BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Konsep

1. Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan cabang ilmu sosial yang berfokus pada proses penyelenggaraan pemerintahan, terutama dalam implementasi kebijakan publik dan pengelolaan layanan publik. Sebagai suatu disiplin ilmiah, administrasi publik berkembang dari akar ilmu politik dan manajemen, dan kini menjadi bidang interdisipliner yang mencakup ekonomi, hukum, sosiologi, dan studi organisasi. Tujuan utama dari administrasi publik adalah menciptakan tata kelola yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Salah satu elemen kunci dalam administrasi publik adalah birokrasi, yang berfungsi sebagai mesin pelaksana kebijakan pemerintah. Birokrasi dirancang untuk menjamin kontinuitas, netralitas, dan profesionalisme dalam pelayanan publik. Namun demikian, birokrasi juga sering menjadi sorotan karena potensi inefisiensi dan kurangnya akuntabilitas. Oleh karena itu, reformasi birokrasi menjadi agenda penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

Administrasi publik dituntut untuk lebih adaptif terhadap dinamika global dan perkembangan teknologi. Konsep *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik menjadi prinsip fundamental yang mendorong transparansi, partisipasi masyarakat,

serta akuntabilitas dalam penyelenggaraan administrasi negara. Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil dalam proses pengambilan keputusan.

Administrasi publik juga memainkan peran strategis dalam pembangunan nasional. Melalui perencanaan dan pengelolaan program-program pembangunan, administrasi publik bertanggung jawab dalam memastikan bahwa sumber daya negara dimanfaatkan secara optimal untuk kesejahteraan rakyat. Oleh karena itu, kapasitas kelembagaan, integritas aparatur, serta kepemimpinan yang visioner menjadi faktor penentu dalam keberhasilan administrasi publik dalam mencapai tujuan-tujuan nasional.

Administrasi merupakan salah satu perilaku manusia yang paling kuno dan menyebar luas sehingga peradaban-peradaban lama telah memanfaatkan metode administrasi untuk berbagai keperluan dalam mengatur wilayah dan penduduk, bisa dikatakan bahwa sejak manusia mengenal tulisan, maka sejak itu pula administrasi dikembangkan sebagai sarana mengatur pemerintah. Diawali dari melayani kebutuhan pemerintah, tidak mengherankan kalau ilmu administrasi lebih dekat pada sektor publik daripada sektor privat. Perkembangan ilmu, administrasi memberikan konstribusi terhadap ilmu administrasi publik yang terus mengalami perubahan terutama sejak tahun 1990an. Administrasi publik yang semula dianggap sebagai

konsep ekslusif yang berfokus kepada masalah efisiensi dan efektifitas telah bergeser menjadi konsep yang multidisipliner.

Administrasi publik modern yang dikenal sekarang merupakan produk dari suatu masyarakat feudal yang tumbuh subur dinegara-negara Eropa. Negara-negara di daratan Eropa yang semuanya dikuasai oleh kaum feudal, bangsawan, kaum ningrat kerajaan berusaha untuk mengokohkan sistem pemerintahannya. Seiring dengan makin berkembangnya masyarakat, sentralisasi kekuasaan dan pertanggungjawaban dalam pemerintahan monarki menimbulkan kebutuhan untuk mendapatkan korps administrator yang cakap, penuh dedikasi, stabil dan memiliki integrasi.

Sebagaimana Henry (2004:55) berpendapat bahwa untuk analis administrasi publik sebagai ilmu yang harus dterapkan pada empat teori yaitu teori deskriptif, normatif, asumsi, dan instrumental. Disamping itu memperkenalkan 5 (lima) paradigma ilmu administrasi publik, yakni: Paradigma dikotomi politik dan administrasi publik (1900-1926); Paradigma prinsip-prinsip Administrasi (1927-1937); Paradigama administrasi negara sebagai ilmu politik (1950-1970); dan Paradigma administrasi publik sebagai administrasi publik (1970).

Pemikiran ini selain ingin menempatkan administrasi sebagai instrumen demokrasi, juga mencoba menggunakan administrasi sebagai alat untuk menyalurkan aspirasi masyarakat bahwa implikasi lain dari pemikiran tersebut adalah bahwa sistem administrasi memiliki

dimensi ruang dan daerah yang penyelenggaraannya juga dipengaruhi oleh sistem pemerintahan, politik, dan ekonomi. Kesemua itu menuntut reorientasi peranan administrasi publik.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. MSDM mencakup serangkaian aktivitas mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga pengelolaan hubungan kerja dan kompensasi. Fungsi ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi bagian integral dalam perumusan strategi organisasi jangka panjang.

Sehubungan dengan era globalisasi dan digitalisasi, MSDM dituntut untuk adaptif terhadap perubahan teknologi, dinamika pasar tenaga kerja, serta ekspektasi generasi pekerja yang terus berkembang. Penggunaan teknologi informasi, seperti sistem manajemen SDM berbasis cloud dan kecerdasan buatan, memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan secara real-time, meningkatkan efisiensi proses kerja, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi salah satu fokus utama dalam praktik MSDM modern.

Selain aspek teknis, MSDM juga menekankan pentingnya pendekatan humanistik dalam mengelola karyawan sebagai aset utama organisasi. Pendekatan ini menempatkan karyawan sebagai mitra strategis yang berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Implementasi prinsip-prinsip keadilan, inklusivitas, dan kesejahteraan kerja menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berperan tidak hanya dalam mengoptimalkan kinerja organisasi, tetapi juga dalam membentuk budaya kerja yang sehat dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.

Peranan manajemen sangat penting dalam sebuah kepemimpinan dalam organisasi. Organisasi memiliki banyak ragam sumber daya yang perlu dijaga dan dikembangkan, salah satunya adalah sumber daya manusianya sendiri. Begitu pun dengan Dinas Pendidikan dan Kebudaaan Kabupaten Sorong Selatan, selain memiliki sumber daya finansial, juga memiliki sumber daya manusia yang perlu dikelola dengan baik agar kinerjanya senantiasa meningkat.

Moses (Ambar dan Rosidah, 2003:11), menjelaskan bahwa:

> *“Human resources management is the development and utilization of personel for the effective achievement of individual, organizational, community, and internasional goals and objectives*. (manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan manfaat pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif)”.

Gagasan di atas menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas pengembangan agar pegawai yang dimiliki organisasi dapat bermanfaat. Adapun manfaat dari pengembangan sumber daya manusia, yaitu agar mencapai tujuan atau sasaran yang lebih efektif, baik sasaran individu, organisasi, maupun buat bangsa dan negara.

Amirullah dan Budiyono (2004:206), menyatakan bahwa:

> "Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, melakukan kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Konsep di atas menggambarkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses strategis yang tidak hanya berfokus pada aspek operasional pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga menekankan pengembangan potensi dan pemanfaatan karyawan secara optimal untuk mencapai tujuan di berbagai level: individu, organisasi, masyarakat, hingga tataran internasional. Definisi ini menunjukkan bahwa MSDM memiliki cakupan yang luas dan multidimensional.

MSDM dipahami sebagai suatu sistem yang terintegrasi, di mana setiap kebijakan dan praktik yang diterapkan bertujuan untuk mengembangkan kompetensi pegawai, menciptakan efisiensi kerja, serta mendukung pencapaian sasaran jangka pendek maupun jangka panjang. Poin penting dalam definisi tersebut adalah pengembangan

(development) dan pemanfaatan (utilization) personel. Pengembangan merujuk pada proses peningkatan kapasitas individu melalui pelatihan, pendidikan, dan pembinaan karier, sementara pemanfaatan berkaitan dengan penempatan dan pemberdayaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi.

Lebih lanjut, orientasi pada pencapaian tujuan tidak hanya dibatasi pada organisasi semata, melainkan juga mencakup kontribusi terhadap masyarakat dan komunitas global. Hal ini selaras dengan prinsip tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) dan keberlanjutan (*sustainability*), yang menjadi elemen penting dalam praktik MSDM kontemporer. Oleh karena itu, definisi Moses menggarisbawahi pentingnya MSDM sebagai fondasi dalam membangun organisasi yang tidak hanya kompetitif secara ekonomi, tetapi juga berkontribusi positif bagi lingkungan sosial dan global secara luas.

Sehubungan dengan usaha pencapaian tujuan organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat meja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan saja, tetapi juga menyangkut guru/pegawai/sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan.

Rivai dan Sagala (2011:1) memberikan penjelasan bahwa “manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia pada dasarnya salah satu bidang manajemen, yakni pada bidang sumber daya manusia. Bidang tersebut dapat berupa perencanaan, implementasi, dan pengendalian. Penjelasan di atas menempatkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai bagian integral dari manajemen umum, dengan menekankan bahwa fungsi-fungsi manajerial klasik perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Hal tersebut juga berlaku dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, MSDM tidak berdiri sebagai disiplin yang terpisah, tetapi merupakan cabang manajemen yang secara khusus mengarahkan perhatian pada aspek manusia dalam organisasi.

Pendekatan ini merefleksikan pandangan sistematis dan struktural terhadap MSDM. Dalam fase *perencanaan*, organisasi merumuskan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tujuan strategis, memperkirakan permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta merancang strategi rekrutmen dan pelatihan. *Pengorganisasian* mencakup penataan struktur organisasi, pembagian kerja, serta

penempatan karyawan sesuai kompetensi dan tanggung jawab. Selanjutnya, *pelaksanaan* mengacu pada implementasi kebijakan SDM seperti pelatihan, pengembangan karier, motivasi, dan manajemen hubungan kerja. Terakhir, *pengendalian* mencakup evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja SDM, termasuk penilaian kinerja, audit SDM, dan tindak lanjut atas hasil evaluasi.

Pendekatan dengan menekankan keempat fungsi manajemen tersebut, menggarisbawahi pentingnya MSDM sebagai proses yang sistematis, terstruktur, dan berorientasi pada pencapaian efektivitas organisasi. Pendekatan ini memperkuat pandangan bahwa pengelolaan sumber daya manusia bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan proses strategis yang harus dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi secara menyeluruh untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Dessler (Subekhi dan Jauhar, 2012:18), memberikan pendapatnya bahwa:

> “Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seseorang manajemen meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengembangan, dan penilaian”.

Melihat penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dari pimpinan tentang pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan tersebut meliputi mulai perekrutan sampai pada penilain.

Pandangan Dessler menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan sekumpulan kebijakan dan praktik operasional yang dirancang untuk mengelola aspek “manusia” dalam organisasi. Konsep ini menunjukkan bahwa MSDM bukan sekadar teori manajerial, melainkan rangkaian kegiatan konkret dan terstruktur yang menyangkut seluruh siklus hidup karyawan dalam organisasi, mulai dari proses perekrutan hingga evaluasi kinerja.

Pendekatan ini menggambarkan MSDM sebagai fungsi yang bertanggung jawab dalam mengelola modal manusia (*human capital*) secara sistematis melalui sejumlah aktivitas utama. Pertama, proses *perekruitan* dan *penyaringan* (seleksi) merupakan tahap awal dalam memperoleh sumber daya manusia yang tepat, yang didasarkan pada analisis jabatan dan kebutuhan strategis organisasi. Kedua, *pelatihan* dan *pengembangan* bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar selaras dengan tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan bisnis. Ketiga, *penilaian kinerja* digunakan untuk mengevaluasi kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, atau pelatihan lanjutan.

Pendekatan Dessler menekankan pentingnya MSDM dalam membentuk dan menjaga kesesuaian antara individu dengan organisasi. Dalam konteks ini, MSDM berperan sebagai jembatan antara strategi perusahaan dan kapasitas individu, sehingga proses

pengelolaan SDM menjadi bagian penting dari pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, kebijakan dan praktik yang dirancang harus didasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, serta pengembangan berkelanjutan terhadap sumber daya manusia.

3. Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan strategis dan terintegrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Konsep ini mencakup berbagai proses seperti perencanaan kinerja, pemantauan berkelanjutan, evaluasi hasil, serta pemberian umpan balik dan penghargaan. Manajemen kinerja tidak hanya fokus pada penilaian kinerja karyawan, melainkan juga pada penciptaan budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Manajemen kinerja berakar pada teori manajemen sumber daya manusia (SDM) yang menekankan pentingnya keterkaitan antara tujuan organisasi dan kontribusi individu. Melalui penyusunan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang jelas dan terukur, organisasi dapat menilai pencapaian karyawan secara objektif. Selain itu, pendekatan manajemen kinerja modern juga mempertimbangkan aspek perilaku, kompetensi, serta potensi pengembangan karyawan sebagai bagian integral dalam evaluasi.

Implementasinya, keberhasilan manajemen kinerja sangat bergantung pada peran manajer lini dan kualitas komunikasi dua arah

antara atasan dan bawahan. Proses umpan balik yang konstruktif menjadi kunci dalam membantu karyawan memahami ekspektasi kerja dan area yang perlu diperbaiki. Di samping itu, sistem manajemen kinerja yang efektif harus bersifat adil, transparan, serta disesuaikan dengan konteks organisasi dan dinamika lingkungan eksternal.

Melalui penerapan manajemen kinerja secara sistematis, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat motivasi kerja, serta mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Dalam konteks persaingan global, manajemen kinerja juga berperan penting dalam mendorong inovasi dan adaptabilitas karyawan, yang pada akhirnya memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Seiring dengan perubahan paradigma dalam mengelola organisasi, baik publik atau privat daalam upaya mencapai tujuan, maka persoalan kinerja menjadi sesuatu yang sangat penting sekaligus krusial. Melalui indikator dan ukuran kinerja yang tepat, pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah dinilai, dievaluasi dan dipertanggungjawabkan.

Tidak hanya di organisasi privat berskala besar yang sering menggunakan istilah kinerja tetapi juga organisasi privat berskala kecil dan menengah. Hal serupa juga terjadi pada organisasi publik, sehingga dalam penggunaannya muncul banyak pengertian dan definisi kinerja sesuai dengan pendekatan, kepentingan dan tujuan

masing-masing organisasi, terutama jika dikaitkan dengan indikator dan parameter serta bagaimana mengukur atau melihat kinerja.

Sebagaimana dijelaskan Pierce (Ali, 2012:211) bahwa kinerja adalah perilaku anggota organisasi yang mendorong organisasi dan mencapai tujuannya. Kinerja dapat dipahami sebagai perilaku anggota organisasi yang secara langsung memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya sekadar hasil atau output yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam organisasi, tetapi lebih kepada perilaku yang dihasilkan dalam proses mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks ini, kinerja mencakup aktivitas dan interaksi yang dilakukan oleh individu dalam menjalankan tugasnya, serta bagaimana perilaku tersebut berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja yang dimaksud dalam definisi tersebut dapat dilihat sebagai kombinasi antara dua elemen penting: proses dan output. Proses mencakup cara-cara atau metode yang digunakan oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas mereka, sementara output merujuk pada hasil yang dicapai berdasarkan upaya tersebut. Oleh karena itu, kinerja tidak hanya dapat diukur dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari cara kerja dan interaksi yang terjadi sepanjang jalannya aktivitas organisasi. Dengan kata lain, individu yang bekerja dengan efisien, memiliki sikap positif terhadap tugas yang diemban, serta mampu berkolaborasi dengan timnya, akan berkontribusi pada

tercapainya tujuan organisasi meskipun hasilnya mungkin tidak selalu langsung terlihat.

Lebih jauh lagi, konsep ini menyoroti pentingnya hubungan antara perilaku individu dan tujuan organisasi. Dalam organisasi, setiap anggota memiliki peran dan tanggung jawab yang saling terkait, dan keberhasilan individu dalam melaksanakan peran tersebut akan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajemen kinerja yang efektif harus mampu mendorong perilaku yang mendukung tujuan organisasi, seperti pengembangan keterampilan, komunikasi yang baik, serta komitmen terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Kinerja pada dasarnya sebuah cerminan pandangan bahwa pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada perilaku yang ditunjukkan oleh individu di dalamnya. Hal ini mengimplikasikan bahwa untuk mencapai kinerja optimal, organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku yang produktif dan konstruktif dari setiap anggotanya.

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi. Semakin baik kinerja yang ditunjukan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi tersebut. Penjelasan di atas juga meggambarkan bahwa kinerja juga sebenarnya identik dengan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai. Untuk mengukur kinerja tidaklah jauh dari tugas pokok seseorang. Seseorang

akan diminta pertanggung jawabannya berdasarkan apa yang dikerjakan pada departemen atau divisinya. Kinerja juga merupakan hasil kerja atau capaian kerja pada bidang sendiri yang berdasarkan semangat kerja yang dimiliki pegawai tersebut dan dalam waktu tertentu.

Moeheriono (2012:60) juga menjelaskan bahwa “kinerja dimaknai sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program, kegiatan dan kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi”. Pandangan di atas menunjukkan bahwa kinerja dimaknai sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program, kegiatan, dan kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Konsep ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya diukur berdasarkan hasil akhir atau output yang dicapai, tetapi juga berdasarkan seberapa efektif dan efisien suatu program atau kebijakan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Kinerja yang dijelaskan oleh Moeheriono mencakup tiga elemen utama, yaitu program, kegiatan, dan kebijakan. Program merujuk pada rencana yang lebih luas yang berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Kegiatan adalah tindakan atau serangkaian aktivitas yang dilakukan dalam rangka melaksanakan program-program tersebut. Sementara itu, kebijakan adalah prinsip atau pedoman yang digunakan untuk mengarahkan dan

mengatur pelaksanaan kegiatan dan program, serta untuk memastikan bahwa upaya-upaya tersebut sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Kinerja organisasi dapat diukur melalui indikator pencapaian yang terkait dengan keberhasilan pelaksanaan program, efektivitas kegiatan, dan dampak dari kebijakan yang diambil. Organisasi yang memiliki kinerja baik tidak hanya mampu merencanakan dan melaksanakan program dengan baik, tetapi juga dapat memastikan bahwa kegiatan dan kebijakan yang diambil mendukung pencapaian visi dan misi yang lebih besar. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus mencakup analisis terhadap pencapaian hasil yang diinginkan serta proses yang dilalui untuk mencapainya.

Kinerja yang optimal tercapai ketika ada keterkaitan yang jelas dan konsisten antara program yang dijalankan, kegiatan yang dilakukan, dan kebijakan yang diterapkan dengan visi dan misi organisasi. Dengan kata lain, organisasi perlu memiliki kerangka kerja yang jelas untuk memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan pencapaian setiap komponen ini, yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan keberhasilan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Lebih lanjut Moeheriono (2012:60), menerangkan bahwa:

> “Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu”.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja SDM dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Konsep ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tujuan dan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh faktor-faktor internal yang berkaitan dengan kondisi individu karyawan.

Imbalan atau kompensasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Imbalan yang diberikan oleh organisasi, baik dalam bentuk finansial (gaji, bonus) maupun non-finansial (penghargaan, pengakuan), memiliki dampak langsung terhadap kinerja. Sistem imbalan yang adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan usaha mereka. Ketika karyawan merasa dihargai melalui imbalan yang mereka terima, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang optimal.

Selain itu, keterampilan dan kemampuan individu juga merupakan faktor penentu dalam kinerja. Setiap karyawan memiliki tingkat keterampilan dan kemampuan yang berbeda, yang mempengaruhi bagaimana mereka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Organisasi yang menginvestasikan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan akan meningkatkan kemampuan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja keseluruhan.

Karyawan dengan keterampilan yang lebih tinggi cenderung lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas, sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi lebih cepat dan lebih baik.

Tidak kalah pentingnya, sifat-sifat individu seperti kepribadian, sikap kerja, dan motivasi intrinsik turut berperan dalam kinerja. Sifat-sifat ini mempengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Misalnya, karyawan yang memiliki sifat proaktif dan berorientasi pada hasil cenderung lebih berinisiatif dan lebih fokus pada pencapaian tujuan, yang berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Tidak seperti penjelasan pada beberapa para ahli yang menggambarkan bahwa kinerja adalah cara kerja atau proses. Kinerja merupakan hasil kerja dalam rangka mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Kinerja pada dasarnya merupakan tingkat pencapaian hasil aktivitas atau hasil pekerjaan yang dihasilkan. Pencapaian kinerja tersebut tentunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Davis (Mangkunegara, 2000:67) yang merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

Human performance = *Ability x Motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Dimana:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

   Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ superior, very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

   Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) *dilingkungan* organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa pencpaian kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa hl, diantaranya adalah kemampuan, motivasi, sikap, situasi, pengetahuan, dan keterampilan. Jika salah satunya bermasalah atau bahkan tidak ada, maka akan mempengaruhi nilai yang lainnya, begitu pun sebaliknya, jika salah satunya menjadi baik, maka akan berpengaruh positif juga terhadap capaian kinerjanya.

Selanjutnya Mahmudi (2015:19-20), menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1) Faktor personal/individual meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader.*
3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sistem penilaian kinerja tradisional hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain diluar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan, atau tim. Proses penilaian kinerja individual tersebut harus diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektivitas manajernya.

Dwiyanto (Pasolong, 2010:178) menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu Produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Berdasarkan penjelasan di atas, menunjukkan bahwa dalam mengukur kinerja organisasi tentulah tidak hanya dilihat dari satu faktor saja, melainkan beberapa faktor. Diantaranya adalah kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai selaku penyedia jasa dan masyarakat selaku pengguna layanan.

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu produktivititas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Indikator-indikator ini penting dalam menilai sejauh mana birokrasi publik dapat melaksanakan fungsinya dengan baik dan memenuhi harapan masyarakat.

Produktivitas mengacu pada kemampuan birokrasi dalam menghasilkan hasil yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien. Dalam konteks birokrasi publik, produktivitas tidak hanya dihitung berdasarkan output administratif, tetapi juga seberapa efektif suatu instansi publik dalam mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan waktu, tenaga, dan anggaran yang tersedia. Birokrasi yang produktif mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan

cepat dan tepat, serta memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.

Responsivitas mencerminkan kemampuan birokrasi publik untuk menanggapi dan merespons kebutuhan serta tuntutan masyarakat dengan cepat dan tepat. Responsivitas dalam konteks birokrasi publik mengacu pada sejauh mana instansi pemerintah dapat menangani masalah dan keluhan masyarakat secara efektif dan efisien. Birokrasi yang responsif akan lebih cepat dalam merespons perubahan dinamika sosial, ekonomi, atau politik yang terjadi di masyarakat, serta mampu memberikan solusi yang relevan dengan masalah yang dihadapi.

Responsibilitas berkaitan dengan sejauh mana birokrasi publik bertanggung jawab atas kebijakan, keputusan, dan tindakan yang diambil dalam pelayanan kepada publik. Hal ini mencakup kesadaran organisasi untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan mandat yang diberikan oleh hukum, peraturan, serta kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, birokrasi publik harus memiliki komitmen untuk melaksanakan fungsi-fungsinya dengan penuh tanggung jawab, mengingat keputusan dan kebijakan yang diambil dapat berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat.

Akuntabilitas adalah kemampuan birokrasi publik untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya yang dilakukan di hadapan publik dan

pemangku kepentingan lainnya. Dalam pemerintahan, akuntabilitas mengacu pada kewajiban pemerintah untuk memberikan laporan yang jelas dan transparan tentang kinerjanya, serta hasil dari kebijakan yang diterapkan. Hal ini mencakup laporan anggaran, pencapaian program, serta alasan di balik setiap keputusan yang diambil. Birokrasi yang akuntabel adalah yang dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat dan yang memungkinkan kontrol dari pihak luar untuk memastikan bahwa tujuan publik tercapai dengan benar.

Sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PP 30/2019) khususnya Pasal 1 ayat (1) bahwa sistem manajemen kinerja pegawai negeri sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut, serta sistem informasi kinerja.

Sejalan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (PERMENPAN RB 6/2022) khususnya Pasal 5 berbunyi, pengelolaan kinerja pegawai terdiri atas perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi ekspektasi, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja pegawai, penilaian kinerja pegawai yang meliputi evaluasi kinerja pegawai, dan tindak

lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi. Namun, dalam PERMENPAN RB 6/2022 tersebut tidak mengatur terkait sistem informasi kinerja sebagaimana termaktub dalam PP 30/2019.

Lebih lanjut PP 30/2019 Pasal 2-4 berbunyi bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

4. Konsep Strategi

Strategi merupakan konsep yang sangat penting dalam berbagai disiplin ilmu, terutama dalam bidang manajemen, ekonomi, dan ilmu politik. Secara umum, strategi dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang terencana dan sistematis yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu dalam jangka panjang. Dalam konteks organisasi, strategi sering kali dikaitkan dengan cara-cara untuk menghadapi tantangan pasar, memanfaatkan peluang, dan mengelola sumber daya dengan efektif untuk meraih keunggulan kompetitif.

Strategi berfungsi sebagai peta arah yang membimbing organisasi untuk bertahan dan berkembang. Salah satu teori strategi

yang terkenal adalah teori posisi yang dikembangkan oleh Michael Porter, yang menyatakan bahwa organisasi harus memilih posisi kompetitif yang tepat, baik itu biaya rendah, diferensiasi produk, atau fokus pasar. Di sisi lain, strategi pertumbuhan yang difokuskan pada ekspansi dan diversifikasi produk juga menjadi pilihan yang sering diambil oleh perusahaan yang ingin memperluas jangkauan dan meningkatkan pengaruhnya di pasar global.

Strategi mencakup pilihan kebijakan yang harus diambil oleh negara untuk mencapai tujuan pembangunan ekonomi, seperti pertumbuhan yang berkelanjutan, pengurangan kemiskinan, dan distribusi kekayaan yang lebih adil. Negara harus merancang strategi ekonomi yang mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya alam dan manusia, sambil memperhatikan dinamika global yang terus berubah.

Selain itu, dalam ilmu politik, strategi sering digunakan untuk mempengaruhi atau mengelola hubungan internasional, baik melalui diplomasi, aliansi politik, maupun kebijakan luar negeri yang mencakup pertahanan dan perdagangan. Strategi dalam politik internasional juga melibatkan analisis ancaman dan peluang, serta perencanaan yang mempertimbangkan kepentingan nasional dan global.

Konsep strategi awalnya didefinisikan sebagai suatu cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengertian strategi menurut para ahli yang dikemukakan oleh Freddy Rangkuti adalah alat

untuk mendapatkan tujuan. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad strategi adalah tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Richard L. Daft mendefinisikan strategi secara eksplisit yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing dan mencapai tujuan organisasi (Fajriyah, 2018:33).

Strategi adalah cara terbaik untuk mempergunakan dana, daya tenaga yang tersedia sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Strategi adalah rencana, metode atau serangkaian manuver atau siasat mencapai tujuan atau hasil tertentu (Siagian dalam Dayat, 2019).

Konsep strategi yang dijelaskan dalam kutipan tersebut mencakup pemahaman yang luas tentang bagaimana sebuah entitas, baik itu organisasi, perusahaan, maupun individu, merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Strategi dapat dipandang sebagai pendekatan yang sistematis dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan yang terus berubah. Lingkungan yang berubah dapat mencakup aspek ekonomi, sosial, teknologi, atau bahkan aspek politik yang mempengaruhi kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi.

Perencanaan strategis bukan hanya sekadar membuat keputusan yang berfokus pada tujuan jangka pendek, melainkan juga mempertimbangkan bagaimana organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam jangka panjang dengan memanfaatkan sumber daya yang terbatas. Strategi sebagai "rencana, metode, atau serangkaian manuver" yang disebutkan dalam kutipan tersebut, menekankan pentingnya perencanaan yang terstruktur dan terorganisir, yang dilengkapi dengan langkah-langkah taktis atau operasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manuver dan siasat ini dapat berupa keputusan-keputusan yang melibatkan pengelolaan risiko, pemanfaatan peluang, serta penggunaan teknologi dan inovasi yang relevan dengan perkembangan zaman.

Selain itu, strategi juga harus mampu menghadapi ketidakpastian dan perubahan, yang membutuhkan pendekatan yang dinamis dan responsif. Ini menunjukkan pentingnya siklus perencanaan yang berkesinambungan, di mana strategi tidak hanya dirancang di awal tetapi juga diperbarui dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berkembang. Oleh karena itu, konsep strategi seyogiyanya memberikan gambaran bahwa strategi adalah proses yang tidak statis, tetapi sebuah usaha berkelanjutan untuk memastikan pencapaian tujuan dengan cara yang paling optimal dan relevan terhadap tuntutan perubahan yang ada.

Tahap forrmulasi strategi tidak berlangsung secara pragmatis, melainkan dikontrol oleh tanggung jawab sosial (*social responcibility*) dan nilai-nilai organisasi (*manejerial values*). Tujuannya agar strategi yang dirumuskan memiliki pertanggungjawaban secara sosial maupun secara nilai-nilai. Setelah didapatkan berbagai pilihan strategi, maka tindakan selanjutnya adalah mengevaluasi pilihan-pilihan tersebut. Berdasarkan data SWOT yang dikontrrol melalui *manajerial values*, maka pengambilan kebiijakan dapat merumuskan strategi terbaik untuk diambil.

Rivai dan Darsono (2015) mengatakan bahwa strategi adalah cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau objektif). Strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir (sasaran/objektif).

Konsep strategi yang diungkapkan di atas menekankan bahwa strategi merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir atau sasaran dari suatu organisasi. Strategi bukan hanya sekadar serangkaian keputusan yang diambil untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi juga merupakan instrumen yang mengarahkan seluruh elemen dalam organisasi untuk bergerak secara terkoordinasi menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Konsep tersebut mengarah pada pemahaman bahwa strategi tidak hanya bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber

daya yang tersedia, tetapi juga untuk menciptakan sinergi antara berbagai bagian dalam organisasi. Organisasi yang luas, dengan berbagai unit dan fungsi yang berbeda, perlu memiliki suatu panduan strategis yang jelas agar setiap bagian dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan akhir. Tanpa strategi yang tepat, bagian-bagian dalam organisasi mungkin akan berjalan secara terpisah, mengarah pada konflik sumber daya, redundansi, atau ketidakefektifan dalam pencapaian tujuan.

Strategi yang dirancang dengan baik harus mengintegrasikan berbagai elemen organisasi, seperti sumber daya manusia, keuangan, teknologi, serta kebijakan dan prosedur operasional. Hal ini mencakup penyelarasan visi dan misi organisasi dengan tindakan sehari-hari, serta memastikan bahwa semua individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai arah yang harus ditempuh. Dengan kata lain, strategi bertindak sebagai jembatan penghubung yang menyatukan tujuan organisasi dengan implementasi yang konkret.

Selain itu, strategi juga diharapkan untuk menjadi panduan yang fleksibel, yang dapat disesuaikan dengan dinamika lingkungan eksternal maupun internal yang terus berubah. Fleksibilitas ini penting agar organisasi dapat beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan atau peluang yang muncul, sembari tetap menjaga konsistensi dalam pencapaian tujuan yang lebih besar. Dalam hal ini, strategi menjadi alat

yang tidak hanya menetapkan arah, tetapi juga mengelola perubahan dan ketidakpastian yang sering kali dihadapi oleh organisasi.

5. Konsep Strategi Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja dalam suatu organisasi atau individu merupakan topik yang banyak dipelajari dalam literatur manajemen dan psikologi. Strategi peningkatan kinerja dapat diterapkan pada berbagai tingkat, mulai dari individu hingga organisasi secara keseluruhan. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan serta mengurangi kelemahan yang ada. Hal ini mencakup penilaian kinerja yang komprehensif, yang memberikan wawasan tentang area yang perlu diperbaiki dan area yang telah dikuasai dengan baik.

Selain itu, pendekatan berbasis tujuan (*goal-setting*) juga merupakan salah satu strategi utama dalam peningkatan kinerja. Menurut teori tujuan, individu atau organisasi yang menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang tidak memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang ditetapkan harus menantang namun tetap realistis, serta disertai dengan umpan balik yang rutin untuk memastikan kemajuan dapat dipantau dan diperbaiki jika diperlukan.

Strategi lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan keterampilan dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam dunia yang terus berubah, adaptasi terhadap perubahan adalah kunci untuk

meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan merupakan komponen penting dalam strategi peningkatan kinerja. Hal ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal dan kepemimpinan yang dapat meningkatkan efektivitas tim dan individu dalam organisasi.

Selain faktor internal, faktor eksternal juga memainkan peran penting dalam kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk budaya organisasi yang positif, komunikasi yang efektif, serta sistem insentif yang adil, dapat memperkuat motivasi individu untuk mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, penting bagi manajer dan pemimpin untuk menciptakan kondisi yang kondusif untuk kinerja yang tinggi melalui strategi yang holistik, yang mencakup perbaikan struktur organisasi, komunikasi, serta pengakuan terhadap pencapaian individu maupun tim.

Peningkatan kinerja tidak dapat dicapai hanya dengan satu strategi tunggal. Dibutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi, dengan fokus pada pengembangan individu, pembentukan tujuan yang jelas, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Konsep strategi peningkatan kinerja merujuk pada upaya sistematis. Hal tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan hasil kerja individu, tim, atau organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi peningkatan kinerja dapat dikaitkan dengan penggunaan *Balanced Scorecard*, yaitu pendekatan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996).

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu alat manajerial yang dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja organisasi dengan memperhatikan berbagai dimensi yang saling berhubungan. BSC berfokus pada empat perspektif utama yang menjadi dasar untuk mengukur dan mengelola kinerja keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini dirancang untuk menciptakan keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang, serta mendorong pencapaian tujuan strategis yang holistik.

Salah satu aspek yang paling penting dari *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk menciptakan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam banyak kasus, perusahaan atau organisasi mungkin terlalu fokus pada tujuan finansial jangka pendek, seperti peningkatan laba tahunan, sementara mengabaikan investasi jangka panjang dalam hal inovasi, pengembangan karyawan, atau peningkatan kepuasan pelanggan.

BSC membantu mengatasi masalah ini dengan memastikan bahwa semua perspektif tidak hanya keuangan dipertimbangkan dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja.

Melalui penggunaan BSC, organisasi dapat mengintegrasikan berbagai sasaran strategis dan mengukurnya secara komprehensif. Hal ini mendukung pencapaian tujuan jangka panjang yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Pendekatan ini mengubah paradigma pengukuran kinerja dari sekadar indikator finansial ke pengukuran yang lebih holistik, mencakup faktor-faktor internal dan eksternal yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

Strategi kinerja yang efektif melibatkan keunggulan kompetitif melalui tiga pendekatan utama, yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Peningkatan kinerja tercapai ketika organisasi mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif ini secara optimal (Michael Porter, 1985).

Strategi pimpinan memainkan peran penting dalam peningkatan kinerja dengan memotivasi anggota tim, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi (Gary Yukl, 2008).

Yukl menekankan bahwa strategi yang dibutuhkan pimpinan tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan pendukung perkembangan individu dan tim. Dengan menciptakan lingkungan yang penuh motivasi, kolaborasi, dan inovasi,

seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Strategi pimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam peningkatan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi kinerja tim melalui berbagai pendekatan, termasuk pemberian motivasi, umpan balik yang konstruktif, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi serta inovasi. Konsep ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan strategis dalam mendukung kinerja tinggi.

Motivasi merupakan elemen penting yang memengaruhi kinerja individu dan tim. Pemimpin yang efektif dapat memotivasi anggota tim dengan memahami kebutuhan, harapan, dan ambisi mereka. Pemimpin harus mampu mengenali faktor-faktor yang mendorong motivasi, baik itu intrinsik (misalnya rasa pencapaian atau tujuan pribadi) maupun ekstrinsik (seperti penghargaan atau insentif). Dalam konteks ini, pemimpin yang menggunakan teori motivasi seperti teori kebutuhan Maslow atau teori dua faktor Herzberg dapat lebih memahami dan mengarahkan perilaku tim untuk mencapai tujuan bersama. Dengan memberikan tujuan yang jelas, tantangan yang sesuai, serta penghargaan atas pencapaian, pemimpin dapat menciptakan energi positif yang mendorong anggota tim untuk memberikan kinerja terbaik.

Kemudian umpan balik adalah elemen krusial dalam pengembangan individu dan peningkatan kinerja. Pimpinan yang efektif

harus dapat memberikan umpan balik yang membangun, yang tidak hanya menyoroti area yang perlu perbaikan tetapi juga mengakui pencapaian dan kelebihan. Umpan balik yang konstruktif membantu anggota tim untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta memberi arahan untuk pengembangan lebih lanjut. Pemimpin yang mampu memberikan umpan balik dengan cara yang jelas, spesifik, dan berfokus pada tindakan yang bisa dilakukan akan membantu anggota tim untuk terus berkembang. Ini juga mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan, karena individu yang menerima umpan balik secara positif akan merasa didukung dan lebih termotivasi untuk melakukan perbaikan.

Selanjutnya, pemimpin yang sukses menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Sebuah organisasi yang memiliki budaya kolaboratif memungkinkan anggota tim untuk bekerja bersama, berbagi pengetahuan, dan saling mendukung. Kepemimpinan yang efektif menghilangkan hambatan komunikasi, menciptakan saluran terbuka untuk berbagi ide, dan mendorong interaksi antar anggota tim. Selain itu, pemimpin juga harus mampu menciptakan suasana yang mendukung inovasi dengan memberi kebebasan bagi anggota tim untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mencoba pendekatan yang tidak biasa. Inovasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja jangka panjang karena dapat mengarah pada

perbaikan proses, pengembangan produk baru, atau pemecahan masalah yang lebih efisien.

Pimpinan yang mendukung kolaborasi dan inovasi juga berfokus pada pengembangan hubungan interpersonal yang kuat dalam tim, yang pada gilirannya memperkuat komitmen dan rasa saling percaya. Lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif memungkinkan anggota tim untuk lebih kreatif, berinovasi, dan bekerja dengan lebih efisien. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang efektif menciptakan atmosfer yang memungkinkan potensi penuh dari tim untuk dieksplorasi dan digunakan secara maksimal.

Strategi peningkatan kinerja adalah bagian integral dari manajemen kinerja, yang mencakup perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja individu atau tim. Mereka menekankan pentingnya *performance appraisal* untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu dikembangkan (Armstrong dan Baron, 2005).

a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan adalah langkah awal dalam strategi peningkatan kinerja, yang melibatkan penetapan tujuan dan ekspektasi kinerja.

1) Penetapan tujuan (*goal setting*). Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (prinsip SMART). Hal ini memberikan arah kerja yang jelas kepada individu atau tim.

2) Penyelarasan tujuan individu dengan organisasi. Memastikan bahwa tujuan individu atau tim mendukung tujuan strategis organisasi.
3) Rencana pengembangan individu. Dalam perencanaan, pemimpin dan pegawai bersama-sama mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan keterampilan yang mendukung pencapaian kinerja optimal.

b. Pemantauan Kinerja

Pemantauan adalah proses berkelanjutan untuk mengawasi kinerja, memberikan umpan balik, dan memastikan individu atau tim tetap berada di jalur yang benar.

1) Pemantauan secara rutin. Pertemuan berkala antara pemimpin dan bawahan untuk membahas progres kerja, hambatan yang dihadapi, dan solusi yang dapat diambil.
2) Umpan balik *real-time*. Armstrong dan Baron menekankan pentingnya memberikan umpan balik langsung yang konstruktif untuk memperbaiki kinerja tanpa menunggu akhir periode evaluasi.
3) Penyesuaian strategi. Jika ditemukan bahwa rencana awal tidak berjalan efektif, pemantauan memungkinkan dilakukan revisi strategi untuk meningkatkan hasil.

c. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses menilai kinerja individu atau tim pada akhir periode tertentu, biasanya dilakukan melalui *performance appraisal* atau penilaian kinerja.

1) Identifikasi kekuatan dan kelemahan. Evaluasi membantu mengidentifikasi area di mana individu atau tim unggul dan area yang memerlukan peningkatan.
2) Penilaian berbasis bukti. Evaluasi harus didasarkan pada data objektif dan hasil kerja yang terukur, bukan pada opini subjektif.
3) Pengembangan rencana tindakan. Berdasarkan hasil evaluasi, rencana tindakan disusun untuk memperkuat kekuatan dan mengatasi kelemahan melalui pelatihan, bimbingan, atau perbaikan proses kerja.

Sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (PERMENPAN RB 6/2022), khususnya Pasal 2 bahwa pengelolaan kinerja pegawai dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui:

a. Peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai;
b. Penguatan peran Pimpinan; dan

c. Penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai, antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

Lebih lanjut PERMENPAN RB 6/2022 Pasal 3 dan 4 berbunyi bahwa pengelolaan kinerja pegawai yang dimaksud adalah pegawai dengan status Pegawi Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pengelolaan kinerja pegawai berorientasi pada pengembangan kinerja pegawai, pemenuhan ekspektasi pimpinan, dialog kinerja yang intens antara pimpinan dan pegawai, pencapaian kinerja organisasi, dan hasil kerja dan perilaku kerja pegawai.

B. Defenisi Konsep

Sehubungan dengan kemudahan dalam mengoperasionalkan penelitian ini, maka dibuat defenisi konsep. Hal ini juga bertujuan agar menghindari kesalahpahaman antara penulis dengan pembaca didalam memahami hasil penelitian ini nantinya. Adapaun defenisi konsep yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Strategi adalah cara terbaik yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru SMPN 1 Kokoda Kabupaten Sorong Selatan.
2. Kinerja adalah hasil kerja guru SMPN 1 Kokoda Kabupaten Sorong Selatan.
3. Strategi peningkatan kinerja adalah pengelolaan kinerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi..

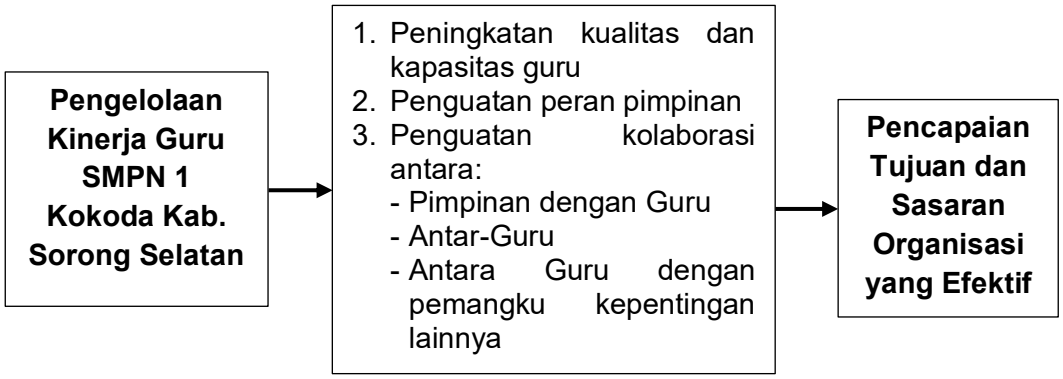
Indikatornya adalah peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai, penguatan peran pimpinan, dan penguatan kolaborasi antara pimpinan dengan pegawai, antar-pegawai, dan antara pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

4. Peningkatan kualitas dan kapasitas guru adalah upaya sistematis untuk memperkuat kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan ASN melalui pelatihan, pendidikan berkelanjutan, serta pengembangan karier.
5. Penguatan peran pimpinan adalah upaya meningkatkan kapasitas kepemimpinan dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi pelaksanaan tugas guru melalui pengambil keputusan, pembinaan kinerja guru, role model, dan fasilitator perubahan.
6. Penguatan kolaborasi antara pimpinan dengan pegawai, antar-pegawai, dan antara pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya melalui peningkatan kerja sama yang sinergis antara pimpinan dengan guru, antar-guru, dan antara guru dengan pemangku kepentingan eksternal melalui pertukaran pengetahuan, pemecahan masalah secara kolektif, dan peningkatan efektivitas pelayanan publik.

C. Kerangka Konsep

Gambar 1

Bagan Kerangka Pikir



Sumber: PERMENPAN RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara