanya berbagai keluhan masyarakat atas kinerja pegawai yang didapat



dari organisasi publik karena cenderung tidak menciptakan adanya rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, meskipun sampai sekarang masih terus berupaya untuk dapat meningkatkan kinerja. Karena kinerja sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas untuk mewujudkan pencapaian tujuan guna pemenuhan kebutuhan dan keinginan serta nilai kualitas terhadap tingkat kepentingan pelanggan dan kualitas penggunaannya.

Masalah terkait lemahnya hubungan antara pengukuran kinerja dan nilai layanan muncul ketika upaya atau tindakan organisasi (sebagaimana dibahas dalam teori pemimpin organisasi) tidak dapat sepenuhnya diamati oleh pemerintah dan kepentingan dan tujuan pemimpin dan organisasi berbeda, Dixit (2002:193). Setiap keuntungan efisiensi yang mungkin dicapai melalui organisasi yang kompetitif dengan penyedia alternatif yang lebih luas dapat sebanding dengan efisiensi yang diciptakan oleh pegawai yang terlibat dalam aktivitas kerja dalam meningkatkan kinerja yang terukur daripada nilai layanan. Selain itu, jika penghargaan kinerja dimasukkan dalam kontrak insentif yang dirancang dengan buruk atau tidak dikelola dengan baik, hal itu selanjutnya dapat mendistorsi alokasi sumber daya yang efisien.

Penelitian terhadap perbaikan kinerja pegawai pada organisasi publik pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone penulis menggunakan konsep teori Gen A. Brewer yakni ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi organisasi, sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya, andal pada kelompok organisasi yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif sama. Selama aspek yang diukur tidak berubah secara tematis, tentukan bagaimana nilai-nilai yang berbeda dalam satu set variabel



independen akan mempengaruhi variabel dependen tertentu pada suatu organisasi.

Tabel 3 Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan
1.	Viona Yolanda, Nengyanti, Sofyan Effendy, Muhammad Izzudin(2019) Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Prabumulih dalam Pencetakan KTP-El di Kota Prabumulih, Sumatera Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN Disdukcapil dalam pencetakan KTP-el di Kota Prabumulih cukup baik. Berdasarkan penelitian kinerja ASN dengan menggunakan teori Mitchell di Disdukcapil didapatkan hasil bahwa masih terdapat beberapa kendala yaitu dari segi ketepatan waktu seperti kurangnya blangko KTP dan keterlambatan jaringan dalam proses pencetakan KTP-el dimana proses pencetakan tersebut harus menunggu hasil verifikasi data penduduk dari p	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi telah tercapai pada aspek-aspek seperti Integrasi Pengetahuan, Kualitas Hubungan, Semangat Kerjasama, Ikatan sosial kuat antara pegawai, Pembinaan Pertumbuhan Karir, Komunikasi Terpadu serta Komitmen tinggi organisasi untuk pelatihan berkelanjutan. Namun, terdapat ketidaksinkronan pada aspek-aspek seperti insentif dan penghargaan, dukungan kuat organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.	Sama -sama meneliti masalah kinerja pegawai di Disdukcapil	Penelitian terdahulu melihat pelayanan di Disdukcapil tentang pengaplikasian teknologi serta kompetensi kinerja petugas dalam mengoperasikan komputer. Sedang penelitian penulis melihat sinkronisasi kinerja pegawai dan organisasi.
2.	Sri Nurwati (2021) Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Kompensasi Dan Lingkungan Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)	Hasil dari library research ini adalah bahwa: 1) Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai; 2) Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai; 3) Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; 4) Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; 5) Kepuasan Kerja Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi telah tercapai pada aspek-aspek seperti Integrasi Pengetahuan, Kualitas Hubungan, Semangat kerjasama, Ikatan sosial kuat antara pegawai, Pembinaan Pertumbuhan Karir, Komunikasi Terpadu serta Komitmen tinggi organisasi untuk pelatihan berkelanjutan. Namun, terdapat ketidaksinkronan pada aspek-aspek seperti insentif dan penghargaan, dukungan kuat organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.	Sama -sama meneliti tentang kinerja di Disdukcapil	Penelitian terdahulu melihat kepuasan kerja, lingkungan kerja sedang penulis fokus pada sinkronisasi kinerja pegawai dan organisasi.
3.	Kusuma (2013) Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur	BKD Kabupaten Kutai Timur membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia (SDM) dan memiliki kemampuan serta pengalaman serta tingkat disiplin yang masih rendah saat jam kerja dalam rangka peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas, maka perlu diadakan pelatihan guna peningkatan kemampuan para pegawai serta sanksi yang tegas kepada pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi telah tercapai pada aspek-aspek seperti Integrasi Pengetahuan, Kualitas Hubungan, Semangat kerjasama, Ikatan sosial kuat antara pegawai, Pembinaan Pertumbuhan Karir, Komunikasi Terpadu serta Komitmen tinggi organisasi untuk pelatihan berkelanjutan. Namun, terdapat ketidaksinkronan pada aspek-aspek seperti	Sama-sama meneliti tentang kinerja	Penelitian terdahulu melihat Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah. Sedang penelitian penulis kinerja pada Disdukcapil



No	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan
			insentif dan penghargaan, dukungan kuat organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.		
4.	Asgaruddin Asgaruddin (2021) Pengaruh Profesionalisme Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)	Hasil dari library risearch ini adalah bahwa: 1) profesionalisme berpengaruh terhadap disiplin kerja; 2) budaya kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja; 3) profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 4) budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; dan 5) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi telah tercapai pada aspek-aspek seperti Integrasi Pengetahuan, Kualitas Hubungan, Semangat kerjasama, Ikatan sosial kuat antara pegawai, Pembinaan Pertumbuhan Karir, Komunikasi Terpadu serta Komitmen tinggi organisasi untuk pelatihan berkelanjutan. Namun, terdapat ketidaksinkronan pada aspek-aspek seperti insentif dan penghargaan, dukungan kuat organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.	Sama-sama meneliti tentang Kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Penelitian terdahulu melihat profesionalisme, disiplin kerja dan budaya pegawai. Sedang penelitian penulis melihat kinerja pada pembuatan akta kelahiran yang relevan dengan organisasi.
5.	Muhammad Efendi & Mahathir Muhammad Iqbal (2018) Faktor Penghambat dan Pendukung Pembuatan Akta Kematian (Studi di Disdukcapil Kabupaten Malang)	Optimalisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Malang dalam meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap pembuatan akta kematian adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan atau kenaikan jumlah pemohon pembuatan akta kematian dari bulan ke bulan, meskipun perubahannya tidak begitu signifikan, tetapi sudah ada perkembangan dari bulan bulan sebelumnya. Pelayanan dengan sistem jemput bola ini bisa dikatakan berhasil dengan pertimbangan yaitu: Responsivess (daya tanggap), Assurance (jaminan), Tangible (tampilan), Emphaty (perhatian), dan Realiability (kehandalan).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinkronisasi kinerja pegawai dan kienrja organisasi telah tercapai pada aspek-aspek seperti Integrasi Pengetahuan, Kualitas Hubungan, Semangat kerjasama, Ikatan sosial kuat antara pegawai, Pembinaan Pertumbuhan Karir, Komunikasi Terpadu serta Komitmen tinggi organisasi untuk pelatihan berkelanjutan. Namun, terdapat ketidaksinkronan pada aspek-aspek seperti insentif dan penghargaan, dukungan kuat organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.	Sama-sama meneliti tentang faktor penghambat pelayanan di Disdukcapil	Penelitian terdahulu melihat faktor penghambat dan pendukung pembuatan akta kematian (studi di disdukcapil. sedang penelitian penulis melihat kinerja pelayanan public pembuatan KK & KTP
		Hasil dari library risearch ini adalah bahwa: 1) lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Sama-sama meneliti	Penelitian terdahulu melihat pengaruh



No	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan
	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)	berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 2) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 3) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi telah tercapai pada aspek-aspek seperti Integrasi Pengetahuan, Kualitas Hubungan, Semangat kerjasama, Ikatan sosial kuat antara pegawai, Pembinaan Pertumbuhan Karir, Komunikasi Terpadu serta Komitmen tinggi organisasi untuk pelatihan berkelanjutan. Namun, terdapat ketidaksinkronan pada aspek-aspek seperti insentif dan penghargaan, dukungan kuat organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.	kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	lingkungan kerja pegawai dan komitmen organisasi. Sedang penulis melihat kinerja pegawai dalam organisasi dalam pembuatan Akta Kelahiran.
7.	Zulkifli Zulkifli (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja (Studi Literature Review Msdm)	Hasil dari studi literatur ini adalah sebagai berikut: 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 2) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan 3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinkronisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi telah tercapai pada aspek-aspek seperti Integrasi Pengetahuan, Kualitas Hubungan, Semangat kerjasama, Ikatan sosial kuat antara pegawai, Pembinaan Pertumbuhan Karir, Komunikasi Terpadu serta Komitmen tinggi organisasi untuk pelatihan berkelanjutan. Namun, terdapat ketidaksinkronan pada aspek-aspek seperti insentif dan penghargaan, dukungan kuat organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.	Sama-sama meneliti kinerja pegawai dinas kependudukan dan pencatatan sipil	Penelitian terdahulu melihat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Sedang penelitian penulis melihat sinkronisasi kinerja pegawai & organisasi.

Sumber: diolah oleh peneliti, 2023

2.6 Kerangka Pikir

Dasar analisis, penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Li & Ko (2021:1-25), di mana disebutkan bahwa kinerja organisasi yakni:

2.6.1 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi secara umum dikuasai oleh lima praktik kunci, yaitu: 1)

Pendidikan dan pelatihan, 2) pemberian insentif dan penghargaan, 3) pembinaan



ihan karier, 4) komunikasi yang terpadu, serta 5) dukungan organisasi/manajemen yang kuat. Praktik-praktik ini tidak hanya menekankan

pentingnya membangun kapasitas pegawai, namun juga melibatkan mereka dalam upaya berkelanjutan untuk memahami layanan yang disediakan organisasi kepada masyarakat, di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, kelima indikator ini dapat menjadi landasan dalam membentuk budaya organisasi yang kuat, memastikan keselarasan strategis antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi yang akan dijelaskan sesuai indikator kinerja organisasi dengan pembahasan hasil penelitian berikut:

a) Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Dalam hal ini, organisasi berkomitmen untuk memberikan pelatihan berkelanjutan yang cukup memadai kepada pegawai. Setiap sesi pelatihan memberikan dampak yang signifikan, dengan para pegawai merasa peningkatan dalam pemahaman mereka terhadap alasan di balik eksistensi organisasi. Dalam penelitian yang difokuskan pada kinerja organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, salah satu aspek krusial yang terungkap adalah signifikansi pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b) Pemberian Insentif dan Penghargaan.

Motivasi dan penghargaan Menurut Li & Ko (2021:1-25) memainkan peran sentral dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Dalam konteks ini, organisasi telah mengambil langkah-langkah penting untuk memastikan bahwa pegawai merasa termotivasi dan dihargai. Penghargaan khusus diberikan kepada mereka yang menunjukkan kinerja tinggi dan layak menerima pengakuan ini.



, organisasi juga memperlihatkan komitmennya dengan menawarkan gaji yang baik kepada pegawai jika mampu secara konsisten berkontribusi ide

inovatif kepada organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang memupuk motivasi dan penghargaan, akan menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan dalam organisasi.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone memiliki tugas penting dalam melayani masyarakat, terutama dalam hal pendataan penduduk dan pencatatan sipil. Pegawai yang mampu memberikan layanan dengan cepat, akurat, dan ramah tentunya sangat berharga bagi organisasi. Oleh karena itu, penghargaan khusus bagi pegawai yang menunjukkan kinerja luar biasa dalam hal pelayanan akan sangat efektif untuk meningkatkan motivasi dan dedikasi pegawai. Dalam era digital saat ini, ada banyak peluang untuk mengimplementasikan ide-ide inovatif dalam penyediaan layanan. Pegawai yang dapat memberikan ide-ide inovatif untuk mempercepat proses, meningkatkan akurasi data, atau meningkatkan kenyamanan masyarakat tentunya sangat berharga.

Upaya meningkatkan kinerja, sangat penting bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone untuk memiliki saluran komunikasi yang efektif antara atasan dengan pegawai. Hal ini memastikan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang ekspektasi kinerja mereka dan bagaimana mereka dapat mencapainya. Manajemen yang mendukung dan memahami kebutuhan pegawai akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika pegawai merasa didukung dan dihargai, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan berkontribusi lebih banyak terhadap organisasi.

c) Pembinaan Pertumbuhan Karier.



rganisasi harus mengambil langkah-langkah penting untuk memastikan
ihan karier yang optimal bagi para pegawai. Hal ini tercermin dalam

sistem promosi yang diterapkan oleh organisasi, yang dirancang dengan tingkatan yang memadai untuk memberikan jalan yang jelas bagi kemajuan pegawai. Selain itu, peran atasan dalam membantu merencanakan dan menetapkan tujuan karier berdasarkan minat dan aspirasi masing-masing individu memberikan dukungan yang bermakna dalam pengembangan profesional. Organisasi juga menunjukkan komitmennya dalam pengembangan pegawai dengan terus meningkatkan peluang pengembangan teknis dan pengetahuan.

Pembinaan pertumbuhan karir di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone bukan hanya tentang promosi atau pelatihan, tetapi juga tentang bagaimana memastikan bahwa setiap pegawai memiliki jalur yang jelas untuk pengembangan profesional mereka, didukung oleh lingkungan yang mendukung dan atasan yang proaktif dalam membantu mereka mencapai tujuan mereka apalagi mengingat tugas Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone yang berkaitan dengan data, dokumentasi, dan teknologi, maka penting bagi organisasi untuk berkomitmen memberikan pelatihan reguler kepada pegawainya. Komunikasi yang Terpadu, Mengukur efektivitas komunikasi internal dalam organisasi, bagaimana informasi disalurkan, dan bagaimana hal tersebut memengaruhi kerja sama antar pegawai serta pengambilan keputusan.

d) Komunikasi Terpadu.

Memahami pentingnya memiliki berbagai bentuk media dan saluran untuk menyebarkan informasi, termasuk kebijakan internal dan informasi lainnya. Kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk menjaga aliran informasi yang lancar dan akurat di seluruh struktur organisasional. Selanjutnya, sikap terbuka saran dan nilai-nilai pendapat dari para pegawai menciptakan lingkungan yang mempromosikan partisipasi aktif dan memperkuat rasa keterlibatan pegawai.



Tak hanya itu, kolaborasi yang efektif antara rekan kerja dari berbagai departemen menjadi inti dari kerja tim yang sukses, yang diperkuat oleh komunikasi yang efisien.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone sebagai lembaga pelayanan publik mempunyai peran krusial dalam menghubungkan pemerintah dengan masyarakat melalui tugas-tugas seperti pencatatan sipil, penerbitan dokumen kependudukan, dan lainnya. Mengingat peranannya ini, penting bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone untuk memiliki komunikasi yang terpadu di seluruh struktur organisasionalnya. Kebutuhan untuk menyebarkan informasi, baik eksternal maupun internal, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, harus memiliki platform komunikasi digital yang memudahkan pegawai dalam mengakses kebijakan, peraturan, dan informasi lain yang relevan. Platform ini juga dapat berfungsi sebagai sarana untuk pengumuman internal, pelatihan, dan sesi tanya jawab. Saran dan masukan dari pegawai yang berhadapan langsung dengan masyarakat memiliki nilai yang sangat penting. Mereka seringkali memiliki perspektif praktis tentang bagaimana proses bisa ditingkatkan atau bagaimana mengatasi tantangan tertentu. Menciptakan lingkungan yang mendukung pegawai untuk berbagi pendapat dan saran mereka dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, terdapat banyak departemen atau unit yang memiliki fungsi-fungsi berbeda. Kolaborasi yang efektif antara departemen, misalnya antara tim teknologi informasi dan tim

n, akan memastikan bahwa solusi teknologi yang dikembangkan sesuai kebutuhan pelayanan, dan begitupun sebaliknya., ada banyak



departemen atau unit yang memiliki fungsi-fungsi berbeda. Kolaborasi yang efektif antara departemen, misalnya antara tim teknologi informasi dan tim pelayanan, akan memastikan bahwa solusi teknologi yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan pelayanan, dan begitupun sebaliknya.

e) Dukungan Organisasi/Manajemen yang Kuat.

Menganalisis sejauh mana dukungan dari manajemen, baik dalam bentuk sumber daya, kebijakan, maupun budaya organisasi, memengaruhi kinerja pegawai dan keseluruhan organisasi.

Atasan telah membentuk pandangan realistis tentang tantangan yang mungkin dihadapi dalam memperkenalkan kebijakan dan program baru. Selain itu, mereka mendorong para pegawai untuk menyajikan strategi inovatif, sambil siap menerima risiko kegagalan sebagai bagian dari proses. Adanya dukungan semacam ini menciptakan lingkungan yang merangsang kreativitas dan berani mengambil risiko dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, atasan juga menunjukkan komitmennya dengan memberikan bimbingan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan masalah kerja sehari-hari, serta menunjukkan perhatian terhadap hambatan yang mungkin dihadapi oleh para pegawai dalam tugas sehari-hari.

Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, salah satu aspek kunci yang perlu ditemukan adalah peran penting dukungan organisasi. Dalam konteks ini, atasan harus menunjukkan pandangan realistis terhadap berbagai tantangan yang mungkin dihadapi saat mengimplementasikan kebijakan dan program baru. Mereka tidak hanya

mi kompleksitas yang ada, tetapi juga proaktif dalam mendorong pegawai berinovasi. Para pegawai diberi kebebasan untuk menyajikan strategi-



strategi inovatif, dengan pemahaman bahwa risiko kegagalan adalah bagian tak terpisahkan dari setiap proses inovasi. Dengan dukungan semacam itu, lingkungan kerja menjadi kondusif untuk mendorong kreativitas serta keberanian dalam mengambil risiko, aspek-aspek yang krusial dalam mencapai tujuan organisasi.

2.6.2 Kinerja pegawai

Inti dari "sinkronisasi" dalam konteks ini adalah memahami bagaimana kinerja pegawai pegawai berkontribusi dan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam menjalankan analisis ini, penelitian akan mengadopsi teori yang diajukan oleh Li & Ko (2021:1-25) mengenai empat aspek kunci kinerja pegawai, yakni:

a) Integrasi Pengetahuan

Bagaimana pegawai memanfaatkan dan mengintegrasikan pengetahuan yang mereka miliki dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini mencakup kemampuan pegawai untuk berbagi, mengadaptasi, dan menerapkan pengetahuan dalam berbagai situasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Integrasi Pengetahuan adalah perpaduan dinamis dari berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan informasi baru serta mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi. Mempelajari hal-hal baru di dalam dan di luar organisasi membantu menghasilkan pengetahuan dan pengalaman baru yang lebih baik, secara vertikal dan horizontal melintasi batas-batas organisasi, dan meningkatkan pertumbuhan internal dan



Penelitian yang dilakukan terkait Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone ini, salah satu aspek kunci yang perlu ditemukan adalah pentingnya Integrasi Pengetahuan. Konsep Integrasi Pengetahuan merupakan perpaduan dinamis dari berbagai elemen seperti berbagai pengetahuan, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan. Kerangka kerja ini tidak hanya memungkinkan evaluasi dan integrasi pengalaman serta informasi baru tetapi juga menjadi pendorong utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi DISDUKCAPIL. Melalui Integrasi Pengetahuan, pegawai dapat mempelajari hal-hal baru dari berbagai sumber, baik di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini, pada gilirannya, menghasilkan pengetahuan dan pengalaman baru yang lebih kaya, yang bisa disebarkan secara vertikal dan horizontal melintasi batas-batas organisasi. Dengan demikian, pertumbuhan internal dan eksternal DISDUKCAPIL dapat ditingkatkan, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan pelayanan kepada masyarakat. Kolaborasi Pengetahuan sebagai suatu konsep yang sederhana yang merujuk pada proses pertukaran dan penggabungan pengetahuan di antara para pekerja, yang menghasilkan nilai baik bagi individu maupun organisasi (dalam hal motivasi). Selain itu, konsep ini juga mencakup sejauh mana keyakinan para pekerja bahwa mereka mampu untuk saling bertukar dan menggabungkan informasi (dalam hal kemampuan).

b) Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi

Mengukur sejauh mana pegawai menunjukkan perilaku yang mendukung lingkungan kerja sosial dan psikologis, termasuk membantu rekan kerja, <kan sportivitas, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar mal mereka.



1) Altruisme

Altruisme, atau semangat kepedulian terhadap orang lain, memiliki peran penting dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini, para pegawai menunjukkan perilaku altruistik dengan tidak hanya berbagi pengetahuan untuk menghindari masalah dalam pekerjaan, tetapi juga secara sukarela membantu rekan-rekan baru beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Sikap seperti ini menciptakan atmosfer kerja yang inklusif dan saling mendukung, yang pada gilirannya memperkuat rasa kebersamaan dan efisiensi tim (Li & Ko, 2021:1-25). Dalam penelitian tentang Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, konsep Altruisme mendapat sorotan khusus. Altruisme, yang didefinisikan sebagai semangat kepedulian terhadap orang lain, terbukti memainkan peran kunci dalam meningkatkan kerja sama di lingkungan kerja DISDUKCAPIL.

2) Kebajikan kewarganegaraan

Tingkat individual, komponen-komponen prestasi yang melibatkan ketaatan terhadap nilai-nilai sosial berperan penting. Para pegawai aktif memberikan saran yang inovatif dan bermanfaat kepada atasan dan menunjukkan keterlibatan mereka dalam meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan. Prestasi individu tidak hanya tercermin dalam hasil kerja, tetapi juga dalam kontribusi positif yang mereka berikan kepada lingkungan kerja dan organisasi secara keseluruhan. (Li & Ko 2021:1-25). Pada tingkat individual tentang Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, untuk aspek "Kebajikan Kewarganegaraan, bahwa komponen-komponen prestasi yang



dengan ketaatan terhadap nilai-nilai sosial akan memiliki dampak yang
i. Dalam konteks ini, pegawai DISDUKCAPIL Bone harus aktif

memberikan saran yang inovatif dan bermanfaat kepada atasan. Mereka dapat menunjukkan dedikasi dan keterlibatan yang mendalam dalam usaha meningkatkan kualitas kerja.

3) Sportivitas

Pegawai menunjukkan kemampuan untuk mengatasi situasi yang menyulitkan ketika menghadapi masalah pekerjaan dan konflik internal, menunjukkan ketangguhan dan ketahanan mental. Sikap positif yang dijaga oleh para pegawai ketika menghadapi rintangan merupakan bentuk sportivitas dalam menghadapi tantangan dengan semangat yang positif. Mereka juga mengambil peluang dan sepenuhnya mendedikasikan diri untuk mewujudkan hasil terbaik bagi kepentingan organisasi, mencerminkan semangat sportivitas dalam mendukung kesuksesan dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan (Li & Ko 2021:1-25). Para pegawai di DISDUKCAPIL diharapkan menunjukkan kualitas sportivitas dengan luar biasa dalam mengatasi situasi yang menyulitkan, terutama saat berhadapan dengan masalah pekerjaan atau konflik internal. Dalam hal ini, informan memberikan keterangan tentang bagaimana sikap pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Bone ketika menghadapi konflik di internal organisasi.

c) Kualitas Hubungan

Menilai bagaimana kualitas hubungan antar pegawai, dengan atasan, dan dengan organisasi secara keseluruhan dapat memengaruhi kinerja pegawai dan kolektif. Kualitas Hubungan adalah konsep yang digunakan dalam pemasaran hubungan untuk mewakili kekuatan atau kedekatan suatu hubungan dan jangkannya untuk bertahan. Ini adalah fitur penting dalam proses interaksi yang mengurangi kompleksitas struktural. Kualitas Hubungan dapat



dilihat sebagai tingkat keterhubungan dalam suatu hubungan untuk memenuhi persyaratan pelayanan yang terkait dengan hubungan tersebut. Kualitas Hubungan didefinisikan sebagai seberapa positif seorang pegawai mempersepsikan hubungan antara organisasi dan pegawainya. Ini termasuk tingkat kepercayaan terhadap atasan langsung mereka, komitmen mereka terhadap organisasi, dan kepuasan kerja pegawai terhadap organisasi.

1) Kepercayaan Terhadap Atasan

Pimpinan organisasi harusnya memiliki pengetahuan profesional yang memadai mengenai posisinya, yang menciptakan kepercayaan dalam kemampuan mereka untuk menjalankan tugas dengan baik. Kemampuan untuk berkomunikasi secara terbuka antara pegawai dengan atasan tentang semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan pertumbuhan. Kepercayaan yang terjalin baik antara atasan dan para pegawai juga mencerminkan atmosfer saling percaya dalam organisasi, yang pada gilirannya memperkuat rasa keterlibatan dan semangat tim. Selain itu, memiliki keyakinan bahwa para pegawai akan mendapatkan dukungan dari atasan dalam situasi kritis, menunjukkan pentingnya kepercayaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan berdaya guna.

Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone ini. Kepercayaan ini muncul saat pimpinan organisasi memiliki pengetahuan profesional yang mendalam mengenai posisinya, memberi keyakinan kepada pegawainya bahwa tugas dijalankan dengan baik.

2) Komitmen organisasi



enciptakan lingkungan kerja yang penuh semangat, loyalitas, dan t berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi adalah komitmen

pegawai terhadap organisasi, di mana pegawai menunjukkan tekad untuk tetap bertahan dalam organisasi meskipun kondisi lingkungan berubah, menggambarkan tingkat loyalitas dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Semangat kerja keras dan upaya untuk memajukan kebijakan organisasi adalah indikator komitmen dalam berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Pegawai juga memperlakukan reputasi organisasi seolah-olah itu adalah milik pribadi, mencerminkan perasaan kepemilikan dan keterlibatan emosional yang dalam terhadap organisasi.

3) Kepuasan Kerja

Beban kerja dan tugas pekerjaan yang disesuaikan dengan kemampuan dan tanggung pegawai, menciptakan lingkungan yang mendukung keseimbangan dan pencapaian yang memuaskan. Kemampuan untuk mencapai target dengan rasa pencapaian dalam pekerjaan mencerminkan tingkat kepuasan pegawai terhadap prestasi yang telah dicapai. Rasa bangga pegawai dalam bekerja untuk organisasi menunjukkan rasa identifikasi positif dan komitmen terhadap organisasi. Kepuasan pegawai terhadap kepemimpinan atasannya serta kondisi kerja dalam organisasi, seperti fasilitas liburan dan kesejahteraan, menciptakan lingkungan yang memenuhi kebutuhan dan mendukung rasa kenyamanan dalam pekerjaan.

Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, beban kerja yang disesuaikan dengan kemampuan dan tanggung jawab pegawai menciptakan suasana kerja yang harmonis, mendukung keseimbangan antara tugas dan kemampuan, serta mendorong pencapaian yang memuaskan.



.n Relasional

Eksplorasi mengenai sejauh mana pegawai merasa terikat dan berkomitmen terhadap organisasi, termasuk aspek-aspek seperti ikatan emosional, struktural, dan finansial yang dapat memengaruhi retensi dan kinerja pegawai. Membangun hubungan pelayanan yang efektif secara jangka panjang kepada masyarakat sangat bergantung pada kekuatan dan kualitas hubungan antara organisasi dan pegawainya. Untuk mencapai tujuan organisasi, sangat perlu untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan memahami kebutuhan masyarakat dan memenuhi harapan mereka. Organisasi perlu tetap berfokus dan menyadari pentingnya hubungan antara masyarakat yang dilayani, pegawai, dan organisasi, dengan menyediakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan dukungan, serta menambah nilai pada layanan untuk membangun hubungan yang berkelanjutan. Secara ringkas, RB (*Relationship Bond*) adalah bagaimana kedekatan hubungan antara seorang pegawai dengan organisasinya. Ini juga merupakan hubungan ini adalah antara seorang pegawai dan atasan langsungnya atau rekan-rekan sejawat yang terkait dengan ikatan sosial, struktural, dan finansial.

1) Ikatan sosial

Ikatan sosial mengacu pada bagaimana anggota organisasi membentuk ikatan melalui hubungan individu dan sosial dengan rekan mereka. Ini merupakan ikatan personal dengan persahabatan individual yang saling menguntungkan yang menghasilkan hubungan interpersonal yang positif dan preferensi bersama melalui proses pertukaran sosial. Ikatan sosial mengacu pada bagaimana anggota organisasi, dalam hal ini pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil



dan Bone, membentuk hubungan kuat dan mendalam dengan rekan-rekan. Konsep ini tidak hanya berpusat pada hubungan kerja semata, tetapi lebih pada ikatan personal dan persahabatan yang saling menguntungkan.

2) Ikatan struktural

Ikatan struktural adalah hubungan yang terkait dengan struktur, kontrol, dan institusionalisasi pegawai dan organisasi. Ini mengindikasikan sejauh mana koneksi tertentu menjaga pegawai dan organisasi tetap bersama dalam hubungan karena saling menguntungkan, teknologi, strategi organisasi, atau tujuan yang sama. Ikatan tersebut adalah upaya organisasi untuk merangsang kepuasan kerja pegawai melalui program peningkatan nilai dan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan nilai layanan yang disediakan oleh sistem organisasi.

Peranan ikatan struktural menjadi salah satu elemen kunci yang diobservasi. Ikatan struktural mengacu pada hubungan yang ditempa berdasarkan struktur, kontrol, dan institusionalisasi yang ada antara pegawai dan organisasi. Hubungan ini menandakan seberapa erat koneksi yang mengikat pegawai dengan organisasi, baik itu berdasarkan teknologi, strategi, atau tujuan yang saling menguntungkan dan sama.

3) Ikatan finansial

Ikatan finansial adalah tingkat manfaat ekonomi yang diperoleh dari pertukaran hubungan dalam bentuk insentif pembelian jangka pendek (pemberian pengakuan dan penghargaan) yang merangsang kinerja pegawai atau kenaikan insentif finansial (upah atau gaji) yang memotivasi kepuasan pegawai secara finansial.

Penelitian terkait Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone, Ikatan finansial dapat didefinisikan sebagai tingkat manfaat ekonomi yang pegawai peroleh dari hubungan kerjanya. Bentuk dari ikatan ini berupa insentif pembelian jangka pendek, seperti pengakuan dan penghargaan, yang bertujuan merangsang kinerja pegawai.



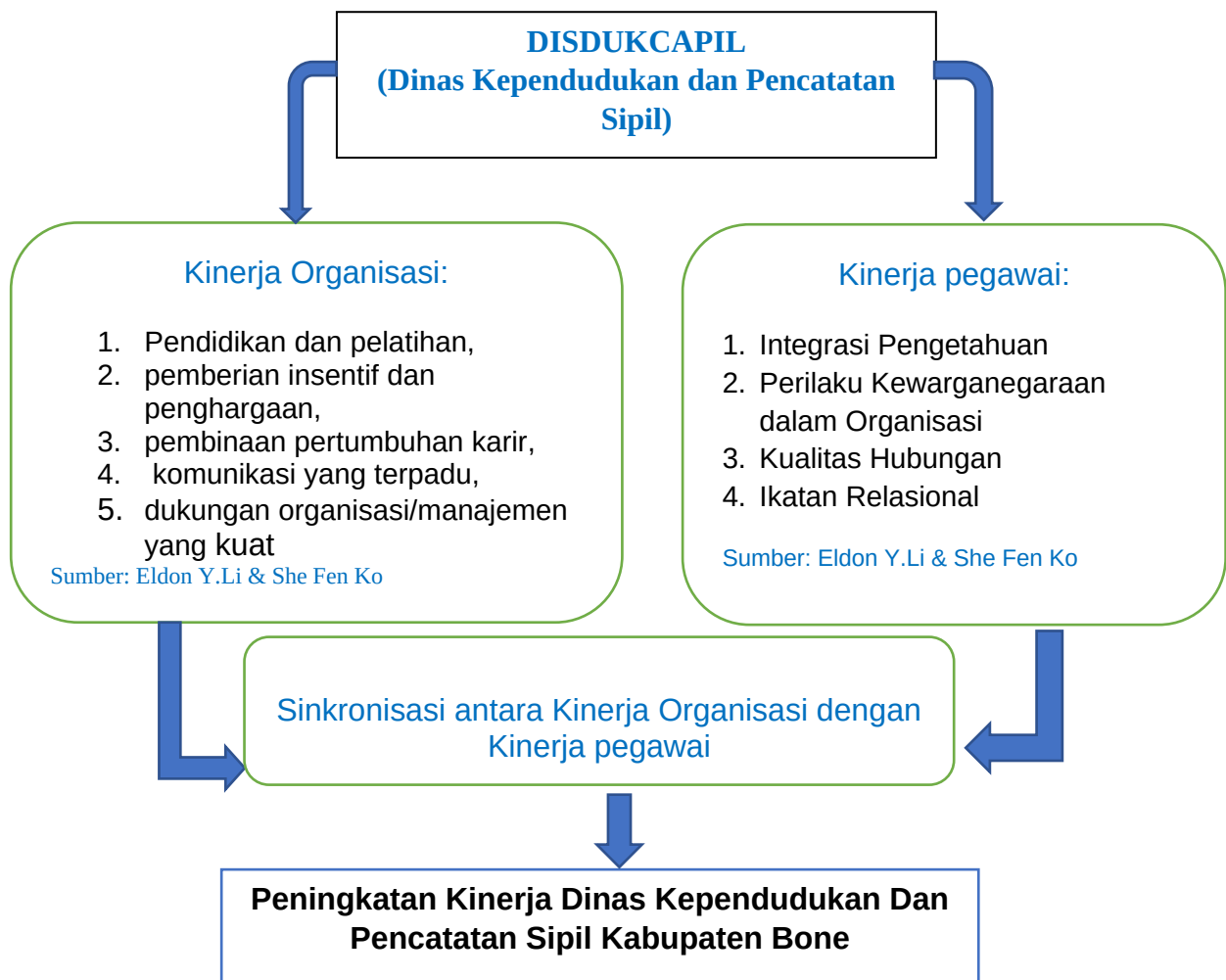
f) Sinkronisasi antara Kinerja Organisasi dengan Kinerja pegawai

Proses analisis kinerja pegawai dan kinerja organisasi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Bone, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis sinkronisasi antara kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Proses ini penting untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi sejalan dengan kinerja dan perkembangan individu di dalamnya.

Analisis ini akan melibatkan penilaian bagaimana kontribusi individu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini termasuk mengidentifikasi kesenjangan antara ekspektasi dan hasil, serta memahami bagaimana faktor-faktor seperti motivasi, pelatihan, dan pengembangan karier memengaruhi kinerja pegawai dan organisasi secara umum.

Sinkronisasi ini akan membantu dalam merumuskan strategi dan intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan kohesi antara kinerja pegawai dan organisasi, sehingga mendorong produktivitas dan efisiensi keseluruhan. Pendekatan ini akan menguntungkan baik untuk pertumbuhan individu maupun kemajuan organisasi, dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Berikut disajikan dalam bentuk kerangka pikir penelitian ini:





Gambar 5 Kerangka Pikir

