

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Goals Setting Theory

Goals Setting Theory dikemukakan pada tahun 1968 oleh Dr. Edwin Locke. Dalam artikelnya yang berjudul *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, Locke (1968) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang saling berkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas dan/atau pekerjaan yang diberikan. Dalam hal ini dijelaskan jika seseorang memiliki tujuan yang spesifik dan sulit untuk dicapai maka akan meningkatkan kinerja tugas lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Ridwan dan Mus'id (2019) menyatakan bahwa perincian tujuan yang jelas dan terukur sangat diperlukan oleh organisasi untuk menurunkan ambiguitas pegawai terhadap tujuan organisasi sehingga pegawai akan terfokus pada penyelesaian tugas-tugas mereka. Teori ini merupakan salah satu teori yang menggunakan pendekatan psikologis yang fokus pada bagaimana cara menetapkan tujuan secara jelas dan spesifik untuk mampu meningkatkan motivasi individu dalam mencapai hasil yang lebih baik.

Dalam mengembangkan teori, Locke menggunakan asumsi bahwa tujuan individu merupakan faktor utama yang memengaruhi pilihannya. Dalam teori ini, individu dianggap memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai, kemampuan untuk memprioritaskan tujuan yang dicapai, serta motivasi untuk mencapai prioritas

tujuan tersebut. Menurut Arsanti (2009), *Goal Setting Theory* telah memberikan pengaruh yang signifikan dalam proses perumusan tujuan baik bagi individu maupun organisasi. Terdapat dua aspek penting dalam penetapan tujuan yaitu spesifik dan sulit. Secara umum, semakin spesifik dan sulit tujuan yang ditetapkan maka akan semakin meningkatkan prestasi yang dihasilkan oleh individu maupun organisasi. Kesulitan menjadi salah satu aspek penting dalam penetapan tujuan dikarenakan kesulitan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja yang ditentukan.

Contohnya jika tujuan yang ditetapkan memiliki tingkat kesulitan yang rendah, maka hal ini akan membuat individu menganggap bahwa tujuan tersebut merupakan tujuan rutin yang mudah dicapai sehingga hal ini akan berdampak pada menurunnya motivasi individu untuk bersifat kreatif dan mengembangkan kemampuannya. Sebaliknya jika tujuan yang ditetapkan memiliki tingkat kesulitan yang tinggi dan masih memungkinkan untuk dicapai, maka individu membutuhkan lebih banyak pengetahuan dan keterampilan dibandingkan dengan tujuan dengan tingkat kesulitan rendah (Ginting & Ariani, 2004). Hal ini akan mengarahkan pada motivasi yang tinggi serta berpikir kreatif untuk mencapai tujuan tersebut sehingga hal ini dapat dijadikan sebagai sarana peningkatan kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuannya (Ginting & Ariani, 2004).

Goal Setting Theory mempunyai dua prinsip dasar yaitu *goals* dan *intentions* yang dapat dianggap sebagai salah satu faktor yang memengaruhi perilaku manusia. Dalam teori ini dijelaskan bahwa tujuan (*goal*) adalah titik akhir yang dilakukan oleh seseorang dengan berusaha mencoba mendapatkan, mencapai, dan/atau

mengerjakan pekerjaannya sehingga mampu membentuk tingkat kinerja pekerjaan (*level of job performance*), kuota (*quota*), norma bekerja (*work norm*), batas waktu (*deadline*), maupun biaya (*cost*). Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang rumit akan dapat tercapai jika ada usaha dan perhatian yang lebih dibandingkan dengan tujuan yang mudah

2.1.1 Mekanisme untuk Meningkatkan Motivasi Individu

Menurut *Locke's Model* yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (2002), terdapat empat mekanisme yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi individu dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

a. Pilihan (*Choice*)

Penetapan tujuan mampu mengarahkan perhatian dan upaya individu kepada aktivitas yang relevan sesuai dengan tujuan sehingga meningkatkan fokus pada pencapaian tujuan dan terhindar dari pemborosan sumber daya.

b. Upaya (*Effort*)

Tujuan yang telah ditetapkan dapat membantu individu untuk lebih berusaha dan mampu mengorganisasikan usaha dalam mencapai tujuan. Misalnya jika suatu individu biasanya mampu menghasilkan 2 baju setiap jam namun saat ini individu tersebut ingin menghasilkan 3 pasang baju setiap jam, maka individu tersebut akan bekerja lebih keras untuk menghasilkan lebih banyak baju dikarenakan adanya tujuan baru tersebut.

c. Kegigihan (*Persistence*)

Penetapan tujuan dapat meningkatkan kegigihan individu untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Individu akan senantiasa mencoba berbagai cara

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui peningkatan kreativitas.

d. Kognisi (*Kognition*)

Penetapan tujuan dapat membantu individu dalam menetapkan strategi dan melakukan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan serta mengubah kebiasaan dan perilakunya agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Jika mengacu pada empat mekanisme di atas, penetapan tujuan akan berdampak pada peningkatan kinerja individu dan akhirnya akan bermuara pada meningkatnya kinerja organisasi. Teori ini menyatakan bahwa motivasi merupakan aspek yang langsung dan paling sederhana untuk menjelaskan mengenai mengapa individu bekerja lebih baik dan lebih keras dibandingkan dengan individu lain karena masing-masing individu memiliki tujuan kinerja yang berbeda.

Selain itu, penetapan tujuan harus dibarengi juga dengan adanya keyakinan dan komitmen baik individu maupun organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Komitmen terhadap tujuan akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kinerja. Jika tujuan individu yang tinggi dan dibarengi dengan komitmen yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Namun apabila tujuan individu rendah, sedangkan komitmen yang dimiliki tinggi, maka tujuan tersebut akan membatasi kinerja yang diberikan oleh individu. Penetapan tujuan juga melibatkan pengembangan rencana tindakan yang dirancang untuk meningkatkan motivasi dan mengarahkan individu maupun organisasi untuk mencapai tujuan.

2.1.2 Prinsip Dasar Penetapan Tujuan

Locke dan Latham (1992) menyatakan bahwa terdapat lima prinsip dasar penetapan tujuan yang baik, yaitu

a. Kejelasan (*Clarity*)

Dalam menetapkan tujuan, harus ada kejelasan sehingga tujuan tersebut terukur secara jelas, tidak multitafsir serta memiliki jangka waktu yang jelas untuk menyelesaikan penugasan.

b. Tantangan (*Challenge*)

Tujuan yang ditetapkan harus menantang namun masih masuk akal. Hal ini sangat penting karena dengan adanya tantangan maka individu akan termotivasi untuk mencapai tujuan kinerja yang ditetapkan.

c. Komitmen (*Commitment*)

Individu maupun organisasi harus memiliki komitmen sehingga diharapkan terdapat sinergi ide bagi setiap lapisan organisasi dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan. Selain itu, dengan adanya komitmen maka akan mendorong individu untuk meningkatkan inisiatif dalam memberikan informasi dan memunculkan keyakinan bahwa mereka memiliki tujuan yang sama secara konsisten.

d. Umpan Balik (*Feedback*)

Tujuan yang ditetapkan harus memiliki umpan balik sehingga dapat memberikan kesempatan bagi organisasi maupun individu untuk menentukan cara penyelesaian tugas sesuai karakteristik yang dimiliki.

e. Kompleksitas Tugas (*Task Complexity*)

Tujuan harus bersifat kompleks untuk mendorong individu bekerja lebih kreatif dan keras.

2.2 Herzberg's Motivation-Hygiene Theory

Teori motivasi Herzberg juga dikenal dengan *Two-Factor Theory* atau Teori Dua Faktor dan dikembangkan oleh psikolog Frederick Herzberg tahun 1959 (Herzberg, 1959). Teori ini menjelaskan terkait faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Herzberg (1959) menyatakan bahwa pada dasarnya faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja ialah faktor intrinsik, sedangkan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan ialah faktor ekstrinsik.

2.2.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi dan Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg (1959), terdapat dua kelompok faktor utama yang memengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja yaitu faktor motivator (*motivating factors*) dan faktor *hygiene* (*hygiene factors*). Kedua kelompok faktor ini tentunya akan memberikan dampak yang berbeda terhadap kepuasan dan motivasi pegawai. Herzberg berpendapat bahwa faktor motivator merupakan pendorong utama untuk mencapai kepuasan kerja, sedangkan faktor *hygiene* lebih banyak bertindak sebagai pencegah ketidakpuasan daripada sumber motivasi. Menurut Silalahi (2022), kepuasan kerja tergantung pada ekspektasi pribadi untuk mencapai sesuatu dalam pekerjaannya yang berupa gengsi, pangkat, status, gaji, dan lainnya. Selain itu, Hasibuan (2010), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan ekspresi atau sikap

seseorang yang menggambarkan sisi emosionalnya dalam menikmati dan menyenangkan pekerjaannya.

a. Faktor Motivator (*Motivator Factors*)

Faktor motivator dalam teori Herzberg merupakan elemen intrinsik pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan (Herzberg, 1959). Faktor-faktor ini meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan yang bermakna. Ketika karyawan mendapatkan faktor-faktor ini di tempat kerja, mereka akan merasa lebih termotivasi, produktif, dan puas dengan pekerjaan mereka.

1. Pencapaian

Pencapaian adalah faktor motivator utama yang terkait dengan bagaimana karyawan merasakan keberhasilan dalam tugas-tugas yang mereka lakukan. Karyawan yang mencapai tujuan-tujuan kerja yang jelas dan menantang merasa lebih termotivasi dan lebih puas dalam pekerjaan mereka. Sunarya (2022) juga menyatakan bahwa pekerja akan merasa ketika mereka berhasil mencapai tujuan mereka, mereka juga akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga akan meningkatkan motivasi kerja.

2. Pengakuan

Pengakuan atas kinerja juga menjadi salah satu faktor motivator yang sangat penting. Ketika manajer memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, ini meningkatkan motivasi dan produktivitas. Pengakuan terhadap kinerja di industri teknologi berperan signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan dan motivasi. Selain itu, kegiatan diskusi yang dilakukan oleh

pegawai dan manajemen juga merupakan bentuk pengakuan secara psikologis yang akan membuat karyawan merasa dihargai (Silalahi, 2022).

3. Tanggung Jawab

Peningkatan tanggung jawab seringkali dihubungkan dengan motivasi yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan penting, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Sunarya (2022) menyoroti bahwa karyawan yang diberi tanggung jawab tambahan dan wewenang lebih cenderung merasa termotivasi.

4. Pengembangan Karier

Kesempatan untuk berkembang dalam karier ialah faktor motivasi yang sangat penting. Peluang pengembangan karier berkelanjutan sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan, terutama di kalangan karyawan muda yang mencari tantangan dan peluang untuk tumbuh. Santosa dan Ariyanto (2021) menyatakan bahwa salah satu cara yang diterapkan organisasi untuk mengembangkan karier pegawainya ialah dengan membuat kebijakan mutasi yang diberikan kepada seluruh pegawai. Lebih lanjut dikatakan bahwa kebijakan ini ditujukan agar karyawan memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peran serta tanggung jawab.

5. Pekerjaan yang Bermakna

Memberikan pekerjaan yang bermakna, di mana karyawan merasa pekerjaan mereka memberikan dampak positif, dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka. Siagian (2012) menyatakan bahwa makna

dari pekerjaan ialah terkait dengan tantangan yang dirasakan oleh pekerja. Ketika tantangan pekerjaan tinggi, maka pegawai akan meningkatkan keinginannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan hasil terbaik.

b. Faktor *Hygiene* (*Hygiene Factors*)

Faktor *hygiene* dalam teori Herzberg merupakan aspek ekstrinsik pekerjaan yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja, namun tidak berperan besar dalam meningkatkan motivasi (Herzberg, 1959). Jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas, tetapi memenuhinya tidak selalu berarti meningkatkan motivasi secara signifikan. Faktor *hygiene* selalu dan kemungkinan lebih mudah untuk diukur dikendalikan, dan digerakkan daripada faktor motivasi (Andjarwati, 2015). Faktor-faktor ini meliputi kebijakan perusahaan, gaji, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi kerja.

1. Gaji

Meskipun gaji sering dianggap sebagai faktor motivator, Herzberg menyatakan bahwa gaji sebenarnya termasuk faktor *hygiene*. Jika gaji tidak memadai, hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan. Hal ini selaras dengan pendapat Surahman (2019) yang menyatakan bahwa remunerasi yang tinggi akan membuat karyawan memiliki tingkat kepuasan yang bagus terhadap pekerjaannya. Namun, peningkatan gaji tidak selalu meningkatkan motivasi jangka panjang.

2. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan yang jelas dan adil sangat penting untuk menjaga kepuasan karyawan. Menurut Sunarya (2022) kebijakan yang tidak fleksibel atau tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan pekerja.

3. Kondisi Kerja

Ferawati (2017) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan memberi pengaruh kepada pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sehingga, proses kerja seseorang akan dipengaruhi oleh baik dan buruknya lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman merupakan faktor *hygiene* yang signifikan.

4. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan interpersonal di tempat kerja, khususnya hubungan dengan rekan kerja, juga merupakan faktor *hygiene*. Herzberg berpendapat bahwa hubungan yang baik dengan rekan kerja tidak akan memotivasi secara langsung, tetapi hubungan yang buruk akan menyebabkan ketidakpuasan. Siagian (2012) juga menyatakan bahwa interaksi yang antar pegawai dapat meningkatkan kepuasan pegawai dan produktivitas, serta menurunkan stress kerja.

5. Supervisor dan Dukungan Manajerial

Supervisor memainkan peran penting dalam memastikan bahwa faktor *hygiene*, seperti kebijakan kerja dan hubungan antar pribadi, terkelola dengan baik. Siagian (2012) menyatakan bahwa adanya supervisi yang

dilakukan oleh supervisor secara efektif dapat mencegah ketidakpuasan dengan memastikan bahwa karyawan merasa didukung dan diberi arahan yang jelas.

2.2.2 Relevansi Teori Herzberg dalam Konteks Modern

Teori motivasi Herzberg tetap relevan di lingkungan kerja modern, meskipun terdapat perubahan dalam cara kerja dan struktur organisasi (Andriani & Widiawati, 2017). Dalam konteks kerja jarak jauh dan *hybrid* yang semakin berkembang, faktor *hygiene* seperti dukungan teknologi dan fleksibilitas waktu kerja menjadi semakin penting untuk mencegah ketidakpuasan. Penelitian dari Sitorus & Siagian (2023) menemukan bahwa fleksibilitas dalam waktu kerja dan akses ke teknologi yang memadai sangat penting untuk menjaga kepuasan karyawan dalam skenario kerja jarak jauh.

Sementara itu, faktor motivator seperti pengembangan karier dan pengakuan tetap menjadi pendorong utama motivasi di berbagai industri. Penelitian oleh Disa & Djastuti (2019) menunjukkan bahwa perusahaan yang memprioritaskan pemberian pengakuan dan peluang pengembangan karier berhasil mempertahankan karyawan mereka lebih baik daripada perusahaan yang hanya fokus pada faktor *hygiene*.

2.3 Kinerja

Kinerja merupakan hasil kinerja atau prestasi yang dicapai oleh individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Secara umum, kinerja adalah kemampuan individu untuk menghasilkan sesuatu sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Stolovitch

dan Keeps (1992), kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai yang merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Schermerhorn *et al.* (1991) menambahkan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun perusahaan.

Menurut Sarumaha (2022), kinerja menyangkut hasil finalnya suatu aktivitas pekerjaan di dalam organisasi yang tercermin dari *output* yang dihasilkan baik berupa jumlah maupun kualitasnya. Kinerja tidak hanya mencakup *output*, tetapi juga proses yang dilalui untuk mencapai hasil tersebut. Dengan demikian, kinerja dapat dinilai dari seberapa efektif dan efisien individu atau organisasi dalam menyelesaikan tugas, di mana efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal, dan efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan yang diharapkan. Putri *et al.* (2022) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas terhadap standar hasil kerja, target, ataupun sasaran dan kriteria yang telah ditentukan. Yuniarti *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai yaitu kompetensi dan keterampilan, pengetahuan, desain pekerjaan, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, pekerjaan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

a. Kompetensi dan Keterampilan

Kompetensi dan keterampilan mencerminkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi mampu bekerja dengan efisien dan efektif, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan produktivitas. Yuniarti *et al.* (2021) menekankan bahwa keterampilan teknis dan interpersonal sangat berperan dalam menentukan kinerja pegawai, terutama dalam pekerjaan yang menuntut kerja sama tim. Menurut Sarumaha (2022), kompetensi yang dimiliki pegawai harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan pimpinan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

b. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan elemen utama yang memungkinkan individu dalam hal ini pegawai memahami pekerjaan yang dilakukannya. Dengan pengetahuan yang memadai, pegawai dapat membuat keputusan yang lebih baik dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam suatu pekerjaan. Yuniarti *et al.* (2021) menjelaskan bahwa pengetahuan meliputi pemahaman terhadap pekerjaan, prosedur, regulasi, serta perkembangan teknologi dan informasi yang relevan dengan bidang tugas. Untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, maka diperlukan adanya pelatihan yang memadai. Menurut Salim *et al.* (2022), pelatihan merupakan suatu langkah perusahaan

untuk meningkatkan kinerja pegawai guna menjadikan sumber daya manusianya menjadi lebih baik dan berdaya saing tinggi. Hal ini juga didukung oleh pendapat Pratiwi *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa organisasi memerlukan program pelatihan sebagai bekal untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam bekerja.

c. Pekerjaan dan Desain Pekerjaan

Pekerjaan memiliki karakteristik seperti tingkat kesulitan, tanggung jawab, serta relevansi pekerjaan dengan kemampuan pegawai, dapat memengaruhi kinerja. Yuniarti *et al.* (2021) berpendapat bahwa pegawai yang diberi pekerjaan sesuai dengan keahlian dan minat mereka cenderung lebih produktif dan merasa lebih puas. Ketidaksesuaian antara pekerjaan dan kemampuan pegawai dapat menimbulkan stres dan membuat penurunan terhadap kinerja.

Desain pekerjaan mengacu pada cara pekerjaan diorganisir dan dikelola. Yuniarti *et al.* (2021) menegaskan bahwa desain pekerjaan yang baik akan memudahkan karyawan dalam menjalankan tugasnya, karena memperhatikan faktor-faktor seperti kejelasan tanggung jawab, otonomi kerja, dan variasi tugas. Desain pekerjaan yang tidak sesuai dapat menghambat kinerja, karena karyawan mungkin merasa terbebani atau tidak memahami peran mereka dengan terperinci dan jelas.

d. Kepribadian

Kepribadian individu dapat memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan lingkungan kerja dan rekan kerja. Yuniarti *et al.* (2021) menyebutkan bahwa

sifat-sifat seperti keterbukaan, ketelitian, serta kestabilan emosional berpengaruh pada kinerja. Pegawai yang memiliki kepribadian yang proaktif, adaptif, dan mampu bekerja di bawah tekanan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

e. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan diri seseorang yang menghasilkan perasaan semangat dalam melakukan pekerjaan. Septiadi *et al.* (2020) mendefinisikan motivasi kerja merupakan dorongan internal yang membuat seseorang bekerja dengan semangat dan fokus pada tujuan yang ingin dicapai. Hal ini selaras dengan pendapat Putri *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mendukung dan menggerakkan perilaku manusia untuk bertindak dengan cara tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Yuniarti *et al.* (2021) menggarisbawahi bahwa motivasi bisa datang dari faktor intrinsik (seperti keinginan untuk berkembang dan meraih prestasi) atau ekstrinsik (seperti insentif atau pengakuan). Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, sementara motivasi yang rendah dapat menurunkan kinerja. Abidin dan Sunarto (2023) juga menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menciptakan semangat kerja yang akan berujung pada peningkatan kinerja karyawan.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain sehingga dapat bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Gaya dan kualitas kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung, dan memotivasi karyawan. Yuniarti *et al.* (2021) menekankan bahwa kepemimpinan yang baik menciptakan suasana kerja yang kondusif dan membangun rasa tanggung jawab di antara karyawan. Pemimpin yang tidak efektif, di sisi lain, dapat menyebabkan kebingungan, demotivasi, dan menurunnya kinerja. Saputra (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan sangat menentukan mutu. Tanpa kepemimpinan yang baik, maka proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan.

g. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai, sistem, norma dan cara kerja yang dianut oleh anggota dalam suatu organisasi. Menurut Nurhaeda *et al.* (2022), budaya organisasi atau budaya kerja memiliki arti yang sangat dalam, hal ini karena budaya organisasi atau budaya kerja akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Yuniarti *et al.* (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat, seperti budaya kerja yang menghargai inovasi, kerja sama, dan penghargaan terhadap hasil kerja, dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik. Sebaliknya, budaya yang kurang kondusif dapat menimbulkan konflik dan menurunkan produktivitas. Dengan budaya organisasi yang baik, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dan akan memberi keberhasilan dalam organisasi (Syahputra *et al.*, 2023).

h. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, merupakan bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan perasaan suka terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja. Yuniarti *et al.* (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dan loyal kepada organisasi. Faktor-faktor seperti kompensasi, kondisi kerja, dan kesempatan untuk berkembang memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Menurut Silalahi *et al.* (2022), dengan memiliki kepuasan kerja yang maksimal, maka pegawai akan mampu bekerja secara optimal dan tujuan organisasi akan tercapai dengan efektif dan efisien. Silalahi *et al.* (2022) juga menambahkan bahwa dalam jangka panjang, kepuasan kerja tidak hanya membuat pegawai betah pada organisasi namun juga lebih berinovasi untuk memberikan kontribusi bagi kebaikan tim dan organisasi tempat pegawai bekerja.

i. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar pekerja dan dapat memberikan pengaruh dalam pekerjaan. Lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial, memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Yuniarti *et al.* (2021) menekankan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, seperti ruang kerja yang aman, fasilitas yang memadai, serta

hubungan yang baik dengan rekan kerja, akan meningkatkan produktivitas. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti kebisingan atau kurangnya dukungan sosial, dapat menyebabkan penurunan kinerja. Ferawati (2017) juga menyampaikan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan memberi pengaruh dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

j. Loyalitas

Loyalitas mencerminkan sejauh mana karyawan berkomitmen pada organisasi dan bersedia berkontribusi demi keberhasilan organisasi. Loyalitas kerja merupakan sesuatu yang sulit didapatkan oleh organisasi (Astuti *et al.*, 2022). Yuniarti *et al.* (2021) menegaskan bahwa loyalitas tinggi membuat karyawan bersedia bekerja lebih keras dan bertahan dalam situasi sulit. Karyawan yang loyal juga cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih konsisten dan tinggi. Loyalitas yang tinggi pada karyawan dapat dilihat dari sikap karyawan untuk menunjukkan keterampilan dan kemampuannya dalam pelaksanaan ketertiban dan tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran dalam bekerja. Astuti *et al.* (2022) menyebutkan bahwa loyalitas karyawan diperlukan oleh organisasi agar karyawan dapat bekerja untuk dirinya sendiri dan bekerja sama guna kepentingan tim dan perusahaan.

k. Komitmen

Komitmen adalah suatu kesungguhan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Yuniarti *et al.* (2021) berpendapat bahwa komitmen yang kuat meningkatkan kualitas kinerja karena karyawan akan bekerja dengan tekad untuk mencapai hasil terbaik dan berkontribusi pada keberlanjutan organisasi.

1. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merujuk pada ketaatan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan jadwal yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Yuniarti *et al.* (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja yang baik berperan penting dalam menjaga keteraturan dan efisiensi. Pegawai yang disiplin mampu mengelola waktu dengan baik, mematuhi aturan, dan menyelesaikan tugas tepat waktu sehingga kinerjanya lebih optimal. Kristanti (2019) mendefinisikan disiplin kerja sebagai suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawan agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

2.4 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui pengelolaan secara berkelanjutan. Manajemen kinerja mencakup beberapa aspek, termasuk penetapan tujuan, pemantauan, evaluasi, dan umpan balik terhadap kinerja, serta pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Umumnya, manajemen kinerja dirancang untuk menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2017), manajemen kinerja merupakan seni yang dimiliki manusia untuk mengelola sumber daya yang dalam hal ini berorientasi pada kinerja serta menggunakan proses komunikasi terbuka dan berkelanjutan guna menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis sebagai faktor pendorong dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah sebuah proses strategis dan integratif yang mendukung keberhasilan berkelanjutan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, manajemen kinerja melibatkan proses pengukuran, pengelolaan, dan peningkatan kinerja individu dan tim untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang terorganisir untuk memastikan bahwa individu berfokus pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui penetapan target, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kompetensi. Hal pokok dari manajemen kinerja ialah komunikasi yang terbuka dan jangka panjang, di mana visi dan pendekatan strategis harus dikolaborasikan untuk mencapai kesuksesan organisasi. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir suatu kegiatan melainkan juga pada pengembangan sumber daya manusia sehingga menjadikan kinerja sebagai elemen pokok dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja di Indonesia sendiri telah berkembang sebagai bagian dari reformasi birokrasi untuk meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas, terutama di

sektor publik. Sistem manajemen kinerja ini didasarkan pada prinsip pengukuran yang objektif, transparan, terukur, serta diatur oleh aturan yang mengikat seperti peraturan pemerintah. Proses manajemen kinerja di Indonesia meliputi perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja secara berkelanjutan. Keseluruhan proses ini diharapkan akan membawa individu dan organisasi fokus pada pencapaian tujuan strategis organisasi serta peningkatan akuntabilitas publik. Menurut Peraturan Menteri PANRB No. 8 Tahun 2021, sistem ini menekankan evaluasi berbasis hasil (*outcome*), bukan hanya proses (*output*), yang mencerminkan pergeseran menuju penilaian kinerja yang lebih berbasis hasil nyata.

Kerangka manajemen kinerja di Indonesia diatur oleh beberapa peraturan, seperti Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, Peraturan Menteri PANRB No. 8 Tahun 2021, serta Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Implementasi sistem ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan publik melalui perencanaan, evaluasi kinerja berkala, dan pengembangan kompetensi karyawan. Meski telah diatur dalam berbagai undang-undang, tantangan dalam penerapan sistem ini meliputi budaya birokrasi yang kaku dan kurangnya pemahaman tentang pentingnya manajemen kinerja, yang sering kali menghambat implementasi optimal di sektor publik dan swasta.

2.4.1 Proses Manajemen Kinerja

Proses manajemen kinerja di Indonesia berdasarkan Peraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) mencakup lima tahapan utama yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan, penilaian, tindak lanjut hasil penilaian, serta pemberian penghargaan dan sanksi

a. Perencanaan Kinerja

Tahap ini melibatkan penetapan tujuan dan harapan kinerja. Baik individu maupun organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan, dan tujuan tersebut harus dihubungkan dengan strategi organisasi. Pada tahap ini, pegawai akan melakukan penyusunan kontrak atau perjanjian kinerja yang mencakup sasaran dan indikator kinerja yang spesifik, terukur, relevan, dan waktu atau biasanya dikenal dengan kerangka SMART *goals*. Perjanjian kinerja ini disusun sebagai salah satu cara menjaga keselarasan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi.

b. Pelaksanaan dan Pemantauan Kinerja

Pada tahapan ini, pegawai diharuskan untuk melaksanakan kinerja sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati sementara atasan pegawai akan melakukan pemantauan terhadap kinerja bawahannya secara berkelanjutan. Pada tahap ini, atasan akan memberikan umpan balik kepada bawahannya agar dapat melakukan koreksi atau perbaikan jika diperlukan.

c. Evaluasi/Penilaian Kinerja

Pada tahap ini, kinerja pegawai akan dievaluasi berdasarkan capaian target yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Penilaian dilakukan secara objektif dan berkala oleh atasan langsung dengan memperhatikan berbagai aspek penilaian seperti kuantitas, kualitas, dan waktu pelaksanaan,

d. Tindak Lanjut Hasil Penilaian

Tahapan ini meliputi penyusunan program pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Sebagai contoh, jika pada penilaian kinerja pegawai didapati hasil yang belum sesuai dengan target, maka pegawai akan diikutsertakan dalam program pembinaan, pelatihan, maupun pengembangan kompetensi yang relevan.

e. Pemberian Penghargaan dan Sanksi

Tahap pemberian penghargaan dan sanksi merupakan tahap terakhir dalam pengelolaan kinerja. Pegawai yang mencapai atau bahkan melebihi target yang telah ditetapkan akan diberikan penghargaan seperti kenaikan pangkat ataupun promosi. Hal sebaliknya jika pegawai belum atau tidak memenuhi target kinerja yang ditetapkan, maka pegawai akan dikenakan sanksi administratif berupa penundaan kenaikan pangkat maupun sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku. Umpan balik yang efektif sangat penting dalam manajemen kinerja. *Feedback* yang diberikan harus membangun dan fokus pada peningkatan kinerja di masa depan. Tahapan ini digunakan untuk memastikan bahwa kinerja pegawai telah dikelola secara transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.4.2 Elemen Penting dalam Manajemen Kinerja

Beberapa ahli mengemukakan beberapa elemen penting yang harus diperhatikan dalam manajemen kinerja sehingga dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

a. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila adanya pertukaran informasi yang jelas antara manajer dan karyawan. Hal ini merupakan elemen dasar dalam manajemen kinerja. Komunikasi ini diperlukan untuk menyampaikan ekspektasi kinerja, memberikan umpan balik, dan membantu pemecahan masalah. Komunikasi yang terbuka antara manajer dan karyawan sangat penting untuk memastikan bahwa kedua belah pihak memahami harapan, tantangan, dan kemajuan kinerja (Mastanora & Deswita, 2021). Komunikasi dua arah yang teratur memungkinkan pemahaman yang lebih baik terkait tujuan perusahaan serta kinerja individu. Pratiwi *et al.* (2023) menyatakan bahwa perusahaan sering kali menghadapi masalah dikarenakan adanya kesalahpahaman dalam menyampaikan informasi maupun kurangnya komunikasi antar karyawan. Pratiwi *et al.* (2023) juga menambahkan bahwa komunikasi sering kali dianggap sepele padahal sangat penting bagi organisasi.

b. Penetapan Tujuan yang Jelas dan Terukur

Penetapan tujuan yang spesifik dan terukur dapat membantu memastikan bahwa karyawan memahami dan mengetahui hal yang diharapkan dari pimpinan. Menurut Locke dan Latham (2019), tujuan yang jelas dan terukur

(SMART *goals*) meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja karena mereka tahu dengan pasti apa yang harus dicapai dan bagaimana keberhasilan diukur.

c. Pemantauan dan Umpan Balik yang Berkelanjutan

Pemantauan berkelanjutan dan pemberian umpan balik secara teratur membantu karyawan tetap berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan mereka. Menurut Januar *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa umpan balik yang diberikan secara konstruktif dan berkelanjutan memungkinkan perbaikan segera pada saat kinerja menyimpang dari standar yang diharapkan. Lebih lanjut dikatakan bahwa umpan balik yang bersifat konstruktif diperlukan untuk memberikan arahan, saran perbaikan, dan panduan untuk pengembangan keterampilan.

d. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam proses manajemen kinerja sangat penting untuk memastikan bahwa mereka merasa dihargai dan termotivasi. Keterlibatan ini mencakup partisipasi aktif karyawan dalam penetapan tujuan dan evaluasi kinerja mereka sendiri. Hal ini selaras dengan Rohman dan Gunawan (2024) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan merupakan aspek penting dalam pengelolaan manajemen kinerja serta untuk memastikan bahwa karyawan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan.

e. Evaluasi Kinerja yang Objektif

Evaluasi kinerja harus didasarkan pada kriteria yang obyektif untuk menghindari bias dan ketidakadilan. Menurut Fajrillah *et al.* (2023), untuk

mendapatkan hasil maksimal dalam sistem evaluasi kinerja, maka harus menggunakan indikator yang jelas dan terukur, adil, berkelanjutan, komprehensif, dan dapat diandalkan.

f. Pengembangan dan Pelatihan Pegawai

Pengembangan dan pelatihan karyawan merupakan bagian integral dari manajemen kinerja, di mana karyawan akan diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Menurut Guest (1987), pelatihan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga berkontribusi pada tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah dan penurunan tingkat ketidakhadiran dan keluhan. Proses manajemen kinerja yang baik tidak hanya berfokus pada evaluasi, tetapi juga pada pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan bimbingan. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi serta mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan pimpinan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi (Sarumaha, 2022). Lesilolo (2018) berdasarkan teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa karyawan belajar melalui observasi dan interaksi dengan orang lain sehingga penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran

g. Penghargaan dan Sanksi

Sistem penghargaan dan sanksi yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Penghargaan yang sesuai dengan pencapaian kinerja dan sanksi yang proporsional terhadap pelanggaran

membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan adil. Sistem penghargaan yang baik akan memperkuat perilaku yang diinginkan. Maesaroh (2022) dalam jurnalnya membahas mengenai teori keadilan yang digagas oleh J. Stacy Adams pada tahun 1965 mengemukakan bahwa karyawan akan termotivasi ketika mereka merasa diperlakukan adil, baik dari segi gaji, penghargaan, maupun pengakuan.

h. Keseimbangan antara Hasil dan Proses

Hasil dan proses yang telah dijalani merupakan dua hal yang berkaitan. Meskipun hasil akhir penting, cara untuk mencapainya juga perlu diperhatikan. Menurut Rumawas (2021) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja*, pendekatan yang seimbang antara fokus pada hasil (*outcome*) dan proses (*how the results are achieved*) membantu memastikan bahwa tujuan dicapai tanpa mengabaikan etika dan kualitas pekerjaan.

i. Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas dalam proses penilaian kinerja dan pengambilan keputusan memastikan keadilan dan akuntabilitas. Menurut penelitian oleh Ali & Saputra (2023), untuk mewujudkan tata kelola yang baik dibutuhkan keterbukaan, keterlibatan, dan kemudahan akses bagi seluruh masyarakat terhadap proses organisasi.

2.5 Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi dapat didefinisikan sebagai proses perombakan dan pembaharuan dalam sistem administrasi publik untuk menciptakan birokrasi yang lebih efisien, efektif, dan akuntabel. Tamin (2004) mendukung pernyataan ini

bahwa reformasi ditujukan untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas, dan clean government. Sumaryadi (2016) menyatakan bahwa reformasi bukan hanya suatu proses dan prosedur, tetapi berkaitan pada perubahan (*reform*) pada tingkat struktur dan tingkah laku. Reformasi birokrasi mencakup perubahan struktural, prosedural, dan kultural yang bertujuan untuk menghilangkan inefisiensi, memperbaiki pelayanan publik, dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Reformasi birokrasi muncul dari kebutuhan untuk menyesuaikan birokrasi dengan dinamika perkembangan ekonomi, teknologi, serta tuntutan transparansi dan akuntabilitas yang berasal dari masyarakat.

Di Indonesia sendiri, reformasi birokrasi dianggap merupakan salah satu langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pemerintah dan kualitas pelayanan publik. Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan dunia, kompleksitas permasalahan publik menuntut birokrasi yang lebih efisien, efektif, dan akuntabel. Indonesia memiliki dua dokumen penting yang dijadikan sebagai panduan dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi di Indonesia yaitu Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023.

Menurut Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025, reformasi birokrasi di Indonesia ditujukan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten, dan melayani. Reformasi birokrasi dianggap tidak hanya sebatas perubahan struktur organisasi, tetapi juga perubahan perilaku dan mindset aparatur sipil negara untuk memberikan pelayanan yang lebih

baik. Menurut Perpres ini, terdapat tiga sasaran utama yang hendak dicapai dalam penerapan reformasi birokrasi yaitu membangun kepercayaan publik, pelayanan publik yang bermutu, dan responsive (Pratiwi *et al.*, 2022).

Perpres No. 81 Tahun 2010 juga membagi proses implementasi reformasi birokrasi menjadi tiga tahap yaitu tahap pertama tahun 2010-2014, tahap kedua tahun 2015-2019, dan tahap ketiga tahun 2020-2025. Tahap pertama berfokus pada usaha untuk membangun fondasi dan infrastruktur reformasi yang meliputi pembenahan tata kelola, penguatan regulasi, serta penegakan disiplin aparatur. Tahap kedua berfokus pada peningkatan efektivitas dan efisiensi birokrasi dengan penekanan pada penyederhanaan proses, pemangkasan regulasi yang tidak relevan, dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Tahap ketiga bertujuan untuk menciptakan birokrasi kelas dunia yaitu birokrasi yang mampu bersaing secara global dengan birokrasi negara maju. Pada tahap ini, yang menjadi fokus utama ialah membangun budaya kerja yang produktif, inovatif, serta responsif terhadap perubahan global.

Implementasi reformasi birokrasi merupakan suatu hal yang penting karena birokrasi merupakan tulang punggung dalam pelaksanaan kebijakan publik. Jika birokrasi tidak berjalan dengan baik, maka implementasi kebijakan akan terhambat, dan pelayanan publik tidak akan optimal. Reformasi birokrasi juga penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, terutama dalam hal transparansi dan akuntabilitas.

Menurut penelitian dari Pratiwi *et al.* (2022), reformasi birokrasi memiliki peran signifikan dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik, yang pada akhirnya akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi dan peningkatan

kesejahteraan masyarakat. Reformasi ini juga memungkinkan Indonesia untuk lebih adaptif dalam menghadapi tantangan global seperti perubahan teknologi dan ekonomi digital.

2.5.1 Tujuan dan Manfaat Reformasi Birokrasi

Riyadi (2008) menyatakan bahwa reformasi birokrasi memiliki tujuan utama untuk menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Melalui reformasi birokrasi, diharapkan tercipta tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat dalam hal pelayanan publik.

Manfaat dari reformasi birokrasi menurut Perpres No. 81 Tahun 2010 antara lain:

a. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Dengan birokrasi yang lebih efisien, masyarakat akan mendapatkan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan profesional.

b. Pengurangan Biaya dan Waktu Proses

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menyederhanakan prosedur administrasi sehingga mengurangi biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai urusan administrasi.

c. Peningkatan Kepercayaan Masyarakat

Dengan birokrasi yang bersih dan transparan, diharapkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan meningkat.

d. Efektivitas dan Efisiensi Pemerintahan

Reformasi birokrasi mendorong penghematan sumber daya dan memastikan bahwa pemerintahan berjalan secara efektif dan efisien.

2.5.2 Hal yang Harus Diperhatikan Dalam Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi mencakup sejumlah hal pokok yang perlu diperhatikan dalam perencanaannya. Pertama ialah penyederhanaan struktur organisasi. Birokrasi yang terlalu gemuk akan menghambat proses pengambilan keputusan dan eksekusi kebijakan. Oleh karena itu, reformasi birokrasi bertujuan untuk menyederhanakan organisasi pemerintah sehingga menjadi lebih ramping dan lincah.

Kedua, peningkatan kompetensi ASN. ASN harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan sehingga pengembangan SDM menjadi salah satu aspek utama dalam reformasi birokrasi. Pelatihan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi krusial untuk meningkatkan kapasitas birokrasi.

Ketiga, penerapan teknologi informasi dalam pelayanan publik. Digitalisasi layanan publik memungkinkan masyarakat untuk mengakses layanan pemerintah secara lebih cepat dan mudah. Teknologi juga membantu dalam menciptakan transparansi dan akuntabilitas, karena semua proses dapat dilacak secara digital.

Selain ketiga hal di atas, penerapan reformasi birokrasi di sektor pemerintah juga diharapkan memperhatikan prinsip *good governance*, birokrasi berbasis kinerja, serta integritas dan etika ASN. Pertama, *good governance*, yaitu prinsip tata kelola pemerintahan yang baik yang mencakup transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Pemerintah harus mampu menerapkan prinsip-prinsip ini untuk

mendapatkan kepercayaan publik. Kedua, birokrasi berbasis kinerja. Penilaian kinerja yang jelas dan terukur menjadi landasan bagi pengambilan keputusan dalam pemberian insentif maupun sanksi bagi ASN. Birokrasi yang berbasis kinerja akan mendorong ASN untuk bekerja lebih produktif dan bertanggung jawab. Ketiga, integritas dan etika ASN. Reformasi birokrasi menekankan pentingnya integritas dalam setiap tindakan ASN. Etika dan moral yang kuat menjadi landasan dalam pelaksanaan tugas-tugas birokrasi, terutama dalam mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

2.5.3 Akselerasi Reformasi Birokrasi

Sebagai kelanjutan dari implementasi reformasi birokrasi, Permenpan RB No. 3 Tahun 2023 hadir sebagai regulasi yang lebih terfokus pada percepatan akselerasi reformasi birokrasi. Regulasi ini menjadi panduan teknis bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk lebih responsif dalam menghadapi tantangan birokrasi modern.

Permenpan RB No. 3 Tahun 2023 menyederhanakan struktur birokrasi, menekankan pada efisiensi, serta mendorong adanya penggunaan teknologi informasi dan inovasi dalam proses birokrasi. Beberapa fokus utama yang diatur dalam Permenpan RB ini antara lain:

a. Penyederhanaan Struktur Organisasi

Regulasi ini mendorong penghapusan jabatan-jabatan struktural yang tidak relevan dan mengalihkannya menjadi jabatan fungsional. Tujuannya ialah agar birokrasi lebih ramping dan fleksibel.

b. Digitalisasi Proses Birokrasi

Untuk menghadapi perkembangan teknologi, regulasi ini mengamanatkan agar instansi pemerintah melakukan transformasi digital. Pelayanan publik diharapkan lebih efisien dengan memanfaatkan teknologi informasi sehingga masyarakat dapat mengakses layanan pemerintah dengan lebih mudah dan cepat.

c. Penguatan Pelayanan Publik Berbasis Inovasi

Lembaga-lembaga pemerintah didorong untuk terus berinovasi dalam menyusun kebijakan dan program pelayanan publik, dengan fokus pada kebutuhan masyarakat.

2.5.4 Kriteria Reformasi Birokrasi

Penilaian terhadap keberhasilan reformasi birokrasi dilakukan berdasarkan sejumlah kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah. Kriteria tersebut antara lain:

a. Kinerja Organisasi

Efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

b. Akuntabilitas

Tingkat akuntabilitas kinerja yang ditunjukkan melalui penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

c. Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat, termasuk aksesibilitas, transparansi, dan efisiensi.

d. Profesionalisme ASN

Tingkat kompetensi, integritas, dan produktivitas ASN dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

2.6 Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja merupakan konsep penting dalam pengelolaan organisasi, baik sektor publik maupun swasta, yang mengacu pada kewajiban individu atau organisasi untuk menjelaskan, melaporkan, dan bertanggung jawab atas kinerja serta hasil yang dicapai, sesuai dengan standar atau target yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi, akuntabilitas kinerja tidak hanya melibatkan pencapaian tujuan, tetapi juga menyangkut transparansi dalam proses, kejujuran, serta integritas dalam pengelolaan sumber daya (Ali & Saputra, 2023). Akuntabilitas merupakan kewajiban bagi organisasi untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, serta mengungkapkan segala macam bentuk kegiatan yang menjadi tanggung jawab pihak yang memberikan penugasan. Akuntabilitas kinerja melibatkan proses evaluasi kinerja, di mana organisasi harus mampu menunjukkan bahwa sumber daya dan kewenangan yang diberikan telah digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi sektor publik, akuntabilitas ini sangat penting karena menyangkut kepercayaan masyarakat dan kredibilitas instansi pemerintah.

Akuntabilitas kinerja adalah tanggung jawab yang dimiliki oleh individu atau organisasi untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang telah ditetapkan dan untuk menjelaskan atau melaporkan hasil tersebut kepada pihak terkait. Akuntabilitas

kinerja meliputi proses pemberian pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, baik secara internal kepada manajemen atau atasan maupun eksternal kepada pemangku kepentingan atau masyarakat.

Manfaat utama dari penerapan akuntabilitas kinerja ialah peningkatan transparansi, efisiensi, dan efektivitas kinerja individu dan organisasi. Dengan adanya akuntabilitas, setiap individu atau unit kerja menjadi lebih sadar akan tanggung jawabnya dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan serta mengelola sumber daya dengan lebih optimal. Menurut Andriani *et al.* (2015), penerapan akuntabilitas kinerja yang baik dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat kepercayaan masyarakat, serta mendorong inovasi dan pengembangan yang lebih berkelanjutan di sektor publik.

Tingkat kepentingan akuntabilitas kinerja sangat tinggi, terutama dalam sektor pemerintahan dan pelayanan publik. Sistem akuntabilitas yang baik memungkinkan organisasi publik untuk menghindari inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara. World Bank pada tahun 2019 menyatakan bahwa negara dengan tingkat akuntabilitas kinerja yang kuat biasanya memiliki indeks kepercayaan publik yang lebih tinggi, serta menunjukkan kinerja ekonomi dan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dibandingkan negara yang tingkat akuntabilitasnya rendah.

Menurut beberapa pendapat, akuntabilitas kinerja tidak hanya terbatas pada aspek pertanggungjawaban tetapi juga mencakup aspek evaluasi dan perbaikan berkelanjutan (Ali & Saputra, 2023; Auditya & Lismawati (2013); Andriani *et al.*,

2015). Anissaningrum (2010, dikutip dalam Auditya & Lismawati, 2013) menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja memerlukan mekanisme yang solid untuk mengukur kinerja secara objektif dan menyeluruh, termasuk pengawasan oleh pihak eksternal. Akuntabilitas yang baik harus mencakup evaluasi kinerja secara berkala, baik dalam bentuk laporan kinerja tahunan maupun sistem evaluasi yang terus berjalan, guna memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Dalam konteks Indonesia, akuntabilitas kinerja diterapkan terutama di sektor publik melalui kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan tanggung jawab institusi pemerintah. Salah satu regulasi penting yaitu Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas lembaga pemerintah dalam pengelolaan sumber daya dan pencapaian hasil kinerja. Selain itu, Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengatur kewajiban ASN untuk melaporkan hasil kinerja secara berkala, yang dievaluasi berdasarkan pencapaian tugas dan tanggung jawab. Peraturan Menteri PANRB No. 53 Tahun 2014 memberikan petunjuk teknis bagi instansi pemerintah dalam menerapkan SAKIP, mencakup aspek perencanaan, pengukuran, dan pelaporan kinerja. Menurut Permenpan RB No. 29 Tahun 2014, setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun laporan akuntabilitas kinerja sebagai bagian dari tanggung jawabnya kepada publik. Hal ini bertujuan untuk mendorong transparansi, perbaikan kinerja, dan memastikan bahwa hasil

yang dicapai sesuai dengan mandat yang telah diberikan oleh masyarakat dan negara.

2.6.1 Elemen Akuntabilitas Kinerja

Dalam konteks akuntabilitas kinerja, terdapat beberapa elemen penting yang harus diperhatikan, antara lain:

a. Transparansi

Transparan dalam akuntabilitas kinerja mengacu pada keterbukaan organisasi dalam memberikan informasi terkait aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak yang membutuhkan informasi (Auditya & Lismawati, 2013). Transparansi merupakan syarat penting agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat memantau dan mengevaluasi kinerja dengan baik. Tanpa transparansi, kepercayaan masyarakat terhadap organisasi, terutama dalam konteks sektor publik, dapat menurun. Anissaningrum (2010) juga mendukung pandangan ini, menyatakan bahwa transparansi memungkinkan pengawasan publik dan memastikan bahwa tindakan serta hasil yang dicapai dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka.

Transaparansi berfungsi untuk menghindari penyalahgunaan wewenang serta meningkatkan efisiensi dalam manajemen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa selain sebagai alat kontrol, transparansi mendorong peningkatan kualitas kinerja melalui keterbukaan yang memungkinkan evaluasi objektif. Transparansi berarti memberikan akses yang jelas dan terbuka mengenai proses dan hasil kinerja kepada pemangku kepentingan.

Hal ini selaras dengan Teori Agen-Prinsipal yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976 terkait pentingnya transparansi sebagai sarana untuk mengurangi asimetri informasi antara manajemen (agen) dan pemangku kepentingan (prinsipal).

b. Pengukuran Kinerja

Akuntabilitas kinerja tidak bisa dipisahkan dari pengukuran kinerja yang jelas. Pengukuran kinerja merupakan elemen penting lainnya dalam akuntabilitas kinerja di mana kinerja diukur menggunakan indikator-indikator yang jelas dan terukur. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Fajrillah *et al.* (2023) mendukung hal ini dengan menegaskan bahwa indikator kinerja harus obyektif, relevan, dan mudah diukur agar hasil penilaian dapat dijadikan dasar yang kuat untuk evaluasi lebih lanjut.

Sistem pengukuran kinerja yang baik harus mampu menggambarkan bagaimana suatu proses atau individu berkontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan pada level individu, tetapi juga harus mencakup keseluruhan organisasi untuk memastikan bahwa akuntabilitas terwujud secara menyeluruh. Menurut Teori *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), pengukuran kinerja harus mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Pengukuran ini membantu mengidentifikasi area mana yang memerlukan perbaikan dan bagaimana hasil kinerja dapat ditingkatkan.

c. Pelaporan Kinerja

Salah satu aspek utama dari akuntabilitas kinerja ialah kewajiban untuk melaporkan hasil kinerja secara berkala. Elemen ini mencakup penyampaian informasi mengenai hasil kinerja secara rutin kepada pihak-pihak yang berkepentingan, baik internal maupun eksternal. Pelaporan ini penting untuk memastikan bahwa hasil kinerja dapat dipertanggungjawabkan secara tertulis, serta menjadi acuan dalam pengambilan keputusan di masa mendatang. Laporan kinerja yang jelas dan transparan juga memungkinkan adanya tindakan korektif apabila ditemukan kekurangan atau ketidaksesuaian dengan target yang telah ditetapkan. Menurut Fathia (2017), pelaporan kinerja yang baik harus mencakup informasi mengenai pencapaian hasil, penggunaan sumber daya, serta perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang diperoleh. Ini penting agar pelaporan tidak hanya menjadi formalitas, tetapi juga berfungsi sebagai alat evaluasi yang efektif dalam memperbaiki kinerja organisasi. Hal ini selaras dengan teori akuntabilitas publik yang menekankan bahwa pelaporan kinerja bukan hanya soal pencapaian, tetapi juga soal proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, termasuk penggunaan anggaran dan sumber daya lainnya secara efektif.

2.6.2 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang diatur oleh Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 merupakan kerangka kerja yang dirancang untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja di sektor publik Indonesia. SAKIP bertujuan untuk menciptakan sistem yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan dalam pengelolaan sumber daya dan pencapaian hasil. SAKIP adalah kerangka kerja yang mengatur bagaimana instansi pemerintah merencanakan, mengukur, dan melaporkan kinerjanya secara sistematis. Dengan adanya SAKIP, setiap instansi diharapkan dapat mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya dan hasil kinerja secara efektif sehingga dapat memberikan nilai tambah kepada masyarakat. Menurut Murdi dan Putri (2020), implementasi SAKIP dapat membantu meningkatkan efektivitas layanan publik dan memastikan bahwa tujuan pembangunan dapat tercapai secara optimal menuju *good governance*.

Tujuan utama dari SAKIP ialah untuk memastikan setiap instansi pemerintah memiliki komitmen yang tinggi terhadap akuntabilitas kinerja. Melalui sistem ini, pemerintah berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan kinerja, serta memfasilitasi penilaian yang obyektif terhadap hasil yang dicapai. Sistem ini mendorong instansi untuk merencanakan kinerja dengan menetapkan indikator dan tujuan yang jelas sehingga kinerja dapat diukur dan dievaluasi dengan objektif. Melalui SAKIP, pemerintah ingin mendorong instansi untuk berorientasi pada hasil (*outcome*) dan bukan hanya pada proses (*output*) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi mereka. Sebagaimana dinyatakan oleh Lestari dan Salomo (2022), SAKIP

berperan penting dalam menciptakan budaya kinerja yang fokus pada hasil yang nyata dan terukur. SAKIP juga bertujuan untuk mendorong adanya perbaikan berkelanjutan dalam kinerja instansi, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik. Selain itu, SAKIP memberikan pedoman bagi instansi untuk menyusun laporan kinerja yang dapat diakses oleh masyarakat sehingga menciptakan ruang untuk evaluasi publik.

Manfaat dari penerapan SAKIP sangat signifikan, terutama dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik. Dengan SAKIP, masyarakat dapat mengakses informasi mengenai kinerja instansi pemerintah sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan SAKIP meliputi seluruh instansi pemerintah, dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) sebagai lembaga yang mengawasi dan membina implementasi sistem ini. KemenPANRB juga berperan dalam memberikan pedoman dan pelatihan terkait SAKIP kepada instansi pemerintah.

Elemen penilaian dalam SAKIP mencakup beberapa aspek kunci, antara lain perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi kinerja. Perencanaan kinerja mengharuskan instansi untuk menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*, KPI) yang jelas dan terukur, serta tujuan yang sesuai dengan visi dan misi instansi. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai pencapaian terhadap target yang ditetapkan, sedangkan laporan kinerja harus disusun dan disampaikan kepada publik sebagai bentuk pertanggungjawaban. Evaluasi kinerja menjadi momen penting untuk merefleksikan pencapaian dan

mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, sesuai dengan prinsip *continuous improvement*.

Secara keseluruhan, SAKIP merupakan instrumen yang sangat penting dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja di instansi pemerintah Indonesia. Dengan menerapkan SAKIP, pemerintah tidak hanya berkomitmen untuk meningkatkan kinerja tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan harapan untuk membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah dan mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pengawasan kinerja instansi.

2.7 Penelitian Terdahulu

Nursam (2017) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengkaji ulang kinerja secara berkesinambungan guna meningkatkan dan mengembangkan kinerja individu dan organisasi lebih lanjut. Nursam (2017) juga menyebutkan bahwa organisasi mengalokasikan pengeluarannya lebih dominan kepada sumber daya manusia (SDM) dibandingkan sumber daya yang lain.

Sarumaha (2022) dalam jurnalnya melakukan pengujian terhadap pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan dengan kompetensi yang memadai, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, adanya budaya organisasi yang baik dan telah mengakar dalam organisasi membuat pegawai termotivasi dan menjaga kualitas pekerjaan.

Pangestu *et al.* (2022) dalam jurnalnya melakukan pengujian terhadap beberapa faktor yang berpengaruh dalam kinerja karyawan yaitu faktor perencanaan, faktor kualitas, dan faktor kepemimpinan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keseluruhan faktor yang diuji memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pangestu *et al.* (2022) juga menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dimulai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kerja sama dari para pegawainya. Selain itu, Pangestu *et al.* (2022) berpendapat bahwa manajemen kinerja yang dilakukan organisasi tidak hanya menguntungkan organisasi melainkan juga menguntungkan manajer dan individu yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Putri *et al.* (2022) dalam jurnalnya melakukan pengujian terhadap pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja personel Polri di Kantor Kepolisian Resor Sawahlunto. Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel, sedangkan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja personel akan meningkat jika memiliki lingkungan kerja yang aman dan tentram serta memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan personel lain. Selain itu, peran pimpinan untuk meningkatkan motivasi personel juga menjadi katalisator dalam upaya peningkatan kinerja personel.

Nurhaeda (2022) dalam jurnalnya melakukan penelitian terkait pengaruh motivasi, kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada satuan kerja Brimob Polda Sulawesi Selatan sebanyak 58

responden. Dalam penelitian ini didapati hasil bahwa motivasi, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pratiwi *et al.* (2023) dalam jurnalnya melakukan penelitian terkait pengaruh pelatihan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pratiwi *et al.* (2023) menggunakan metode *literature review* dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, komunikasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh Salim *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ramadhania *et al.* (2020) dalam jurnalnya melakukan pengujian terhadap pengaruh kompetensi SDM terhadap peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil penelitian yang dilakukan mengungkap bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi SDM dengan peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi SDM yang dimiliki oleh suatu organisasi, maka semakin baik pula penerapan akuntabilitas kinerja instansi tersebut. Ramadhania *et al.* (2020) juga menjelaskan terdapat empat hal utama yang menjadi penyebab rendahnya tingkat akuntabilitas kinerja pemerintah yaitu tujuan atau sasaran yang belum berorientasi pada hasil, ukuran keberhasilan belum dibuat secara jelas dan terukur, ketidaksesuaian program atau kegiatan yang direncanakan dengan sasaran, serta ketidaksesuaian rincian kegiatan dengan tujuan kegiatan.

Sarumaha (2022) dalam jurnalnya melakukan penelitian terhadap pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, kuesioner, dan studi kepustakaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Syukron *et al.* (2022) dalam jurnalnya melakukan penelitian terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan variabel independen berupa pengembangan SDM dan disiplin kerja serta variabel moderasi berupa motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan teori penetapan tujuan (*goals setting theory*) dengan hasil penelitian yaitu seluruh faktor yang diuji memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja berhasil menjadi variabel moderasi terhadap kinerja pegawai. Syukron *et al.* (2022) juga berpendapat bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan dan akan mendorong gairah, semangat, dan motivasi kerja guna mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu, Syukron *et al.* (2022) juga mendefinisikan bahwa motivasi merupakan kunci dari kesuksesan suatu organisasi untuk menjaga keberlangsungan kerja dalam organisasi.

Sunarya (2022) melakukan penelitian terhadap proses implementasi teori dua faktor Herzberg pada sebuah organisasi. Dari penelitiannya tersebut, Sunarya (2022) mendapatkan hasil bahwa terdapat faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan ekstrem pada pekerjaan yaitu kurangnya motivasi dalam bekerja. Sehingga Sunarya (2022) menyimpulkan bahwa motivasi

merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh manajer dalam suatu organisasi.

Setyawan *et al.* (2024) dalam jurnalnya melakukan penelitian terhadap pengaruh mutasi dan remunerasi terhadap loyalitas pegawai dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variable mediasi pada lingkungan KPP Pratama Jember. Penelitian yang menggunakan sampel sebanyak 93 orang pegawai KPP Pratama Jember ini menggunakan teori motivasi-*hygiene* Herzberg dan teori harapan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dan kepuasan kerja. Setyawan *et al.* (2024) dalam jurnalnya juga menyarankan KPP Pratama Jember untuk lebih memanfaatkan mutasi dan remunerasi sebagai salah satu instrumen dalam membentuk kepuasan dan loyalitas pegawai.

Chiat dan Panatik (2019) dalam jurnalnya melakukan penelitian di Kota Johor, Malaysia. Penelitian yang dilakukan berfokus pada hubungan antara keinginan karyawan untuk pindah dengan terpenuhinya teori dua faktor Herzberg. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara intensi turnover karyawan dengan terpenuhinya faktor-faktor yang telah disebutkan dalam teori dua faktor Herzberg. Chiat dan Panatik (2019) menyatakan bahwa jika faktor motivator dan faktor hygiene telah dipenuhi oleh perusahaan, maka akan terjadi penurunan intensi turnover karyawan dan begitupun sebaliknya.

Thant (2023) melakukan penelitian terkait dengan pengaruh faktor-faktor yang disebutkan dalam teori dua faktor Herzberg dengan Tingkat kepuasan kerja pegawai pemerintahan di Negara Myanmar. Hasil penelitian Thant (2023)

menyatakan bahwa faktor motivator dan faktor hygiene dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kepuasan kerja pegawai pemerintah. Selanjutnya, Thant (2023) mengatakan bahwa kedua faktor tersebut penting dalam menjelaskan kepuasan kerja pegawai pemerintah. Thant (2023) juga mengungkapkan dalam hasil penelitiannya bahwa konflik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi pegawai dapat dikurangi dengan mengimplementasikan jadwal kerja yang fleksibel dan program asuransi.

Murdi dan Putri (2020) dalam jurnalnya melakukan penelitian terkait faktor-faktor yang dinilai berpengaruh terhadap efektivitas penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kota Payakumbuh. Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen pemerintah dan peran Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas penerapan SAKIP Kota Payakumbuh. Namun, faktor lain seperti pedoman SAKIP dan budaya kerja yang ada tidak berpengaruh terhadap efektivitas penerapan SAKIP Kota Payakumbuh.

Auditya dan Lismawati (2013) dalam jurnalnya melakukan penelitian terhadap pengaruh akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian yang dilakukan memberikan informasi bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah. Auditya dan Lismawati (2013) juga menjelaskan bahwa akuntabilitas dan transparansi yang dilakukan oleh organisasi membuat organisasi merasa diawasi oleh masyarakat sehingga itu akan menjadi katalis dalam berkinerja.

Andriani *et al.* (2015) melakukan penelitian di Politeknik Negeri Padang dengan topik utama ialah penerapan SAKIP dalam mewujudkan good governance. Andriani *et al.* (2015) menyatakan bahwa penerapan SAKIP pada organisasi terbukti mampu mendukung terciptanya *good governance*. Selain itu, adanya Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dapat dimanfaatkan oleh pimpinan untuk mengukur kinerja organisasi dan sebagai salah satu media dalam pelaksanaan akuntabilitas organisasi.

Laoli dan Ndraha (2022) dalam jurnalnya melakukan pengujian terhadap pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Laoli dan Ndraha (2022) juga menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang berfungsi untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adnyana *et al.* (2021) dalam jurnalnya melakukan pengujian terkait beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) BSSN pada tahun 2019. Penelitian ini dilakukan kepada 190 ASN BSSN di tahun 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BSSN. Selain itu, Adnyana *et al.* (2021) juga mengungkapkan harapan pegawai terhadap Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia untuk menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang pemberian promosi dan prioritas pengembangan pegawai.

Putri *et al.* (2021) melakukan penelitian terhadap pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai BSSN. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa sampling kepada sebanyak 40 pegawai BSSN. Putri *et al.* (2021) mengungkapkan dalam jurnalnya bahwa terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pelatihan mampu meningkatkan kompetensi pegawai yang akan bermuara pada kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Nurdin (2021) melakukan penelitian terhadap hal-hal yang memengaruhi keberhasilan atas praktik *e-government* di Indonesia. Penelitian ini menggunakan berbagai data yang didapat dari dokumen, catatan arsip, wawancara, serta observasi lapangan. Dalam penelitian ini, Nurdin (2021) menemukan fakta di lapangan bahwa proses implementasi *e-government* di Indonesia perlu melibatkan berbagai pihak untuk memastikan keberhasilan implementasinya. Nurdin (2021) juga menyimpulkan dalam jurnalnya bahwa proses pelibatan berbagai pihak dalam implementasi *e-government* dapat dilakukan dengan mekanisme koordinasi, kerjasama, dan pembagian tanggung jawab baik pada pemerintah daerah, pemerintah pusat, maupun lembaga swasta.

Aminah & Saksono (2021) melakukan penelitian terhadap perkembangan *e-government* di Indonesia. Penelitian yang berfokus pada transformasi *e-government* menjadi pemerintahan digital ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini, Aminah & Saksono (2021) mendapati hasil bahwa perkembangan *e-government* di Indonesia masih lambat dan tertinggal dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya. Selain itu, Aminah & Saksono (2021) juga mengungkapkan

bahwa indeks *e-government* pada instansi pemerintah belum sesuai target dan masih terdapat kesenjangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Aminah & Saksono (2021) menambahkan bahwa terdapat faktor yang menghambat penerapan *e-government* di Indonesia yaitu regulasi yang belum memadai, kurangnya integrasi data, adanya kesenjangan infrastruktur TIK antar daerah, terbatasnya kompetensi TIK, serta budaya dan kepemimpinan birokrasi. Dalam penelitiannya, Aminah & Saksono (2021) merekomendasikan kepada pemerintah untuk segera melakukan strategi percepatan transformasi digital dalam implementasi *e-government*, mempercepat integrasi layanan *e-government*, menyiapkan infrastruktur digital serta mengembangkan kompetensi TIK pada pegawai.

Winarna *et al* (2021) melakukan penelitian terhadap seluruh pemerintah daerah di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian internal pemerintah daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam rentang tahun 2017-2019, masih terdapat pemerintah daerah yang memiliki kinerja administrasi dalam kategori rendah dan sedang. Winarna *et al* (2021) juga menyebutkan bahwa hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa lingkungan pengendalian, penilaian risiko, dan informasi serta komunikasi secara positif memengaruhi kinerja administrasi pemerintah daerah. Lebih lanjut, Winarna *et al* (2021) memberikan rekomendasi kepada Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) untuk terus mengoptimalkan pengembangan sistem pengendalian internal pada pemerintah

daerah di Indonesia serta Kementerian Dalam Negeri untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia.

Sariwulan et al (2021) melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi manajemen talenta karyawan serta dampak faktor-faktor tersebut terhadap kepuasan kerja, kinerja, dan keberlanjutan komitmen karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap pekerja pada 5 perusahaan yang terletak di Kab. Karawang, Kab. Bogor, dan Kota Tangerang Selatan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sariwulan et al (2021) menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pembagian pekerjaan memiliki dampak positif terhadap manajemen talenta karyawan. Selain itu, Sariwulan et al (2021) juga menambahkan bahwa manajemen talenta berdampak terhadap kepuasan kerja, kinerja, dan keberlanjutan komitmen karyawan.

Jurnali & Nabiha (2015) melakukan penelitian dengan tujuan untuk melakukan peninjauan peraturan dan pedoman serta memeriksa permasalahan yang terjadi dalam penerapan *Performance Management System* di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Performance Management System* di Indonesia masih jauh dari target yang ditetapkan. Jurnali & Nabiha (2015) mengungkapkan bahwa hal ini terjadi dikarenakan masih terdapat pemerintah daerah yang menerapkan *Performance Management System* hanya untuk memenuhi kewajiban formal terhadap pemerintah pusat. Selain itu, Jurnali & Nabiha (2015) juga menambahkan bahwa dalam proses implementasi *Performance Management System*, masih terdapat beberapa permasalahan seperti kurangnya kepatuhan, kurangnya integrasi antara perencanaan dan penganggaran, dan adanya indikator

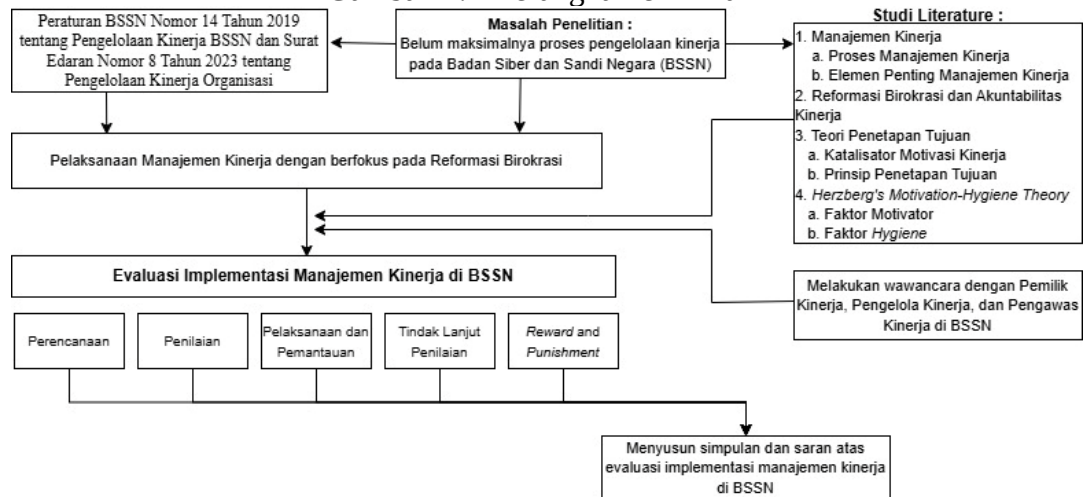
serta pelaporan data yang tidak akurat. Untuk mengatasi permasalahan ini, Jurnal & Nabiha (2015) merekomendasikan agar pemerintah pusat segera melakukan koordinasi antar Kementerian/Lembaga untuk menyediakan sistem pemantauan dan pengawasan serta program peningkatan kompetensi staf di Pemerintah Daerah.

2.8 Kerangka Pemikiran

Peneliti menguraikan kerangka penelitian yang dimulai dengan fenomena belum maksimalnya proses pengelolaan kinerja pada instansi pemerintah. Atas fenomena tersebut, pemerintah menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara untuk mendorong peningkatan kinerja instansi pemerintah, yang kemudian ditindaklanjuti dengan penerapan manajemen kinerja yang terfokus pada reformasi birokrasi, termasuk di Badan Siber dan Sandi Negara. Peneliti ingin melakukan analisis terhadap implementasi kebijakan manajemen kinerja dimulai dari perencanaan sampai dengan monitoring tindaklanjut dan pemberian *reward* dan *punishment* yang dilakukan di Badan Siber dan Sandi Negara serta hambatan dan tantangan dalam proses manajemen kinerja. Ulasan terkait evaluasi implementasi kebijakan ini mengacu pada teori yang dijabarkan pada Bab II, yaitu *goals setting theory*, teori motivasi-*hygiene* Herzberg, teori kinerja, manajemen kinerja, reformasi birokrasi, dan akuntabilitas. Atas hasil evaluasi implementasi tersebut, penulis menyusun simpulan dan saran penelitian. Hasil evaluasi ini akan menghasilkan rekomendasi dalam proses manajemen kinerja yang mengacu pada elemen penetapan tujuan dan elemen motivasi serta kepuasan

pegawai menurut para ahli. Adapun kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar II.1 di bawah ini.

Gambar II.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah Penulis