

ANALISIS KINERJA ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SEMARANG

Nia Yukanissa¹, Maesaroh²

Program Studi S1 Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Dr. Antonius Suroyo, Tembalang, Semarang, Kode Pos 50275
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

The organizational performance of the Regional Secretariat of Semarang Regency is a key factor in the effectiveness of local government administration. This study aims to analyze the performance of the Regional Secretariat of Semarang Regency based on Agus Dwiyanto's organizational performance theory, which includes productivity, service quality, responsiveness, responsibility, and accountability. Additionally, this research identifies the factors influencing organizational performance, including team factors, leadership, individual factors, system factors, and contextual factors. The research method used is descriptive qualitative, with data collected through interviews, observations, and documentation. The findings indicate that the performance of the Regional Secretariat of Semarang Regency still faces several challenges, such as weak coordination among employees, which hampers the smoothness and synchronization of tasks, the absence of risk management, limited human resource competencies, and the lack of a strong organizational culture. Furthermore, the regulation governing performance measurement, namely Regent Regulation No. 40 of 2023 on the Main Performance Indicators of the Semarang Regency Government, has not yet been fully implemented optimally. Therefore, improvement efforts are needed, such as enhancing internal coordination, developing a risk management system, improving employee competencies through training, and fostering an organizational culture that supports effective performance.

Keywords: *organizational performance, Regional Secretariat, productivity, service quality, responsiveness, responsibility, accountability.*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja organisasi dalam sektor publik memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Sebagai entitas yang bertanggung jawab terhadap kesejahteraan publik, organisasi dalam sektor ini harus mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan optimal untuk mencapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan umum.

Peningkatan pelayanan publik sangat bergantung pada kinerja yang baik dari organisasi sektor publik. Masyarakat membutuhkan layanan yang cepat, tepat, dan transparan dari pemerintah. Ketika kinerja organisasi optimal, kualitas pelayanan publik seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan keamanan dapat meningkat secara signifikan. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan instansi publik.

Kinerja organisasi sektor publik menjadi salah satu aspek krusial dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan akuntabel. Setiap instansi pemerintah dituntut untuk bekerja secara profesional, efisien, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan berbagai regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah guna memastikan tata kelola pemerintahan yang baik dan berorientasi pada hasil. Salah satu dasar hukum utama yang mengatur tentang kinerja organisasi sektor publik adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menegaskan pentingnya profesionalisme, akuntabilitas, dan kompetensi dalam menjalankan tugas pemerintahan.

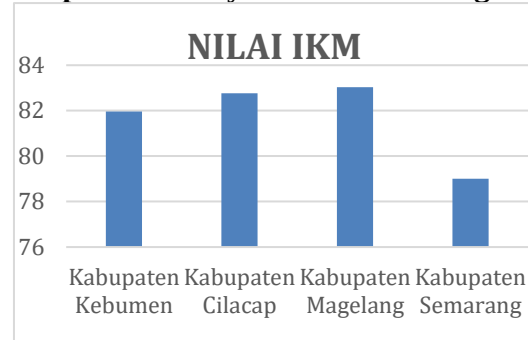
Dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi berkelanjutan, pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang menekankan perbaikan kinerja aparatur negara dalam tata kelola pemerintahan, pelayanan publik, dan penguatan kapasitas organisasi. Kebijakan ini bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi instansi pemerintah sekaligus membangun kepercayaan publik. Implementasinya diperkuat melalui Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, yang mengedepankan prinsip meritokrasi dan sistem berbasis kinerja dengan target terukur, evaluasi transparan, serta penghargaan/sanksi yang adil.

Di tingkat daerah, Pemerintah Kabupaten Semarang mengadopsi kebijakan tersebut melalui Peraturan Bupati Nomor 40 Tahun 2023 tentang Indikator Kinerja Utama (IKU), sebagai panduan penilaian kinerja perangkat daerah yang berfokus pada capaian nyata dan manfaat langsung bagi masyarakat. Regulasi ini menjamin keselarasan program daerah dengan visi pembangunan nasional.

Meskipun berbagai kebijakan telah diterbitkan dan tingkat kepuasan

masyarakat (IKM) mengalami peningkatan, tantangan seperti kecepatan, transparansi, dan aksesibilitas layanan masih perlu diatasi. Dengan demikian, komitmen kuat terhadap implementasi kebijakan ini menjadi kunci membangun pemerintahan yang transparan dan berorientasi pada pelayanan prima.

Gambar 1.2 Grafik Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat Jawa Tengah



Sumber: Satu Data Kebumen (2020)

Pelayanan publik di Indonesia telah mengalami peningkatan, tercermin dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) nasional yang mencapai 76,53 (baik) pada tahun 2021. Provinsi Jawa Tengah bahkan mencatat IKM lebih tinggi (78,45), tetapi Kabupaten Semarang justru tertinggal dengan skor 79 pada 2020, di bawah Kabupaten Kebumen (81,97) dan Magelang (83,03). Hal ini mengindikasikan adanya masalah internal, termasuk budaya organisasi dan koordinasi yang lemah. Sebagai pusat koordinasi 46 perangkat daerah, Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang memikul tanggung jawab besar dalam memastikan efektivitas pemerintahan. Namun, penilaian kematangan organisasi tahun 2022 mengungkap kelemahan kritis, seperti penjaminan mutu layanan, manajemen risiko, dan inovasi. Rendahnya skor ini berdampak pada ketidakkonsistenan layanan dan minimnya adaptasi terhadap kebutuhan masyarakat.

Tabel 1.1 Skor SAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang

Sumber : LKjiP Kabupaten Semarang 2020
(data diolah)

Kondisi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang menunjukkan beberapa kelemahan sistemik yang berdampak pada penilaian SAKIP. Buruknya efektivitas kinerja, akuntabilitas, dan transparansi pengelolaan anggaran berakibat pada rendahnya pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU). Meskipun nilai SAKIP mengalami peningkatan setiap tahun, skornya tetap tergolong rendah. LKjiP mengidentifikasi beberapa masalah utama, termasuk sistem perencanaan yang terkendala sehingga menghambat sinkronisasi capaian kinerja dengan parameter yang valid. Selain itu, pengukuran kinerja belum digunakan secara optimal sebagai dasar reward dan punishment, sementara evaluasi internal masih kurang memanfaatkan instrumen yang tepat dan penerapan professional judgement yang akurat. Hal ini mengindikasikan perlunya perbaikan mendasar dalam sistem manajemen kinerja di instansi tersebut.

Gambar 1.2 Target Kinerja Perangkat Daerah Di SETDA Kabupaten Semarang

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Kinerja Perangkat Daerah	Target Kinerja
1	Meningkatkan Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih (good and clean governance)		Indeks Reformasi Birokrasi	66,97
2		Meningkatnya kualitas pelayanan publik	Indeks Kepuasan Masyarakat	86,75
3		Meningkatnya efektivitas dan efisiensi manajemen pemerintahan daerah dan desa	Nilai SAKIP	66,60

Sumber: LKjiP SETDA Kabupaten Semarang 2023

Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang menargetkan peningkatan skor SAKIP menjadi 66,60 pada tahun 2023 untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi manajemen pemerintahan. Namun, kendala utama masih ditemui dalam penyusunan produk hukum, lemahnya sinergitas

No.	Data	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Skor SAKIP	48,34	51,40	57,84	58,41	60,02

antarperangkat daerah, dan inkonsistensi dokumen perencanaan yang menghambat evaluasi kinerja. Meskipun skor SAKIP menunjukkan peningkatan dari 48,34 (2016) menjadi 60,02 (2020), nilai ini tetap tergolong rendah dan mencerminkan belum optimalnya sistem akuntabilitas kinerja. Hal ini disebabkan oleh kurang memadainya instrumen evaluasi, yang berakibat pada penilaian kinerja yang tidak akurat dan tidak efektifnya pemberian reward dan punishment. Dampaknya, motivasi pegawai menurun karena kurangnya apresiasi terhadap pencapaian kerja, sementara akuntabilitas tugas juga terganggu akibat tidak adanya mekanisme yang jelas untuk mengukur pencapaian target, sehingga tujuan organisasi sulit terukur secara konsisten.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjiP) Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang mengungkapkan masalah kronis yang terjadi secara konsisten dari tahun 2021 hingga 2022, yaitu lemahnya koordinasi antarpegawai. Kondisi ini berdampak signifikan terhadap kelancaran dan sinkronisasi pekerjaan, menunjukkan kinerja pegawai yang belum optimal. Lemahnya koordinasi tidak hanya mengganggu fokus pegawai pada tujuan organisasi, tetapi juga menurunkan efektivitas operasional dan produktivitas kerja, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Fakta ini semakin diperkuat dengan data capaian kinerja tahun 2023 yang menunjukkan adanya penurunan performa dibandingkan tahun 2022, mengindikasikan bahwa masalah koordinasi yang berlarut-larut telah berdampak negatif terhadap pencapaian target organisasi.

Tabel 1.2 Capaian Kinerja Pada Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang Tahun 2023 Dan

Presentase Capaian Terhadap Tahun 2023

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Capaian Tahun 2022	Satuan	Capaian Tahun 2023
1.	Jumlah naskah kerjasama daerah yang disahkan	Dokumen	27	Dokumen	19
2.	Jumlah kegiatan fasilitasi pelaksanaan protokol dan komunikasi	Kegiatan	450	Kegiatan	300

Sumber: LKJIP Sekretariat Daerah Tahun 2023

Penurunan capaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang pada tahun 2023, ditandai dengan berkurangnya dokumen kerja sama daerah (dari 27 menjadi 19) dan kegiatan fasilitasi (dari 450 menjadi 300) yang disebabkan oleh beberapa faktor kritis. Pertama, lemahnya kapasitas perangkat daerah dalam penyusunan produk hukum dan dokumen perencanaan, yang menghambat evaluasi kinerja. Kedua, koordinasi antarpegawai yang tidak optimal menyebabkan pekerjaan berjalan tidak terintegrasi, bahkan bertentangan dengan visi organisasi. Ketiga, sistem perencanaan dan monitoring yang belum terukur mengakibatkan keterlambatan identifikasi dan penanganan masalah, mengurangi efektivitas program. Dampaknya, produktivitas dan akuntabilitas pelayanan publik menurun. Melihat permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Analisis Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang**” untuk mengidentifikasi solusi perbaikan berbasis bukti.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah dijelaskan dalam latar belakang, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang?
2. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan ini adalah dengan merujuk pada permasalahan yang telah dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kinerja Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.
2. Untuk menganalisis faktor penghambat dan pendukung kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

D. Kerangka Teori Administrasi Publik

Administrasi publik adalah kegiatan penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk mengelola sumber daya dalam proses perumusan, implementasi, dan pengelolaan kebijakan publik guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut Nicholas Henry (dalam Rahman, 2017), administrasi publik merupakan perpaduan antara teori dan praktik manajemen untuk mencapai nilai normatif masyarakat. Hughes (dalam Revidia dkk, 2020) menambahkan bahwa administrasi publik adalah kegiatan pelayanan publik yang digunakan untuk melaksanakan kebijakan. Sementara itu, Harbani Pasolog (2010) menekankan bahwa administrasi publik melibatkan kerjasama berbagai pihak untuk memenuhi kebutuhan publik secara efektif dan efisien.

Paradigma Administrasi Publik

Perkembangan paradigm administrasi public terbagi menjadi beberapa fase:

1. Old Public Administration (OPA): Paradigma ini menekankan dikotomi politik-administrasi, model rasional oleh Herbert Simon, dan konsep pilihan publik (public choice). OPA berfokus pada struktur, strategi manajemen, serta efektivitas dan efisiensi organisasi publik (Thoha, 2008).
2. New Public Management (NPM): Paradigma ini mengadopsi mekanisme pasar di sektor publik, mendorong persaingan sehat, produktivitas, dan inovasi (Thoha, 2008).

3. New Public Service (NPS): NPS menekankan teori kewarganegaraan demokratis, komunitas, humanisme organisasi, dan pendekatan post-modern dalam administrasi publik (Thoha, 2008).
4. Good Governance: Menurut UNDP, good governance adalah penyelenggaraan pemerintahan yang berdaya guna, transparan, partisipatif, dan akuntabel, dengan prinsip-prinsip seperti keadilan, efisiensi, dan keberlanjutan (Maryam, 2016).

Konsentrasi Administrasi Publik

Konsentrasi administrasi publik mencakup dua aspek utama: kebijakan publik dan manajemen publik. Konsentrasi administrasi publik mencakup dua aspek utama: kebijakan publik dan manajemen publik. Kebijakan publik merupakan instrumen penting dalam administrasi publik yang berfungsi sebagai pedoman prinsip-prinsip untuk mengarahkan tindakan pemerintah secara konsisten guna mencapai tujuan tertentu (Edi Suharto dalam Sore, 2017). Kebijakan ini dapat dipahami sebagai hasil, proses, maupun kerangka kerja (Kehan dalam Tahir, 2014), serta mencakup segala keputusan pemerintah yang akan dilaksanakan atau diabaikan (Dye dalam Sore, 2017). Pada intinya, kebijakan publik dirancang untuk memecahkan masalah masyarakat melalui tindakan sistematis yang bertujuan.

Di sisi lain, manajemen publik merupakan cabang dari New Public Management (NPM) yang berfokus pada perencanaan, reorganisasi, alokasi sumber daya (meliputi anggaran, keuangan, dan SDM), serta evaluasi dan audit kinerja (Ott & Hyde dalam Wijaya, 2014). Teori manajemen ilmiah Taylor (1911) menekankan pentingnya metode kerja terukur, distribusi tugas, dan kolaborasi untuk meningkatkan produktivitas (Federickson & Smith dalam Wijaya, 2014). Konsep NPM (Osborn & Gaebler, 1992) menawarkan tujuh komponen dasar: profesionalisme organisasi publik,

penerapan standar kinerja, fokus pada hasil, desentralisasi unit kerja, persaingan sehat di sektor publik, integrasi metode bisnis, dan efisiensi penggunaan sumber daya. Pendekatan ini bertujuan menciptakan hubungan optimal antara birokrasi dan pemimpin politik (Wijaya, 2014), sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas sektor publik. Kedua konsentrasi ini saling melengkapi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Kinerja Organisasi dalam Pelayanan Publik

Kinerja merupakan ukuran pencapaian tujuan organisasi yang mencerminkan sejauh mana visi, misi, dan program strategis telah terlaksana (Moeheriono, 2012). Secara lebih spesifik, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kolektif dari partisipasi seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan bersama (Bernardin & Russel dalam Zulfa, 2018). Kinerja organisasi terbagi dalam tiga level: (1) kinerja organisasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dan manajemen secara keseluruhan; (2) kinerja proses yang menitikberatkan pada tahapan kerja dan hasil barang/jasa; serta (3) kinerja individu yang melihat kontribusi personal dalam mencapai tujuan organisasi (Rummler & Brache dalam Sudarmanto, 2009).

Kinerja organisasi yang baik ditandai dengan kemampuan memenuhi kebutuhan secara efektif dengan mempertimbangkan input, output, outcome, benefit, dan impact (LAN-RI dalam Pasolog, 2011). Penilaian kinerja organisasi merupakan evaluasi kritis terhadap keberhasilan organisasi dalam memenuhi tanggung jawabnya sebagai pelayan publik (Dwiyanto, 2006). Beberapa indikator kunci untuk menilai kinerja organisasi publik meliputi:

1. Produktivitas: Efisiensi dan efektivitas dalam memberikan pelayanan publik (Dwiyanto, 2006)
2. Kualitas layanan: Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan (Dwiyanto, 2006)

3. Responsivitas: Kemampuan merespons kebutuhan masyarakat (Kumorotomo, 2010)
4. Akuntabilitas: Kesesuaian kegiatan dengan kepentingan publik (Kumorotomo, 2010)
5. Efisiensi: Optimalisasi penggunaan sumber daya (Harbour dalam Sudarmanto, 2009)

Pemilihan indikator kinerja organisasi dari Agus Dwiyanto didasarkan pada kemampuannya memberikan gambaran menyeluruh tentang pencapaian organisasi yang selaras dengan visi dan misi, sekaligus berfungsi sebagai alat motivasi untuk peningkatan kinerja berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang komprehensif terhadap berbagai aspek kinerja organisasi publik.

Faktor Pendorong dan Penghambat Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi di sektor publik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berperan sebagai pendorong maupun penghambat. Menurut Ruky dalam Tangkilisan (2005), faktor-faktor tersebut meliputi teknologi, kualitas input, lingkungan fisik, budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengelolaan SDM. Sementara itu, Keith Daves dalam Mangkunegara (2006) menekankan pentingnya faktor kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) individu dalam mencapai kinerja optimal. Soesilo dalam Indriyani (2016) menambahkan bahwa tata organisasi, kebijakan manajemen, kualitas SDM, sistem informasi, serta sarana dan prasarana turut memengaruhi kinerja. Mahmudi (2015) mengelompokkan faktor-faktor tersebut ke dalam lima dimensi: (1) personal/individu (pengetahuan, keterampilan, motivasi); (2) kepemimpinan (dukungan dan arahan); (3) tim (kerjasama dan keharmonisan); (4) sistem (proses kerja dan fasilitas); serta (5) kontekstual (dinamika lingkungan internal dan eksternal).

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi

merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor individu, kepemimpinan, tim, sistem, dan situasi eksternal. Dalam konteks penelitian ini, kerangka analisis mengacu pada teori Mahmudi (2010) untuk mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mengikuti model interaktif Miles dan Huberman (Prastowo, 2012), yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik pengumpulan data menggunakan purposive sampling, dan validitas data diuji menggunakan metode triangulasi

Dalam penelitian ini, peneliti memilih beberapa informan, antara lain:

1. Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang,
2. Pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peningkatan kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang merupakan langkah krusial dalam mendukung pelayanan publik yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penelitian ini mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi, termasuk produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas, dengan pendekatan kualitatif melalui studi pustaka, observasi, dan wawancara mendalam dengan informan kunci. Temuan penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran mengenai capaian kinerja saat ini tetapi juga mengidentifikasi tantangan dan peluang perbaikan untuk mendukung reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Dalam pembahasan ini, peneliti menganalisis hasil penelitian berdasarkan teori kinerja organisasi dari Agus Dwiyanto, yang menekankan lima aspek utama: produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Teori ini menjadi landasan untuk mengevaluasi sejauh mana Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang telah memenuhi standar pelayanan publik serta menemukan solusi strategis untuk mengatasi berbagai kendala yang dihadapi.

1. Produktivitas dalam Peningkatan Kinerja

Hasil penelitian pada produktivitas dalam peningkatan kinerja menunjukkan bahwa produktivitas merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas dan efisiensi pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Berdasarkan teori Agus Dwiyanto, produktivitas diukur melalui rasio antara input dan output, dengan fokus pada reformasi birokrasi, transparansi, dan pemanfaatan teknologi untuk mempercepat layanan. Melalui berbagai indikator kinerja seperti SAKIP, perjanjian kinerja, LKjIP, dan reformasi birokrasi, organisasi dapat mengevaluasi kinerja secara berkala serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi tim yang baik, evaluasi rutin, serta transparansi dan akuntabilitas menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas. Namun, tantangan seperti ego sektoral, lambatnya penyampaian data, dan jadwal kerja yang padat masih menjadi kendala yang perlu diatasi dengan strategi pembagian tugas yang efektif dan komunikasi yang intensif. Dengan demikian, peningkatan produktivitas dalam pelayanan publik tidak hanya berdampak pada efisiensi penggunaan sumber daya, tetapi juga berkontribusi pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

2. Kualitas Layanan dalam Peningkatan Kerja

Kualitas layanan dalam peningkatan kinerja menunjukkan bahwa kualitas layanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kemudahan akses, kelengkapan fasilitas, kecepatan pelayanan, dan kompetensi pegawai. Data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) mengungkapkan bahwa waktu pelayanan dan kompetensi pegawai masih berada dalam kategori "Kurang Baik," dengan nilai 3,06. Evaluasi internal mengungkapkan bahwa masih terdapat kendala dalam pemanfaatan fasilitas, terutama terkait keterbatasan alat yang digunakan dan implementasi sistem digital yang belum optimal. Beberapa pegawai masih lebih nyaman menggunakan metode manual, yang berdampak pada efisiensi kerja. Oleh karena itu, diperlukan pembaruan fasilitas, peningkatan sosialisasi dan pelatihan dalam pemanfaatan teknologi, serta optimalisasi sistem digital agar produktivitas dan kualitas pelayanan publik dapat terus ditingkatkan.

3. Responsivitas dalam Peningkatan Kerja

Hasil penelitian pada responsivitas dalam peningkatan kinerja menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang telah berupaya merespons kebutuhan masyarakat dengan cepat, meskipun masih menghadapi beberapa kendala. Berdasarkan teori "Public Value Management" oleh Mark Moore, organisasi publik harus mampu menciptakan nilai publik melalui respons yang cepat dan relevan terhadap kebutuhan masyarakat. Data IKM memperlihatkan nilai 3,3 (kategori "Baik") untuk kemudahan OPD mendapatkan pelayanan, tetapi waktu pelayanan masih dinilai kurang optimal dengan nilai IKM sebesar 3,06. Meskipun data IKM menunjukkan tren yang stabil dalam kategori "Baik," wawancara dengan informan mengungkapkan adanya kendala seperti keterlambatan dalam koordinasi dan kesulitan pendataan akibat mutasi pegawai. Hambatan ini dapat memperlambat proses pelayanan, meskipun komunikasi telah

dilakukan melalui berbagai saluran. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan dalam sistem koordinasi dan manajemen data agar responsivitas organisasi semakin optimal. Dengan begitu, pelayanan publik tidak hanya memenuhi ekspektasi masyarakat tetapi juga terus mengalami peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

4. Responsibilitas dalam Peningkatan Kerja

Dari hasil wawancara ini, menunjukkan bahwa responsibilitas dalam organisasi publik, khususnya di SETDA, berperan penting dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pelayanan. SETDA secara aktif menyesuaikan kebijakan dengan regulasi terbaru, termasuk dalam implementasi SAKIP, untuk memastikan kepatuhan terhadap standar yang berlaku. Dalam menangani kesalahan, organisasi ini menerapkan mekanisme identifikasi, pelaporan, dan perbaikan guna mencegah dampak lebih luas serta meningkatkan kualitas pelayanan. Selain itu, komunikasi dua arah dan pemantauan berkala menjadi strategi utama dalam memastikan setiap anggota tim memahami serta menjalankan tanggung jawabnya secara optimal. Meskipun manajemen risiko belum sepenuhnya diterapkan, langkah-langkah awal seperti pengukuran melalui MRI RPJMD 2021-2026 dan sosialisasi kepada OPD telah dilakukan untuk memperkuat pemahaman terkait mitigasi risiko. Dengan komitmen yang kuat terhadap responsibilitas, SETDA terus berupaya meningkatkan efektivitas organisasi dalam memberikan layanan publik yang lebih baik dan lebih akuntabel.

5. Akuntabilitas dalam Peningkatan Kerja

Hasil wawancara pada akuntabilitas dalam peningkatan kinerja menegaskan bahwa akuntabilitas dalam organisasi publik, khususnya di SETDA Kabupaten Semarang, merupakan faktor kunci dalam menjaga transparansi, efektivitas, dan efisiensi layanan. Akuntabilitas diwujudkan

melalui pemantauan kinerja secara berkala, evaluasi penggunaan sumber daya, serta keterbukaan informasi kepada publik. Evaluasi AKIP menunjukkan bahwa meskipun telah mencapai predikat "BB" dengan nilai 84,78, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, terutama dalam kelengkapan dokumen perencanaan, analisis pelaporan kinerja, dan pemanfaatan hasil evaluasi secara konkret. Pengukuran dan pelaporan kinerja yang lebih transparan serta mekanisme evaluasi yang lebih kuat diperlukan untuk meningkatkan akuntabilitas secara menyeluruh. Dengan demikian, upaya peningkatan akuntabilitas di SETDA harus terus dilakukan agar dapat memberikan pelayanan publik yang lebih berkualitas dan terpercaya.

Faktor Pendorong dan Penghambat Kinerja Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang

Kinerja individu ditentukan oleh faktor personal dan eksternal. Pengetahuan, keterampilan teknis-interpersonal, kemampuan adaptasi, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen menjadi fondasi utama. Faktor-faktor ini saling terkait dalam membentuk kompetensi kerja, mulai dari penyelesaian tugas hingga kolaborasi tim, bahkan dalam kondisi penuh tekanan. Kombinasi optimal dari unsur-unsur tersebut menentukan kontribusi efektif seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja individu dalam organisasi. Terdapat lima faktor utama yang memengaruhi kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Individual/Personal

Pemahaman yang mendalam tentang struktur dan hierarki pemerintahan daerah di sekretariat daerah memiliki peran krusial dalam memastikan efektivitas komunikasi, koordinasi, serta kelancaran pengambilan keputusan. Struktur organisasi yang jelas membantu setiap unit kerja dalam menjalankan tugasnya dengan optimal, sekaligus memperkuat sinergi dalam mencapai tujuan pemerintahan. Selain itu, adaptasi terhadap perubahan kebijakan atau

prosedur juga menjadi aspek penting dalam menjaga kelangsungan operasional pemerintahan. Kemampuan individu maupun organisasi dalam menyesuaikan diri dengan regulasi baru, baik melalui pemahaman aturan, pelatihan, maupun koordinasi intensif, menjadi kunci utama untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dapat diterapkan dengan baik tanpa mengganggu pelayanan publik. Dengan demikian, pemahaman struktur organisasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan kebijakan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas pemerintahan daerah.

2. Faktor Tim

Membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja dari berbagai latar belakang memerlukan kepercayaan, kekompakan, dan komunikasi yang efektif. Pendekatan informal seperti berkumpul bersama, makan siang, atau mengikuti kegiatan team-building terbukti dapat menciptakan suasana kerja yang lebih akrab dan nyaman. Selain itu, keterbukaan, saling menghargai, serta kesediaan untuk menyesuaikan diri dengan perbedaan menjadi faktor utama dalam menjaga hubungan kerja yang harmonis. Dengan memahami karakter dan cara kerja masing-masing individu, serta menghindari konflik yang tidak perlu, lingkungan kerja yang positif dan profesional dapat tercipta, sehingga mendukung produktivitas dan kerja sama yang lebih baik.

3. Faktor Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang efektif di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang adalah kepemimpinan demokratis dan humanis, yang menekankan keterbukaan, komunikasi dua arah, serta penghargaan terhadap setiap anggota tim. Kepemimpinan semacam ini mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan motivasi tim, serta memperlancar koordinasi dan pengambilan keputusan. Dalam hal motivasi, pemimpin yang mendengarkan dan mengapresiasi usaha tim dianggap lebih mampu menjaga semangat kerja

dibandingkan dengan sekadar memberikan instruksi. Selain itu, dalam menghadapi situasi kompleks dan pengambilan keputusan yang melibatkan banyak pihak, keterlibatan berbagai perspektif dan koordinasi yang baik menjadi faktor utama agar keputusan yang diambil adil dan sesuai dengan aturan. Konflik dalam tim dianggap sebagai hal yang wajar, namun penyelesaiannya harus dilakukan melalui komunikasi terbuka dan pendekatan yang objektif, baik melalui diskusi langsung maupun melibatkan atasan jika diperlukan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, lingkungan kerja di Sekretariat Daerah dapat menjadi lebih harmonis, produktif, dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Faktor Sistem

Efisiensi birokrasi di Sekretariat Daerah masih menghadapi berbagai kendala yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Hambatan utama meliputi lambatnya proses administrasi, kurangnya koordinasi antar perangkat daerah, keterbatasan SDM dan anggaran, serta pemanfaatan teknologi yang belum optimal. Selain itu, sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi dan kurangnya pemahaman dalam pengelolaan data turut memperlambat proses kerja dan pengambilan keputusan. Hasil wawancara dengan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang juga selaras, di mana mereka juga mengidentifikasi bahwa kurangnya komunikasi, keterlambatan penyediaan data, serta minimnya fasilitas pendukung menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, upaya peningkatan efisiensi terus dilakukan, salah satunya melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem SAKIP serta penerapan budaya kerja BERAKHLAK yang berorientasi pada pelayanan dan kolaborasi. Meskipun implementasi budaya ini masih dalam tahap evaluasi dan perbaikan, hasil penelitian menunjukkan adanya perkembangan positif dalam penerapannya. Oleh karena itu,

diperlukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan koordinasi antar unit kerja, memperkuat infrastruktur teknologi, serta meningkatkan kapasitas SDM agar birokrasi dapat berjalan lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

5. Faktor Kontekstual

Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan tantangan yang dihadapi oleh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Kedua informan menekankan pentingnya menetapkan batasan yang jelas antara urusan profesional dan pribadi untuk mencegah stres dan meningkatkan produktivitas. Strategi yang digunakan meliputi pengendalian emosi, efisiensi dalam menyelesaikan tugas, serta menghindari membawa beban kerja ke kehidupan pribadi. Selain itu, prinsip etika dalam sektor publik, khususnya yang terkandung dalam budaya kerja BERAKHLAK, dianggap memiliki peran penting dalam memastikan profesionalisme dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Nilai-nilai seperti berorientasi pada pelayanan, akuntabilitas, dan integritas menjadi landasan utama dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Oleh karena itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta penerapan etika kerja yang baik, menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dalam Memberikan Pelayanan Publik

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dalam memberikan pelayanan publik telah menunjukkan perkembangan yang positif. Didukung oleh beberapa indikator kinerja yang dikategorikan baik, meskipun masih terdapat sejumlah tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai pelayanan yang lebih optimal. Produktivitas di

Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang menunjukkan peningkatan yang didukung oleh evaluasi rutin dan kolaborasi tim dalam melaksanakan tugas pelayanan publik. Namun, ego sektoral dan keterlambatan pengumpulan data masih menjadi kendala yang menghambat proses kerja. Kualitas layanan mengalami peningkatan, ditunjukkan oleh tren Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang stabil dalam kategori "Baik". Namun, fasilitas yang belum memadai dan implementasi teknologi yang belum optimal menyebabkan hambatan dalam pelayanan. Responsivitas pelayanan sudah tergolong baik, terlihat dari data IKM yang stabil dan mekanisme pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan publik. Namun, koordinasi antarunit kerja yang belum optimal serta kendala dalam pendataan, terutama akibat mutasi pegawai dan keterlambatan pengumpulan data, masih memengaruhi kecepatan layanan.

Responsibilitas dijaga dengan menyesuaikan kebijakan, memastikan transparansi, dan memperbaiki kesalahan melalui evaluasi berkala. Namun, proses penyesuaian kebijakan memerlukan waktu dan diperlukan peningkatan transparansi dalam pelaporan serta tindak lanjut hasil evaluasi. Akuntabilitas ditingkatkan melalui komunikasi dua arah untuk kelancaran tugas serta penerapan manajemen risiko melalui pengukuran dan sosialisasi kepada pegawai. Namun, kurangnya pemahaman tentang pentingnya manajemen risiko dan minimnya pelatihan terkait penerapan akuntabilitas dalam pekerjaan sehari-hari masih menjadi tantangan.

Faktor Pendorong dan Penghambat Kinerja Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang

Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang telah menunjukkan perkembangan yang cukup baik, didukung

oleh beberapa faktor kunci. Faktor individual memegang peranan penting, dimana pemahaman struktur organisasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan turut meningkatkan efektivitas kerja dan koordinasi pemerintahan daerah. Dalam aspek tim, tercipta hubungan kerja yang harmonis melalui pembangunan kepercayaan, kekompakan, komunikasi efektif, serta keterbukaan terhadap perbedaan pendapat. Gaya kepemimpinan demokratis dan humanis yang diterapkan juga memberikan kontribusi positif dengan menekankan keterbukaan, komunikasi dua arah, serta apresiasi terhadap anggota tim, sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja dan penyelesaian konflik secara objektif. Namun, faktor sistem masih menjadi tantangan karena efisiensi birokrasi terkendala oleh proses administrasi yang lambat, kurang optimalnya koordinasi, keterbatasan SDM dan anggaran, serta pemanfaatan teknologi yang belum maksimal. Di sisi lain, faktor kontekstual juga menjadi perhatian khusus, dimana pegawai masih menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta konsistensi dalam menerapkan prinsip etika kerja BERAKHLAK yang mencakup pengendalian emosi, efisiensi kerja, dan integritas. Dengan demikian, meskipun telah mencapai kemajuan yang signifikan, upaya perbaikan sistem dan pengembangan SDM tetap diperlukan untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan publik.

SARAN

Adapun saran yang diberikan untuk mengatasi hambatan dalam peningkatan kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang sebagai berikut:

1. Peningkatan Produktivitas

Untuk mengatasi kendala produktivitas, Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang perlu mengoptimalkan kolaborasi dan pengelolaan tim melalui sistem pembagian tugas yang jelas dan merata. Hal ini akan

memastikan setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawabnya secara tepat, sehingga dapat mengurangi tumpang tindih pekerjaan dan meningkatkan efisiensi kerja.

2. Peningkatan Kualitas Layanan

Dalam rangka meningkatkan kualitas layanan, diperlukan optimalisasi implementasi sistem digital dengan memperbarui fasilitas dan perangkat kerja yang lebih modern. Penguatan infrastruktur teknologi juga penting untuk menciptakan sistem pelayanan yang terintegrasi, sehingga proses layanan dapat berjalan lebih cepat, akurat, dan transparan bagi masyarakat.

3. Peningkatan Responsivitas

Untuk mengatasi kendala responsivitas, perlu dilakukan perbaikan sistem koordinasi internal dan manajemen data. Dengan demikian, pelayanan publik tidak hanya mampu memenuhi ekspektasi masyarakat, tetapi juga terus mengalami peningkatan kualitas secara berkelanjutan melalui respon yang lebih cepat dan tepat.

4. Peningkatan Responsibilitas

Sekretariat Daerah perlu mengembangkan sistem manajemen risiko yang lebih komprehensif dengan menerapkan strategi mitigasi yang sistematis. Selain itu, efektivitas komunikasi dua arah perlu ditingkatkan melalui forum diskusi rutin dan penyampaian laporan kinerja yang lebih terbuka kepada publik untuk menjamin transparansi.

5. Peningkatan Akuntabilitas

Perlu diperkuat sistem evaluasi kinerja dengan mekanisme yang lebih sistematis dan berbasis data. Penyusunan dokumen perencanaan harus lebih terstruktur, sementara analisis laporan kinerja perlu mendalam untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan yang konkret, yang kemudian ditindaklanjuti dengan langkah strategis yang jelas.

6. Optimalisasi Sistem

Untuk mengatasi kendala sistem, diperlukan percepatan integrasi sistem antar perangkat daerah guna memperlancar alur kerja dan pengelolaan data. Pelatihan E-Office secara berkala juga penting agar pegawai terbiasa menggunakan sistem digital, sehingga dapat mendukung efisiensi dan kecepatan pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Deepublish Store. (n.d.). *Kinerja Organisasi Publik: Akuntabilitas, Kompetisi*. Deepublish Store.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dharma, Surya. (2019). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori, dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hermawan, E. (2022). *Buku Monograf "Kinerja Organisasi"*. Eureka Media Aksara.
- Ni Kadek Suryani & John E.H.J. Foeh. (2018). *Kinerja Organisasi*.
- Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. (2022). *penilaian tingkat kematangan organisasi perangkat daerah pemerintah Kabupaten Semarang*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Silvi, U. (2022). *Kinerja Organisasi*. Repository Ubhara Jaya. http://repository.ubharajaya.ac.id/9345/2/Kinerja%20Organisasi_v.3.0_Unesco_FULL%20SILVI.pdf
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Regulasi

- Instruksi Bupati Nomor 17 Tahun 2022 tentang Percepatan Pengintegrasian Sistem Pengendalian Intern

Pemerintah (SPIP) Pada Sistem Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang.

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Perbup No. 40 Tahun 2023 tentang Mengatur Indikator Kinerja Utama Pemerintah Kabupaten Semarang
- Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021 yaitu *Core Values* dan *Employer Branding* ASN
- Surat Edaran Sekretariat Daerah Nomor 061/0003132/2022 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara Kabupaten Semarang
- Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Jurnal

- Abdullah, R., dkk. (2024). Analisis Hukum Terhadap Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui Pembelian Secara Elektronik (E-Purchasing) di Provinsi. Hakim: Jurnal Ilmu Hukum dan Sosial. Vol. 2, No. 1.
- Alifia Intan & Saputri. (2019). Analisis Kinerja Organisasi Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang
- Anggi Samuel & Dewi Rostyaningsih. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang dalam Pengembangan dan Pengelolaan Pariwisata Kabupaten Semarang
- Arief Aditia Budi. (2022). Core Value ASN dan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Retrieved from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/k/anwil-jakarta/bacaartikel/15165/Core-Value-ASNdan-Nilai-nilaiKementerianKeuangan.html>
- Aviani, Nawang. Andjani Trimawarni (2023). Penerapan Core Values Ber-

- Akhlaq dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan. *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia* Vol 8 No.4. <https://doi.org/10.36418/syntaxliterate.v8i4.11737>
- Deni Triyanto. (2017). Analisis Kinerja Organisasi dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Kepada Masyarakat (Studi Pada Kantor Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Semarang)
- Didik. (2019). Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Wonogiri)
- Dila Erlianti & Irma Novita Fajrin. (2021). Analisis Dimensi Kinerja Organisasi Publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai.
- Elyasa, M. D. (2022). Core Values “BerAKHLAK” Tagline Baru ASN yang Berkomitmen pada Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Andragogi*, 10, 17–26.
- Farchan, F. (2018). Strategi Msdm Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. *Risalah, Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 4(1), 42- 52.
- Istiyani & Tri Yuniningsih. (2019). Analisis Kinerja Organisasi Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang (Studi Kasus UPTD Obyek Wisata Candi Gedongsongo)
- Kiki Hardiyanti & Ari Subowo. (2019). Analisis Kinerja Organisasi Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Demak dalam Pengelolaan Sampah
- Nurjaman, K., Mustajam, A., Syaifuddin, Lubis, Y., & Abad, Y. (2020). Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Dalam Menyongsong Persaingan Global KOMITMEN: *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1- 2(73-82).
- Pria Bintang Aditama & Nina Widowati. (2017). Analisis Kinerja Organisasi pada Kecamatan Blora
- Ria Ariany & Roni Ekha Putera. (2013). *Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam memberikan pelayanan publik di Kota Pariaman*
- Rohmah, Lilis Siti. Gerda Cendana & R. Rindu Garneva (2023). IMPLEMENTASI BUDAYA KERJA CORE VALUE APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) “BERAKHLAK”. *Majalah Ilmiah Dinamika Admnistrasi (MIDA)*.
- Supriyadi, I., Khamdari, E., & Susilowati, F. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Konstruksi. *ORBITH*, 16(1), 27-34.
- Tedy. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawano Kota Semarang
- Media Internet**
- SAKIP Kabupaten Semarang. (2021). <https://sakip-semarang.simda.net/app/auth/login>
- Badan Pusat Statistik. (2022). IKM Kabupaten Semarang. <https://semarangkab.bps.go.id/>