



Analisis Kinerja Organisasi Bagian Umum

Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Citra Kharisma Febrianti, R Slamet Santoso, Ari Subowo

Departemen Administrasi publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro JL. Prof.
H. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1296
Telpon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: <https://fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

The performance of the General Section of the Rembang Regency Regional Secretariat Organization has generally been running quite well. This study aims to analyze the performance of the General Section of the Rembang Regency Regional Secretariat and identify factors that hinder the achievement of this performance. This study uses a qualitative descriptive research method, data collection techniques are carried out through interviews, observations, and documentation. The results of the study indicate that the performance of the General Section still needs improvement, both in terms of productivity and service quality. Meanwhile, the dimensions of responsiveness, responsibility and accountability can be said to be running optimally. The supporting and inhibiting factors are leadership factors, team factors, system factors and situational factors. The suggestion that the researcher can convey is that the Performance of the General Section of the Rembang Regency Regional Secretariat Organization can improve productivity and service quality, and the facilities and infrastructure planned together with employees receive serious attention.

Keywords: General Section, Organizational Performance, Regional Secretariat

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menjalankan suatu program, setiap organisasi atau instansi selalu diarahkan untuk mencapai tujuan. Salah satu faktor penting dalam memastikan keberhasilan pencapaian tersebut adalah dengan mengidentifikasi serta mengukur kinerja para pegawainya. Sesuai dengan penelitian proposal ini, kinerja yang dimaksud adalah kinerja organisasi. Budiyo (dalam Cahyani, 2021:5) menjelaskan bahwa kinerja organisasi adalah proses standarisasi dan penilaian terhadap pekerjaan berdasarkan parameter yang sudah ditentukan, dengan fokus utama pada tujuan organisasi. Implementasi kinerja dilakukan oleh SDM yang memiliki kompetensi, motivasi, kemampuan, dan kepentingan. Organisasi perlu menghargai SDM-nya agar dapat memengaruhi sikap dan perilaku dalam menjalankan tugas. Menurut Rivai (dalam Sivanissa et al., 2022:116), kinerja memerlukan tahapan yang sistematis, sehingga perlu adanya perancangan sistem kerja yang tepat untuk menunjang optimalisasi kinerja organisasi.

Organisasi merupakan sebuah kesatuan yang kompleks, yang bertujuan untuk mengalokasikan dan mengoptimalkan SDM secara maksimal untuk tercapainya tujuan tertentu. Organisasi dapat dianggap efektif apabila mampu merealisasikan tujuan yang sudah ditentukan. maka organisasi tersebut efektif. Sejalan dengan perkembangan zaman, seluruh organisasi, termasuk organisasi pemerintahan, dituntut untuk mampu bersaing dalam memberikan pelayanan yang optimal. Dalam hal ini, aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat sekaligus abdi pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan terbaik kepada publik, karena hal ini merupakan bagian dari fungsi utama pemerintah, yang bertugas melaksanakan berbagai program pembangunan di beragam sektor kehidupan, baik di tingkat pusat maupun daerah.

SDM menjadi faktor yang sangat penting sebagai pendorong utama bagi

suatu organisasi. Tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka adalah mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja suatu lembaga pemerintah dapat diukur dengan seberapa jauh mereka berhasil mencapai tujuan mereka sejalan dengan visi, misi, dan strategi yang sudah ditetapkan. Organisasi pemerintah membutuhkan evaluasi kinerja secara berkala untuk menilai tingkat kesuksesan yang telah mereka capai. Rummler dan Brache (dalam Sudarmanto, 2015:7) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil yang dicapai oleh unit atau tingkat organisasi tersebut, yang berkaitan dengan tujuan, struktur, dan manajemen organisasi.

Kinerja birokrasi pemerintah menjadi topik menarik saat ini, organisasi pemerintah sering di kritik karena dianggap lamban, rumit, rentan terhadap korupsi, dan beberapa instansi bahkan melanggar disiplin kerja. Fenomena semacam ini umum terjadi di ranah pemerintahan saat ini. Sehingga, penting bagi instansi untuk mengidentifikasi kelamahan dan kelebihan pegawai sebagai dasar untuk memperbaiki kekurangan serta memperkuat keunggulan guna meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi serta sebagai sarana untuk pengembangan pegawai. Dengan demikian, secara berkala yang mempertimbangkan masa lalu dan masa depan diperlukan.

Kenyamanan kinerja organisasi dapat menyebabkan pegawai untuk bekerja lebih baik dan maksimal. Begitu juga sebaliknya, jika kenyamanan kinerja organisasi tidak diterapkan maka kinerja yang dilakukan juga tidak akan berjalan dengan lancar dan baik. Kinerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dipengaruhi oleh terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Kerjasama yang baik antara kepala Bagian Umum dan seluruh anggota tim sangat penting untuk mendukung efektivitas berbagai hal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, antara lain pengetahuan,

lingkungan kerja yang mendukung, kemampuan, motivasi, pemakaian alat, keterampilan, tanggung jawab, sikap terhadap perbaikan dan disiplin, serta teknik-teknik manajerial.

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja mengatur bahwa setiap unsur penyelenggara negara wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, termasuk pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang menjadi tanggung jawabnya. Pertanggungjawaban tersebut harus didasarkan pada rencana strategis yang telah ditetapkan, dan tata cara penyusunannya telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang merupakan suatu organisasi pemerintah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Rembang Nomor 4 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Rembang Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Rembang dan Peraturan Bupati Rembang Nomor 52 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan fungsi serta Tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Sekretariat Daerah adalah bagian staf yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah, yang berada di bawah kewenangan dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati. Tugas utama Sekretaris Daerah adalah membantu Bupati dalam merumuskan kebijakan serta mengoordinasikan aspek administratif terkait pelaksanaan tugas-tugas perangkat daerah, termasuk dalam penyediaan layanan administratif.

Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sebagai organisasi besar yang memiliki 134 pegawai dengan struktur organisasi masing-masing. Mengelola sejumlah besar pegawai tentu memerlukan

pemimpin yang dapat menyatukan tujuan setiap pegawai dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, Kepala Sekretariat dituntut untuk menjadi pemimpin yang efektif agar visi organisasi sejalan dengan aspirasi dan tujuan para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Oleh karena itu, pengukuran terhadap kinerja penting dijalankan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau pemerintahan.

Tingginya kinerja menunjukkan kondisi pegawai yang mampu bekerja dengan baik, penuh tanggung jawab, dan fokus bekerja. Kinerja sendiri merupakan hasil pekerjaan, baik dari segi kualitas ataupun kuantitas, yang pegawai capai sejalan dengan tanggung jawab yang diembannya. Kinerja menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan instansi menjalankan fungsinya. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat penting memberikan perhatian dan motivasi kepada pegawai secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, dengan demikian, tujuan instansi dapat dicapai.

Dalam kenyataannya yang terjadi di lapangan justru Kinerja yang dilakukan oleh Pegawai Sekretariat Daerah Rembang belum sepenuhnya berlangsung sesuai yang diharapkan. Hal ini dibuktikan ketika peneliti mendatangi instansi terkait untuk memperoleh informasi yang ada di Dinas tersebut terkait dengan penelitian yang sedang ditelitinya, peneliti menemukan beberapa pegawai yang tidak melakukan tugasnya ketika jam kerja. Seperti halnya pada jam kerja ada beberapa kursi pegawai yang kosong dan ditinggalkan pegawainya entah kemana, kemudian setelah peneliti meminta data dasar terkait dengan topik penelitiannya ditemukan juga banyak permasalahan yang belum teratasi.

Terdapat permasalahan terkait sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Jumlah sarana dan prasarana untuk menunjang operasional kegiatan pada Setda Kabupaten Rembang terdiri dari benda bergerak dan tidak

bergerak yang terdiri dari : 1. Perabot dinas (Almari, meja, kursi, sofa, filling cabinet, dll) 2. Komputer, Printer, TV, LCD, Laptop, Monitor, telepon, Telex, Faximile dan sejenisnya 3. Mobil dinas, Sepeda Motor dll. Kondisi prasarana dan sarana kerja yang kurang mendukung pelaksanaan kerja yaitu, penyediaan ruang kerja untuk pegawai pada masing-masing bagian maupun ruang dan sarana penyimpanan arsip/berkas- berkas kerja terlalu sempit dan kurang memadai atau dibawah standar kebutuhan, sehingga mengurangi rasa nyaman pegawai didalam melaksanakan tugas di kantor. Penyediaan kendaraan dinas yang kurang memadai baik jumlah maupun kondisi kendaraan.

Adapun permasalahan meliputi kualitas serta akuntabilitas kinerja yang masih rendah. Hal ini terjadi dikarenakan beberapa pegawai/aparatur negara yang ada di Sekertariat Daerah Kabupaten Rembang yang belum memahami terkait sistem akuntabilitas kinerja dari instansi tersebut. Menurut (polihu dalam Afrizal et al, 2021:65) ketidaksesuaian Akuntabilitas atau rasa tanggung jawab maupun ketanggapan dalam memberikan layanan ataupun menyelesaikan tugasnya disebabkan karena kurang pahamnya petugas mengenai sistem yang ada. Tentu saja jika permasalahan seperti ini masih terus dibiarkan maka tidak mungkin bahwa kinerja yang ada di instansi tersebut tidak akan berkembang. Kemudian permasalahan lain yang timbul yakni terkait dengan penurunan kinerja Sekertariat Daerah Kabupaten Rembang dari beberapa tahun terakhir.

Tabel 1.1 Data program atau kegiatan Sekretariat Daerah pada tahun 2021-2022

No	Program atau kegiatan	Tahun	Target	Realisasi	Tingkat Capaian
1.	Program kegiatan administrasi umum perangkat daerah	2021	1.409.370.304	1.249.406.774	88,65%
		2022	1.359.884.450	961.030.341	70,67%

Sumber: LKJIP Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang Tahun 2021-2022

Jika kita melihat dari data pada tabel tersebut tentu saja menjadi temuan permasalahan bagi peneliti dalam penelitian yang sedang dilaksanakan. Peneliti berusaha memberi gambaran mengenai permasalahan yang sedang dialami instansi terkait melalui data yang mana Pada program administrasi umum perangkat daerah, realisasi kinerja mengalami penurunan signifikan. Pada tahun 2021 target yang seharusnya 1.409.370.304 hanya terealisasi sebesar 1.249.406.774 sehingga tingkat capaiannya sebesar 88,65% dari target yang sudah ditentukan. Hal ini menunjukkan adanya efisiensi yang cukup baik meskipun belum mencapai target sepenuhnya. Pada tahun 2022 target yang seharusnya 1.359.884.450 hanya terealisasi sebesar 961.030.341 sehingga tingkat capaiannya hanya sebesar 70,67% dari target yang ditentukan. Hal ini menunjukkan adanya penurunan tingkat capaian dibandingkan tahun sebelumnya yang berarti hanya mendapatkan predikat "cukup" dan belum mencapai target 100% pada program kegiatan administrasi umum. Penurunan ini terjadi di beberapa bidang, termasuk penyediaan jasa komunikasi, alat tulis, sumber daya air dan listrik, surat menyurat, barang cetakan, kebersihan kantor, instalasi listrik, serta bahan bacaan dan peraturan. Hal ini terjadi karena komunikasi yang buruk antara manajemen dan pegawai yang ada pada Sekertariat Daerah Kabupaten Rembang menyebabkan ketidakjelasan mengenai tujuan dan harapan dan mengakibatkan kurangnya pemahaman para pegawai yang ada tentang prioritas tugas yang harus diselesaikan dan menyebabkan penurunan kinerja dari tahun ke tahun seperti apa yang terapat pada data yang peneliti peroleh diatas.

Kurangnya koordinasi antar pegawai dalam melaksanakan rapat mingguan atau bulanan yang melibatkan kepala bagian dan staf dari berbagai bidang (seperti bidang keuangan, perencanaan, hukum, dan umum) untuk membahas progres pekerjaan, serta berbagai langkah yang harus dilakukan dalam mencapai target juga adalah salah satu masalah yang ada di instansi tersebut.

Permasalahan seperti ini tentu saja menyebabkan berkurangnya produktivitas dalam melaksanakan tugas dan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan. Penumpukan pekerjaan di beberapa seksi yang ada pada Dinas Sekertarit Daerah Kabupaten Rembang serta banyaknya volume pekerjaan tentu saja menyebabkan pegawai harus menyelesaikan pekerjaan dan target yang bukan dalam satu kapasitasnya atau kewenangannya. Hal seperti ini terjadi karena belum adanya sistem evaluasi kinerja yang efektif pada instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sehingga menyebabkan pegawai mungkin tidak mendapat umpan balik yang konstruktif, sehingga sulit mengetahui area yang perlu diperbaiki.

Kemudian temuan lain yang peneliti temukan saat melakukan penelitian di Instansi terkait yakni, Rendahnya motivasi dan semangat kerja pegawai. minimnya Penghargaan terhadap kerja keras pegawai sehingga mereka merasa tidak dihargai oleh Dinas terkait, akibatnya mereka tidak bersemangat untuk berkontribusi lebih. Di samping itu, Kurangnya Kesempatan Pengembangan juga menjadikan permasalahan yang ada pada Dinas Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang menjadi sangat kompleks. hal ini terjadi dikarenakan kurangnya pelatihan atau kesempatan pengembangan karier yang diberikan oleh atasan kepada para pegawainya sehingga membuat pegawai merasa stagnan, yang berdampak pada tingkat kepuasan dan semangat kerja mereka menjadi sangat rendah. Lingkungan kerja yang tidak kondusif, seperti kurangnya fasilitas yang memadai, juga mempengaruhi semangat pegawai dalam menjalankan kinerjanya sehari hari.

Berdasarkan beberapa permasalahan yang teridentifikasi, peneliti berkomitmen untuk melakukan kajian lebih mendalam terhadap Instansi Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih akurat terkait bagaimana kinerja organisasi Bagian Umum Sekretarit Daerah Kabupaten Rembang dan menganalisis

penyebab mengapa kinerja tersebut belum berjalan cukup optimal di dalam instansi tersebut, yang terlihat dari penurunan produktivitas dan kurangnya koordinasi antar pegawai dalam menjalankan tugas administratif.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang, maka rumusan permasalahan penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah Kinerja Organisasi Bagian Umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
2. Apa faktor penghambat Kinerja Organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis Kinerja Organisasi Bagian Umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.
2. Untuk mengidentifikasi faktor penghambat kinerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

D. Kegunaan penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk pihak-pihak yang berkepentingan. Kegunaan dari penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi kegunaan secara teoritis, dan praktis.

1. Secara Teoritis

- 1) Penelitian ini bermanfaat bagi penulis sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang sudah didapatkan, serta memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu sosial dan politik, khususnya yang berhubungan dengan kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- 2) Bagi lembaga, penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan mendukung pengembangan ilmu sosial dan politik

3) Temuan dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan untuk penelitian berikutnya.

2. Secara Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi instansi terkait, serta berkontribusi sebagai sumbangan pemikiran untuk pelaksanaan kinerja organisasi yang efektif di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

E. Kajian Teori

1. Administrasi Publik

Secara umum, administrasi publik adalah proses yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan pemerintah, pengelolaan keahlian, serta berbagai teknik, yang bertujuan memberikan arahan dan tujuan bagi upaya bersama sejumlah individu.

Menurut Chandler dan Plano, administrasi publik didefinisikan sebagai suatu proses pengorganisasian dan koordinasi terhadap sumber daya serta tenaga kerja publik yang bertujuan untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengelola berbagai keputusan yang berkaitan dengan kebijakan publik (dalam Pasolong, 2007: 7). Di dalam berkembangnya ilmu administrasi publik, fenomena krisis (anomalies) telah beberapa kali terjadi.

Seiring dengan perkembangan ilmu administrasi publik, pandangan mengenai administrasi publik juga mengalami perubahan. Prajudi Atmosudirdjo mendefinisikan administrasi publik sebagai administrasi negara sebagai sebuah organisasi yang berfokus pada pencapaian tujuan kenegaraan. Sementara itu, menurut Dwight Waldo, administrasi publik merupakan manajemen dan organisasi SDM beserta peralatannya untuk mewujudkan tujuan pemerintah (Amani et al., 2013).

Administrasi publik dipandang sebagai organisasi serta administrasi unit organisasi dengan tujuan mencapai tujuan kenegaraan. Sasaran tersebut mencakup usaha untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dengan menyediakan barang publik dan memberikan layanan publik

(Kristiadi, 1994:23).

Sementara itu, Siagian (dalam Waluyo, 2007:37) menyatakan bahwa administrasi publik merupakan seluruh aktivitas yang dijalankan oleh semua aparatur pemerintah negara dalam upaya mencapai tujuan negara tersebut.

Administrasi publik mencakup pelaksanaan kebijakan pemerintah yang sudah disahkan oleh lembaga perwakilan politik. Administrasi publik juga dapat diartikan sebagai koordinasi antara upaya individu dan kelompok dalam menjalankan kebijakan pemerintah. Secara umum, administrasi publik adalah proses yang berkaitan dengan pelaksanaan berbagai kebijakan pemerintah, pengelolaan keahlian, serta penerapan berbagai teknik yang beragam untuk memberikan arahan dan tujuan bagi aktivitas sekelompok orang.

Menurut Thoha (dalam Pasolong, 2007:53), saat ini, orientasi administrasi publik lebih difokuskan pada kepentingan dan kekuasaan rakyat. Teori administrasi publik berfokus pada program aksi yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, sehingga administrasi publik bukan hanya bersifat konseptual, tetapi juga memberikan dampak langsung bagi publik. Oleh karena itu, administrasi publik, atau yang dikenal juga sebagai administrasi negara, merupakan sekelompok individu yang bekerja bersama dalam struktur pemerintahan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi. Administrasi negara bergerak dalam lingkup pemerintah bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat melalui kinerja pegawai yang kompeten, sehingga mampu menciptakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan. Sistem Manajemen Kinerja

Untuk mengoptimalkan kinerja organisasi, dibutuhkan beragam langkah strategis yang bersifat terencana dan berkelanjutan. Dengan pendekatan manajemen kinerja, pengelolaan kinerja dapat dilakukan secara lebih baik.

Wibowo (dalam Nasrullah, 2017:169) mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen kinerja merupakan proses

komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan antara karyawan dan atasan langsung dalam kemitraan. Komunikasi ini mencakup kegiatan menetapkan harapan yang jelas serta membangun pemahaman yang mendalam terkait tugas dan tanggung jawab yang akan dijalankan. Kemudian Armstrong (dalam Nasrullah, 2017:170) berpendapat bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses untuk membangun pemahaman bersama terkait apa yang akan dicapai, serta merupakan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan SDM dengan cara yang dapat meningkatkan peluang pencapaian tujuan, baik jangka pendek maupun panjang.

Manajemen kinerja dibutuhkan untuk bisa mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi mencerminkan hasil atau prestasi kerja yang dicapai serta menunjukkan tingkat kinerja dari suatu organisasi. Hasil tersebut berasal dari berbagai rangkaian kegiatan yang dilakukan, baik dalam bentuk pengelolaan sumber daya organisasi ataupun proses pelaksanaan tugas yang dibutuhkan guna meraih tujuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya sistem manajemen kinerja merupakan proses dimana mengelola semua kegiatan dari suatu organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Manajemen kinerja merupakan salah satu pendekatan strategis yang bertujuan untuk membuat kinerja individu dan kelompok meningkat di dalam organisasi secara berkelanjutan. Pendekatan ini dilakukan dengan cara mengembangkan kemampuan dan kapabilitas karyawan, sehingga mereka dapat berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Dengan fokus pada peningkatan kompetensi dan kinerja, manajemen kinerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

2. Kinerja Organisasi

Wibowo (2009:3-4) menjelaskan bahwa kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Pelaksanaan kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang mempunyai

kompetensi, motivasi, kemampuan, dan kepentingan. Cara organisasi menghargai dan memperlakukan SDMnya akan memengaruhi sikap serta perilaku mereka dalam melaksanakan kinerja. Sedangkan, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani, yaitu organon, yang berarti alat atau instrumen, sehingga organisasi bukanlah tujuan itu sendiri, melainkan sarana dalam meraih tujuan. Secara umum, organisasi sering didefinisikan sebagai kumpulan individu yang bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Yogi Suprayogi (2011:25) berpendapat bahwa pada dasarnya organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki tujuan dalam mencapai suatu hasil.

S. Prajudi Atmosudirdjo dalam Wursanto (2005:53) menyatakan bahwa organisasi adalah sebuah struktur yang mengatur pembagian tugas dan hubungan kerja di antara sekelompok individu yang memegang posisi tertentu, yang bekerja sama secara terorganisir untuk mencapai tujuan bersama.

Mengetahui definisi organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu sistem kerjasama yang dijalankan oleh orang-orang atau sekelompok orang yang bertujuan untuk meraih tujuan bersama. Berdasarkan konsep organisasi tersebut, maka dapat disimpulkan pula bahwa organisasi mengandung tiga unsur yaitu orang-orang, adanya kerjasama serta adanya tujuan bersama yang hendak dicapai.

Agus Dwiyanto (2006) mengemukakan bahwa dimensi dalam penilaian kinerja organisasi yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas, yang selanjutnya akan peneliti gunakan sebagai konsep penelitian analisis kinerja organisasi yang terdiri dari:

1. Dimensi produktivitas

Produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan masukan dalam suatu kantor yang dihitung dengan cermat dan dipergunakan layanan.

- a. Kesesuaian pencapaian kinerja
- b. Evaluasi kinerja

- c. Efisiensi jumlah SDM

2. Dimensi kualitas layanan

Kualitas adalah keadaan yang bersifat dinamis dan terkait dengan produk, layanan, manusia, proses, serta lingkungan yang mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan.

- a. Berorientasi pada kepuasan layanan
- b. Sarana dan prasarana
- c. Evaluatif terhadap fasilitas guna menunjang kualitas layanan

3. Dimensi responsivitas

Responsivitas merupakan kapasitas birokrasi dalam mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, merancang agenda pelayanan, serta mengembangkan program layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

- a. Penyediaan pelayanan yang responsif bagi masyarakat
- b. Ketersediaan wadah untuk pengaduan
- c. Aduan terkait kinerja yang dilakukan Dinas Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam memberikan pelayanan

4. Dimensi responsibilitas

Responsibilitas merupakan pelaksanaan kegiatan publik yang dilakukan dengan prinsip administrasi yang ada, sedangkan responsibilitas itu sendiri merupakan suatu tanggungjawab seseorang terhadap tugasnya yang berhubungan dengan seseorang pihak lain yang dilayani.

- a. Pengendalian dan pengawasan
- b. Menyusun rencana strategis dan anggaran tahunan yang sejalan dengan visi misi
- c. Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan terkait anggaran yang dikeluarkan demi menunjang fasilitas Dinas

5. Dimensi akuntabilitas

Akuntabilitas pada instansi pemerintah merupakan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan dan menjelaskan kinerja serta tindakan individu, badan hukum, atau pimpinan dalam sebuah organisasi kepada pihak yang berhak atau mempunyai wewenang untuk meminta penjelasan dan pertanggungjawaban.

- a. Peningkatan transparansi dan pelaporan kinerja
- b. Melibatkan Masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi program untuk meningkatkan relevansi dan efektivitas kinerja organisasi
- c. Melibatkan Masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi program untuk meningkatkan relevansi dan efektivitas kinerja organisasi.

3. Faktor Yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Organisasi

Menurut Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100) terdapat beberapa faktor kinerja yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memahami aspek yang mendukung ataupun menghambat tercapainya kinerja optimal dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan ini ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader

- a. Peran pemimpin Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- b. Pendidikan dan kemampuan Bagian Umum dalam pelaksanaan capaian kinerja organisasi

2. Faktor Tim

Faktor tim ini ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja

- a. Adanya dukungan dan semangat oleh rekan satu tim
- b. Adanya kepercayaan, kekompakan dan kecermatan terhadap sesama pegawai

3. Faktor sistem

Faktor sistem ini ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang organisasi berikan

- a. Standar kerja yang digunakan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- b. Adanya proses pengambilan keputusan dalam organisasi

4. Faktor situasional

Faktor situasional ini tercermin dari besarnya tekanan serta dinamika perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal.

- a. Tekanan dari sesama rekan kerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- b. Adanya tekanan dari luar

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif berupa data hasil wawancara, artikel, website, dan data yang bersumber dari Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Pemilihan informan penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, antara lain Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Rembang, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Administrasi Pembangunan, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bagian Keuangan, dan Sub Koordinator Evaluasi dan pelaporan bagian keuangan. Analisis dan interpretasi data menggunakan teknik yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2012) yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

1. Produktivitas

Kinerja organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dilihat dari aspek produktivitas mengalami penurunan pada capaian kinerjanya. Menurut Agus Dwiyanto (2009:16) Produktivitas merupakan kemampuan untuk memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada untuk menghasilkan output yang maksimal. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, suatu organisasi dalam proses produksi, selain itu produktivitas juga mengukur efisiensi dan efektivitas dari kinerja yang dilaksanakan.

- a. Kesesuaian Pencapaian Kinerja Dengan Rencana Kinerja Yang Telah

Dibuat Oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut Agus Dwiyanto (2006), dalam bukunya tentang kinerja organisasi sektor publik, kesesuaian pencapaian kinerja dengan rencana kinerja bisa diartikan sebagai sejauh mana hasil yang dicapai oleh suatu organisasi atau unit kerja sejalan dengan target yang telah direncanakan sebelumnya. Aspek kesesuaian pencapaian kinerja dengan rencana kinerja yang telah dibuat oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sebagian besar target telah sesuai dengan rencana awal, meskipun ada beberapa penyesuaian yang memengaruhi pencapaian sebagian target, koordinasi, evaluasi berkala, dan perbaikan sistem perencanaan menjadi kunci dalam menjaga produktivitas dan mendorong perbaikan kinerja ke depan.

- b. Evaluasi kinerja yang menunjukkan keberhasilan yang mendekati atau sesuai target terhadap capaian kinerja organisasi

Menurut Agus Dwiyanto (2006) dalam bukunya tentang kinerja organisasi sektor publik, evaluasi kinerja merupakan proses penilaian sejauh mana suatu organisasi atau unit kerja telah mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Kalau untuk tiap tahun dari pihak bagian umum, bagian keuangan dan tata usaha mereka sudah menyusun dokumen perencanaan kerja yang namanya Renja (Rencana Kerja). Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang memang sudah menyusun rencana kerja tahunan yang cukup rinci. Jadi tiap awal tahun, mereka udah punya gambaran jelas soal target kerja dan alokasi anggaran buat masing-masing kegiatan. Penurunan anggaran bisa jadi karena efisiensi anggaran, masalah operasional di lapangan, atau bahkan ada perubahan prioritas program. Jadi anggarannya nggak bisa diserap sepenuhnya kayak yang direncanain di awal.

- c. Upaya efisiensi jumlah sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam

meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kinerja organisasi

Menurut Agus Dwiyanto (2006) efisiensi dalam kinerja disini merupakan suatu penyelesaian pekerjaan yang benar dan dilakukan dengan seluruh kemampuan yang dimiliki. Komponen-komponen input yang digunakan seperti waktu, tenaga, serta biaya dapat dihitung penggunaannya dan tidak berdampak pada pemborosan atau pengeluaran yang tidak berarti. Strategi efisiensi SDM dalam meningkatkan efektivitas tim, Pelatihan rutin di bidang administrasi, teknologi informasi, dan pelayanan publik, Pemberian Penghargaan pegawai yang berprestasi perlu diberikan apresiasi, dan optimalisasi SDM dengan strategi yang tepat.

2. Kualitas Layanan

a. Upaya mengutamakan kepuasan pelayanan bagi masyarakat sebagai ukuran utama kesuksesan layanan yang diberikan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut Agus Dwiyanto (2006) dalam bukunya tentang kinerja organisasi sektor publik, kesesuaian pencapaian kinerja dengan rencana kinerja bisa diartikan sebagai sejauh mana hasil yang dicapai oleh suatu organisasi atau unit kerja sesuai dengan target yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam konteks Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, konsep ini berarti bahwa seluruh kegiatan administrasi, pelayanan, serta manajemen internal harus selaras dengan perencanaan yang sudah dibuat. Kondisi sarana dan prasarana sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja organisasi. Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam data evaluasi belum representative, masih terdapat keterbatasan sumber daya, kurangnya kecepatan dalam beberapa layanan, serta koordinasi antar instansi belum optimal.

b. Sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan kinerja

organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut Agus Dwiyanto (2002:83), sarana dan prasarana secara umum merupakan alat pendukung yang sangat penting dalam keberhasilan suatu proses atau upaya yang dilakukan dalam pelayanan publik. Ketidakhadiran sarana dan prasarana akan memengaruhi kualitas aktivitas dalam organisasi tersebut. Meskipun termasuk dalam sumber daya, sarana dan prasarana biasanya merujuk pada infrastruktur, bangunan, peralatan, dan bahan. Kurang memadainya fasilitas IT, perangkat keras atau software untuk mendukung kualitas layanan yang akan berdampak pada kenyamanan, efektivitas kerja dan profesionalitas pelayanan kepada masyarakat serta kenyamanan pegawai dalam bekerja. Sarana prasarana pendukung seperti ruang arsip, kendaraan dinas, dan fasilitas rapat masih kurang memadai.

c. Evaluasi terhadap kualitas layanan dalam meningkatkan kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut Agus Dwiyanto (2006), evaluasi terhadap kualitas layanan dalam meningkatkan kinerja organisasi merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana layanan yang diberikan oleh suatu organisasi sejalan dengan standar yang sudah ditentukan dan harapan masyarakat. Kondisi pelayanan yang baik masih sulit diwujudkan, karena masih ada masyarakat yang merasa keluhan mereka tidak segera ditindaklanjuti atau bahkan tidak mendapatkan jawaban yang jelas. Survei kepuasan dinilai belum sepenuhnya mencerminkan kondisi riil, karena sebagian masyarakat tidak sempat mengisi survei atau tidak memahami cara memberikan masukan yang efektif. Beberapa sistem layanan yang digunakan masih kurang optimal, seperti proses administrasi yang masih berjalan manual, sehingga memperlambat pekerjaan, terutama dalam hal surat-menyurat dan dokumentasi.

3. Responsivitas

a. Mengutamakan kepentingan masyarakat secara responsif yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut Agus Dwiyanto dalam Harbani Pasolog (2010:204), pelayanan publik yang baik harus mengutamakan kepentingan masyarakat secara responsif, yang berarti bahwa pemerintah harus peka, cepat tanggap, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Bagian Umum dinilai mampu menanggapi permintaan pelayanan dengan relatif cepat dan komunikatif, baik dalam bentuk surat masuk maupun melalui koordinasi lisan

b. Ketersediaan wadah untuk pengaduan terhadap kecepatan penyelesaian masalah yang masuk dalam pelaksanaan capaian kinerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut Agus Dwiyanto dalam Harbani Pasolong (2010:204), ketersediaan wadah pengaduan merupakan bagian penting dari dimensi akuntabilitas dan responsivitas birokrasi, yang mencerminkan sejauh mana instansi pemerintah bersedia menerima, menanggapi, dan menyelesaikan keluhan atau laporan dari masyarakat secara cepat, tepat, dan terbuka. Ketersediaan wadah untuk pengaduan terhadap kecepatan penyelesaian masalah yang masuk dalam pelaksanaan capaian kinerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dapat dikatakan sudah cukup bagus dengan adanya berbagai saluran pengaduan tersebut. Terutama di Bagian Umum yang menangani berbagai aspek teknis dan operasional, seperti pengelolaan fasilitas kantor, pelayanan kepegawaian, serta pengadaan barang dan jasa.

c. Keluhan penggunaan layanan terkait kinerja yang dilaksanakan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut Agus Dwiyanto dalam Harbani Pasolong (2010:204), keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik merupakan indikator penting dalam menilai kinerja organisasi publik. Keluhan

mencerminkan adanya perbedaan antara ekspektasi masyarakat dengan kenyataan layanan yang diterima. penggunaan layanan berbasis aplikasi dan kendala dalam sistem administrasi, didapat beberapa temuan penting yang mencerminkan kondisi saat ini serta tantangan yang dihadapi dalam mendukung program pembangunan di Kabupaten Rembang. Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dapat dikatakan sudah cukup bagus dengan adanya berbagai saluran pengaduan terutama dari berbagai aspek teknis dan operasional, seperti pengelolaan fasilitas kantor, pelayanan kepegawaian, serta pengadaan barang dan jasa.

4. Responsibilitas

a. Implementasi sistem pengendalian internal untuk mencegah penyimpangan dan memastikan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dalam pelaksanaan capaian kinerja organisasi

Menurut Agus Dwiyanto (2006), sistem pengendalian internal merupakan bagian penting dari mekanisme birokrasi modern yang berfungsi untuk mengawasi pelaksanaan tugas dan penggunaan sumber daya secara efektif, efisien, dan akuntabel, guna mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian internal di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga transparansi, akuntabilitas. implementasi sistem pengendalian internal di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang telah berjalan cukup baik dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi serta mencegah penyimpangan penggunaan anggaran.

b. Upaya dalam meningkatkan program kegiatan administrasi umum perangkat daerah yang sesuai dengan kebijakan organisasi

Menurut Agus Dwiyanto (2002), peningkatan kinerja organisasi publik, termasuk dalam program kegiatan administrasi umum perangkat daerah, sangat erat kaitannya dengan efektivitas birokrasi

dalam menjalankan fungsi pelayanan publik yang responsif, transparan, dan akuntabel. Dalam meningkatkan program kegiatan administrasi umum perangkat daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam meningkatkan kualitas administrasi pemerintahan melalui pengembangan program kerja yang tertib, efisien, dan akuntabel sudah cukup baik. Upaya ini diwujudkan melalui pengelolaan administrasi yang sistematis, pemanfaatan teknologi informasi seperti e-office dan SIKD, serta penyusunan perencanaan dan anggaran yang realistis dan responsif terhadap dinamika kebutuhan organisasi. Evaluasi rutin dan koordinasi lintas bagian, khususnya dengan Bagian Keuangan, turut menjadi faktor kunci dalam menjaga efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program.

c. Upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam melaksanakan inovasi dan perbaikan berkelanjutan terkait anggaran yang dikeluarkan demi menunjang fasilitas dinas

Menurut Agus Dwiyanto (2006) menjelaskan bahwa salah satu unsur penting dalam mendukung keberhasilan pelayanan publik adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, karena fasilitas tersebut berperan sebagai alat penunjang utama dalam menjalankan fungsi organisasi secara efektif. Upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam melaksanakan inovasi dan perbaikan berkelanjutan terkait anggaran yang dikeluarkan demi menunjang fasilitas dinas. Pernyataan dari kepala bagian keuangan menambahkan bahwa upaya efisiensi juga diterapkan dalam penggunaan fasilitas kantor, seperti listrik, air, dan alat tulis, agar tidak terjadi pemborosan. Selain itu, untuk mengurangi ketergantungan pada APBD, mereka aktif menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, termasuk pemerintah pusat, guna mendukung kebutuhan fasilitas dinas. Dari perspektif teori responsibilitas, upaya ini menunjukkan komitmen pemerintah daerah dalam menjaga transparansi dan

akuntabilitas anggaran, memastikan bahwa setiap pengeluaran memberikan manfaat maksimal, serta mengurangi ketidakefisienan dalam pengelolaan sumber daya publik.

5. Akuntabilitas

a. Menyusun dan melaporkan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) secara transparan dan akurat untuk memonitoring kemajuan kinerja organisasi

Menurut Agus Dwiyanto (2002) anggaran bukan sekadar dokumen keuangan, tetapi merupakan instrumen manajerial yang penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi publik. Dalam menyusun dan melaporkan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) secara transparan dan akurat untuk memonitoring kemajuan kinerja organisasi penyusunan dan pelaporan APBD bukan hanya soal angka, tetapi harus mencerminkan efektivitas penggunaan anggaran dalam mencapai kesejahteraan masyarakat. Intinya, laporan APBD bukan cuma soal angka, tapi juga harus ngegambarkan seberapa efektif pemda dalam mengelola anggaran buat kesejahteraan masyarakat. Transparansi dan akuntabilitas itu kunci buat ningkatin kepercayaan publik agar tata kelola pemerintahan makin baik.

b. Upaya melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi program untuk meningkatkan relevansi dan efektivitas kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut Agus Dwiyanto (2014), akuntabilitas publik merupakan ukuran sejauh mana kebijakan dan kegiatan yang dilakukan oleh birokrasi publik dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi program di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dipandang sebagai unsur yang

sangat penting untuk menciptakan kebijakan publik yang relevan, tepat sasaran, dan efektif. Pelibatan masyarakat dilakukan melalui berbagai sarana seperti forum diskusi terbuka, survei langsung maupun daring, serta pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di tingkat kecamatan dan desa. Langkah-langkah ini memberikan ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi, kritik, maupun keluhan yang kemudian dicatat dan dibahas bersama organisasi perangkat daerah (OPD) terkait guna disesuaikan dengan prioritas pembangunan daerah.

c. Upaya penyediaan informasi yang jelas mengenai kebijakan, anggaran, dan program yang dilaksanakan kepada publik

Menurut Agus Dwiyanto dalam bukunya yang berjudul *"Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik"* (2006), akuntabilitas adalah penyediaan informasi yang jelas, terbuka, dan dapat diakses publik mengenai kebijakan, anggaran, serta program yang dijalankan oleh pemerintah. Dengan demikian, masyarakat dapat menilai sejauh mana program dan kebijakan tersebut dilaksanakan secara efisien, efektif, dan sesuai dengan kepentingan publik. Untuk membuka akses informasi kepada masyarakat telah dilakukan melalui berbagai saluran seperti website resmi pemerintah daerah, media sosial, hingga papan pengumuman di kantor-kantor pelayanan.

Faktor Penghambat Kinerja Organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

1.Faktor Kepemimpinan

a. pendidikan dan kemampuan Bagian Umum dalam pelaksanaan capaian kinerja organisasi

Menurut Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100), terdapat beberapa faktor penghambat dalam pencapaian kinerja organisasi, di antaranya kurangnya keterampilan dan pengetahuan, kurangnya

dukungan organisasi, serta sistem manajemen yang tidak efektif. Kurangnya peran pemimpin dalam menyelaraskan tujuan pegawai dengan organisasi sehingga pelatihan dan pengembangan pegawai masih tergolong minim.

b. pemimpin dapat memberikan dorongan dan bimbingan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam pelaksanaan capaian kinerja organisasi

Menurut Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100), yang menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil dari tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, dan peran kepemimpinan sangat menentukan efektivitas dalam mencapainya.

Pemimpin di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang telah menerapkan berbagai pendekatan untuk memberikan dorongan dan bimbingan kepada pegawai, baik secara formal melalui rapat maupun secara informal dengan pendekatan personal. Namun, ada beberapa hambatan yang perlu diatasi agar bimbingan tersebut lebih efektif, seperti manajemen waktu yang lebih baik, peningkatan fasilitas pelatihan, serta membangun budaya kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan..

2.Faktor Tim

a. Dukungan dan semangat kerja oleh rekan satu tim

Dalam konteks manajemen kinerja, menurut Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100) menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya bergantung pada individu tetapi juga dipengaruhi oleh sistem kerja yang ada, budaya organisasi, serta dukungan

dari rekan satu tim dan pimpinan. faktor pendukung dan semangat kerja tim di Bagian Organisasi memang kuat, tapi tetap perlu dijaga dan ditingkatkan bisa dengan pemerataan tugas supaya nggak ada yang merasa terbebani sendiri. Memberikan apresiasi dalam bentuk penghargaan atau sekadar pengakuan atas kerja keras tim. Manajemen stres yang lebih baik, misalnya dengan komunikasi yang lebih terbuka dan solusi saat beban kerja sedang tinggi.

b. Kepercayaan, kekompakan dan keeratan terhadap sesama pegawai

Berdasarkan teori Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100), kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh manajemen kinerja yang baik, yang melibatkan perencanaan, pemantauan, evaluasi, serta penghargaan terhadap hasil kerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antarpegawai pada sebagian unit kerja sudah berjalan dengan baik, tetap diperlukan upaya berkelanjutan untuk membangun budaya kerja kolaboratif secara menyeluruh di lingkungan Sekretariat Daerah, agar efektivitas kerja tim dapat terwujud secara optimal di semua lini.

3. Faktor Sistem

a. Standart kerja yang digunakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam pelaksanaan capaian kinerja organisasi

Menurut teori Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100), standar kerja merupakan bagian dari *performance management* atau manajemen kinerja, yang didefinisikan sebagai suatu pendekatan strategis dan terpadu untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara meningkatkan kinerja individu dan tim. Standar kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sudah cukup sistematis, tapi tetap ada ruang buat pengembangan lebih lanjut. Dapat dikatakan sudah berjalan sesuai dengan standar yang dibuat Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang menjadi pedoman dalam menilai dan melaksanakan pekerjaan sesuai target.

b. Proses pengambilan keputusan dalam kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut teori Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100), pengambilan keputusan dalam kinerja organisasi harus berbasis pada konsep Manajemen Kinerja, yang mencakup perencanaan, pemantauan,

evaluasi, dan pengembangan kinerja secara berkelanjutan. Untuk keputusan strategis, proses biasanya melibatkan diskusi bersama dalam forum koordinasi agar tercapai kesepahaman dan keputusan yang bersifat kolektif. Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, dalam pengambilan keputusan, terutama terkait hal strategis, dilakukan melalui forum diskusi atau rapat koordinasi antarbagian, sehingga menghasilkan keputusan yang kolektif dan terarah.

2. Faktor Situasional

a. Tekanan dari sesama rekan kerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam melaksanakan beban kerja yang berdampak pada kondisi psikis masing-masing individu

Menurut teori Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100), menekankan pentingnya lingkungan kerja yang saling mendukung dan komunikasi terbuka untuk menciptakan kinerja optimal, sebagian besar pegawai mengaku bahwa tekanan dari rekan kerja jarang dirasakan secara signifikan. Tekanan dari sesama rekan kerja memang nyata dan berdampak langsung pada kondisi psikis pegawai di Bagian Umum Sekda Rembang. Dengan demikian, dibutuhkan strategi yang tepat dalam mengelola tekanan tersebut agar kinerja tetap optimal dan pegawai bisa bekerja dengan nyaman tanpa beban psikologis yang berlebihan. Namun demikian, terdapat pula pengalaman berbeda di bagian Administrasi Pembangunan, di mana tekanan dari rekan kerja justru dirasakan cukup nyata dan memberi dampak psikologis. Tekanan ini muncul ketika ada tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat atau adanya ekspektasi yang tidak sejalan, yang pada akhirnya memengaruhi semangat kerja dan kestabilan emosional.

b. Tekanan dari luar yang mempengaruhi stabilitas kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Menurut teori Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2013:100), tekanan dari luar yang mempengaruhi stabilitas kinerja organisasi bisa dikategorikan dalam beberapa faktor utama, yaitu faktor ekonomi, politik, sosial, teknologi, dan regulasi. Stabilitas kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sangat dipengaruhi oleh berbagai tekanan eksternal. bagian keuangan yang menyebutkan bahwa meskipun terkadang ada pengaruh dari faktor eksternal, seperti mood pegawai yang dipengaruhi masalah pribadi, tekanan ini tidak sampai mempengaruhi kinerja secara signifikan. Namun, di sisi lain, bagian organisasi menyampaikan bahwa banyaknya tekanan dari luar, terutama yang berasal dari permintaan mendadak masyarakat atau kebijakan baru dari pimpinan, sering kali meningkatkan ritme kerja.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan kinerja organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dapat dikategorikan belum berjalan optimal. Dari 5 fenomena yang diteliti yaitu faktor produktivitas dan kualitas layanan belum menunjukkan hasil yang optimal. Sedangkan fenomena responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas sudah berjalan dengan baik. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis faktor yang mendukung dan menghambat kinerja organisasi. Berikut kesimpulan dari hasil penelitian diatas:

Kinerja Organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Kinerja organisasi bagian umum sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sebagian besar sudah berjalan dengan baik dan lancar. Terdapat kriteria kinerja yang penerapannya belum berjalan dengan optimal yaitu,

1. Produktivitas

Kinerja organisasi bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dilihat dari aspek produktivitasnya masih belum berjalan optimal. Efektivitas kerja di beberapa bagian belum merata karena masih

ada unit kerja yang mengalami hambatan dari sisi ketersediaan SDM dan keterbatasan alat kerja. Beberapa kegiatan juga mengalami keterlambatan akibat kurang optimalnya sistem koordinasi antarbidang.

2. Kualitas Layanan

Dari dimensi kualitas layanan, Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam pelayanan surat menyurat, pengelolaan dokumen, dan penyediaan perlengkapan kegiatan belum berjalan dengan baik, masih terdapat beberapa keluhan dari pengguna layanan yang merasa belum mendapatkan pelayanan optimal dalam hal kecepatan dan ketersediaan informasi.

Sedangkan dimensi yang pelaksanaannya sudah berjalan dengan optimal yaitu:

1. Responsivitas

Optimalnya responsivitas Bagian Umum dinilai mampu menanggapi permintaan pelayanan dengan relatif cepat dan komunikatif, baik dalam bentuk surat masuk maupun melalui koordinasi lisan.

2. Tanggungjawab

Bagian Umum telah menjalankan fungsi dan tugasnya berdasarkan peraturan dan standar operasional prosedur yang berlaku serta Seluruh kegiatan didasarkan pada regulasi yang jelas, baik dalam bentuk Peraturan Bupati maupun petunjuk teknis dari Kementerian Dalam Negeri.

3. Akuntabilitas

Proses penyusunan dokumen pertanggungjawaban anggaran telah berjalan sesuai prosedur. Keterlibatan masyarakat dalam proses evaluasi dan perencanaan juga sudah berjalan optimal. Dengan demikian dimensi akuntabilitas dapat dikatakan cukup baik.

2. Faktor yang Mendukung dan Menghambat kinerja organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

1. Faktor Pendukung

a. Faktor Tim

Koordinasi antar bidang dan seksi di sekretariat daerah Kabupaten Rembang sudah berjalan baik. Beberapa pegawai merasa adanya dukungan dan semangat

kerja oleh rekan satu tim. Budaya saling membantu dan memberikan motivasi antarpegawai sudah menjadi bagian dari rutinitas kerja, baik di bagian organisasi, bagian umum, maupun bagian keuangan. Kerja sama yang baik antaranggota tim membuat pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien.

b. Faktor sistem

Standar Operasional Prosedur (SOP) serta Indikator Kinerja Utama (IKU) yang menjadi pedoman pelaksanaan tugas dan penilaian kinerja. SOP ini dinilai telah membantu meningkatkan keteraturan, efisiensi, dan konsistensi pelaksanaan tugas. Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, dalam pengambilan keputusan, terutama terkait hal strategis, dilakukan melalui forum diskusi atau rapat koordinasi antarbagian, sehingga menghasilkan keputusan yang kolektif dan terarah. Dokumen informasi manajemen kinerja atau aplikasi pelayanan internal sudah berjalan optimal membuat koordinasi dan pemantauan kegiatan berjalan baik.

2. Faktor Penghambat

a. Faktor Kepemimpinan

Kurangnya peran pemimpin dalam menyelaraskan tujuan pegawai dengan organisasi sehingga pelatihan dan pengembangan pegawai masih tergolong minim. Padahal pengembangan kualitas SDM sangat penting untuk menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks. Tanpa pelatihan kerja yang memadai, pegawai akan mengalami stagnasi dalam keterampilan dan pengetahuan sehingga beresiko menurunkan kualitas pelayanan.

b. Faktor Situasional

Sarana dan prasarana yang terbatas dan cukup krusial seperti komputer, printer, kendaraan dinas dan ruang penyimpanan dokumen keterbatasan ini membuat beberapa pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara efisien, bahkan menghambat pelayanan kepada pihak eksternal.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian di atas, maka untuk dapat mengoptimalkan kinerja organisasi Bagian

Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dan meminimalisir faktor yang menghambat Kinerja Bagian Umum sebagai berikut:

1 Kinerja Organisasi

1. Meningkatkan Produktivitas

Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi, disarankan agar Bagian Umum melakukan evaluasi perencanaan kegiatan secara berkala dengan melibatkan seluruh unit kerja terkait. Selain itu, pemberian penghargaan terhadap unit kerja atau pegawai yang menunjukkan produktivitas tinggi juga dapat menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai lainnya.

2. Meningkatkan Kualitas Layanan

Dapat melakukan pelatihan secara berkala terhadap pegawai yang bertugas dalam bidang pelayanan publik. Sarana dan prasarana pendukung juga harus mendapatkan perhatian yang serius. Pemerintah daerah perlu mengalokasikan anggaran khusus untuk perawatan dan pengadaan sarana kerja yang memadai, seperti alat tulis kantor, perangkat komputer, ruang kerja, serta kendaraan dinas. Kemudian melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait web/situs yang diperuntukan bagi masyarakat mengunggah aduan-aduan ataupun kritik terkait kualitas pelayanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

2.Faktor Yang Menghambat Kinerja Organisasi Bagian Umum

1. Faktor Kepemimpinan

Diperlukan peningkatan peran pimpinan dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan pengembangan pegawai, salah satunya melalui penyusunan program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan. Pemimpin harus berperan aktif sebagai fasilitator dan motivator dalam mendorong peningkatan kapasitas SDM. Selain itu, perlu adanya pemetaan kebutuhan pelatihan berbasis analisis kinerja agar materi pengembangan yang diberikan sesuai dengan tantangan pekerjaan yang dihadapi. Dengan demikian, pegawai akan lebih siap menghadapi dinamika pekerjaan serta mampu memberikan pelayanan yang optimal.

2.Faktor Situasional

Untuk mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana, organisasi perlu melakukan inventarisasi secara berkala terhadap kebutuhan fasilitas kerja, kemudian diikuti dengan pengajuan anggaran yang terencana dan berbasis prioritas. Selain itu, perlu dipertimbangkan kerjasama lintas bagian atau antar instansi untuk memaksimalkan pemanfaatan fasilitas yang ada. Penguatan

manajemen aset dan perawatan rutin terhadap fasilitas yang tersedia juga menjadi langkah penting agar operasional tetap berjalan optimal tanpa terganggu oleh kerusakan sarana.

Jika kedua faktor ini diperbaiki, maka produktivitas kerja akan meningkat, kualitas pelayanan publik akan lebih terjamin, dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan GoodGovernance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajahmada University
- Moleong, L. J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pasolog, H. (2010). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Pasolog, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Jurnal

- Aditama, P. B., & Widowati, N. (2017). *Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora*. Journal of Public Policy and Management Review, 6(2), 283-295.
- Ahmad, M. F., Atthahara, H., & Rizki, M. F. (2023). *Analisis Kinerja Sekretariat Komisi III Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karawang Pada Tahun 2022*. JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah, 8(4), 5594-5601.
- Alamsyah, A. (2013). *Teori-teori Administrasi Publik dalam Konteks Kekinian*. Mustanir, A., Razak, M. R. R., Koisin, E., Fitrianto, M. R., Lestari, A., Rizkia, N.
- D., ... & Baihaqi, M. R. (2022). *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Media Sains Indonesia.

Engkus, E. (2021). Public organizational performance: Policy implementation in environmental management in Bandung City. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 34(4), 380-384.

Fauzar, S., & Nuriana, R. (2022). Organizational Performance Achievements at The Tanjungpinang City District Office. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(2), 101-110.

Hadiyatno, D. (2021). The role of organizational culture in implementing improvements General Administrative Officer performance of regional Secretariat North Paser District. *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 2(4), 657-665.

Utami, D. R., & Hamid, M. S. (2021). *Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Purworejo*. Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia, 1(2), 516-525.

Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984, 996(3).

Kartika, I. K., Supiatni, N. N., & Dananjaya, I. B. G. (2022). *Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali (Doctoral dissertation, Politeknik*

- Negeri Bali).
- M. Z., & Yusuf, R. *Kinerja Balai Besar Pom Yogyakarta Dalam Pengawasan Produk Obat Dan Makanan*.
- Teniro, A., & Asmara, K. (2019). *Analisis Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah*. *Biram Samtani Sains*, 2(2), 1-9.
- Tiastanti, H., Hariani, D., & Herawati, A. R. (2022). Analisis Kinerja Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus UPTD Taman Budaya Raden Saleh Kota Semarang). *Journal of Public Policy and Management Review*, 11(2), 108-118.
- Triyanto, D. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Kepada Masyarakat:(Studi Pada Kantor Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Semarang). *MIMBAR: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 6(4), 6-13
- Van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928.
- Zarvedi, R., Yusuf, R., & Ibrahim, M. (2016). *Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta implikasinya pada kinerja sekretariat kabupaten pidie jaya*. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam (Darussalam Journal of Economic Perspec*, 2(2), 201-217.