

Pengaruh Koordinasi Dan Pembagian Beban Kerja Terhadap Kinerja Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara

Feryanto Radjak¹, Recky H.E Sendouw², Devie .S.R Siwij³

^{1,2,3}Universitas Negeri Manado, Indonesia

E-mail: feryanto.radjak@gmail.com¹

Article History:

Received: 05 Juni 2025

Revised: 18 Juni 2025

Accepted: 20 Juni 2025

Keywords: Koordinasi, Pembagian beban kerja, Kinerja, Indeks Profesionalitas ASN, BKN Regional XI

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh koordinasi dan Pembagian beban kerja terhadap kinerja pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN). Fokus utama penelitian adalah pada pencapaian Indeks Profesionalitas ASN sebagai indikator kinerja, yang mencakup dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik total sampling, melibatkan seluruh narahubung IP ASN dari 34 instansi pemerintah daerah sebagai responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa koordinasi yang sinergis dan Pembagian beban kerja yang proporsional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja baik secara parsial maupun simultan. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian target organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas koordinasi internal dan efektivitas pembagian tugas. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kebijakan manajemen ASN, khususnya dalam aspek koordinasi dan pengelolaan beban kerja sebagai strategi peningkatan profesionalitas ASN di lingkungan kerja yang tersebar secara geografis.

PENDAHULUAN

Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) memiliki tanggung jawab strategis dalam membina dan menyelenggarakan manajemen aparatur sipil negara di wilayah Provinsi Sulawesi Utara, Gorontalo, dan Maluku Utara. Sebagai bagian dari institusi non-kementerian, BKN Regional XI memainkan peran penting dalam pengawasan sistem merit, pelayanan kepegawaian, serta penjaminan profesionalitas ASN. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, koordinasi dan Pembagian beban kerja yang efektif menjadi faktor penentu utama dalam pencapaian kinerja organisasi, khususnya dalam peningkatan nilai Indeks Profesionalitas ASN (Duong, 2023; Helal, 2022; Meyer-Sahling et al., 2021).

Tantangan geografis berupa wilayah kepulauan dan cakupan kerja yang luas membuat proses koordinasi di Kantor Regional XI BKN menjadi kompleks. Dengan 34 instansi pemerintah daerah di bawah wilayah kerja dan total ASN sekitar 140.000 orang, penyampaian informasi dan distribusi tugas yang optimal menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan fungsi organisasi. Dalam

konteks ini, sistem kerja yang menekankan komunikasi lintas wilayah dan kolaborasi antara narahubung dengan instansi daerah menjadi sangat penting.

Koordinasi menjadi pondasi utama dalam mendukung penyelarasan tujuan organisasi dan mendorong sinergi antar-unit kerja. Kurangnya koordinasi yang baik dapat menyebabkan miskomunikasi, keterlambatan tugas, hingga tidak tercapainya target kinerja. Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa koordinasi yang efektif memiliki hubungan erat dengan pencapaian kinerja, karena mampu memperjelas peran, memperkuat kolaborasi, dan mempercepat pengambilan keputusan (Jankowski et al., 2020; LIU, 2024; Recky H. E. Sendouw et al., 2023).

Sementara itu, Pembagian beban kerja yang tidak proporsional sering kali menjadi penyebab utama rendahnya efisiensi dan akuntabilitas pegawai. Ketika beban kerja tidak terdistribusi secara adil atau tidak sesuai dengan kapasitas masing-masing individu, hal ini berdampak pada kualitas dan kecepatan penyelesaian tugas. Pembagian beban kerja yang jelas dan adil mampu meningkatkan fokus pegawai, menghindari tumpang tindih pekerjaan, dan mendorong produktivitas secara menyeluruh (Gorb, 2023; Patterson, 2024; Siwij et al., 2024).

Nilai Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) merupakan ukuran kinerja utama yang digunakan untuk menilai profesionalitas aparatur di lingkungan instansi pemerintah. IP ASN mencakup empat dimensi utama: kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Nilai yang rendah pada indeks ini menunjukkan lemahnya fondasi profesionalitas ASN yang dapat menghambat pencapaian target organisasi. Data tahun 2023 menunjukkan bahwa sebagian besar instansi dalam wilayah kerja Kantor Regional XI BKN masih tergolong dalam kategori rendah hingga sangat rendah.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, pada awal 2024, Kantor Regional XI BKN membentuk tim narahubung IP ASN yang bertugas sebagai fasilitator konsultasi, monitoring, dan pendampingan dalam pengukuran IP ASN di masing-masing instansi. Namun, inisiatif ini masih menghadapi tantangan dalam hal koordinasi antar anggota tim dan pembagian beban kerja yang belum terstruktur secara optimal. Hal ini menegaskan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam tata kelola organisasi, khususnya dalam aspek manajerial dan operasional.

Teori organisasi dan manajemen menyebutkan bahwa struktur kerja yang selaras dengan sistem koordinasi internal mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dengan demikian, untuk mencapai kinerja optimal, dibutuhkan keseimbangan antara peran, tanggung jawab, dan hubungan kerja antar elemen organisasi. Koordinasi dan Pembagian beban kerja yang terintegrasi menjadi elemen fundamental dalam menyusun strategi peningkatan kinerja, terutama di institusi pelayanan public (Brewer et al., 2022; Kellough, 2025; Mulaphong, 2023).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa koordinasi dan Pembagian beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, sebagian besar studi tersebut belum menggambarkan bagaimana kedua variabel tersebut secara simultan memengaruhi capaian IP ASN dalam konteks kerja yang tersebar secara geografis seperti di Kantor Regional XI BKN. Oleh karena itu, penting untuk melakukan kajian empiris yang dapat menjawab kesenjangan tersebut dan memberikan bukti nyata di lapangan (Anderson-Gough et al., 2024; Pérez & Sabelis, 2020; Vijay & Nair, 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh koordinasi dan Pembagian beban kerja terhadap kinerja ASN, yang diukur melalui nilai IP ASN. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perumusan strategi peningkatan kinerja organisasi serta penguatan manajemen internal di Kantor Regional XI BKN.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel bebas (koordinasi dan Pembagian beban kerja) terhadap variabel terikat (kinerja). Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan memungkinkan analisis data numerik secara statistik. Penelitian ini berpijak pada filosofi positivistik, yang menekankan pada pengukuran objektif dan pengujian teori melalui data yang dapat diuji secara empiris (Krishna & Götz, 2024; Russo et al., 2019; Trein et al., 2021).

Lokasi penelitian ditetapkan di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado, yang membawahi 34 instansi pemerintah daerah di tiga provinsi, yaitu Sulawesi Utara, Gorontalo, dan Maluku Utara. Penelitian dilaksanakan selama periode April hingga Juni 2025. Kantor ini dipilih sebagai lokasi karena merupakan pusat koordinasi dan pengawasan Indeks Profesionalitas ASN, serta menghadapi berbagai tantangan manajerial yang terkait langsung dengan variabel penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh narahubung atau penanggung jawab pengelolaan Indeks Profesionalitas ASN dari 34 instansi pemerintah daerah yang menjadi wilayah kerja Kantor Regional XI BKN. Karena jumlah populasi tidak besar dan peneliti ingin menjangkau seluruh unit yang relevan, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 34 orang.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas pertama adalah koordinasi (X_1), yang diukur melalui indikator kesatuan tindakan, komunikasi, Pembagian beban kerja, dan disiplin. Variabel bebas kedua adalah Pembagian beban kerja (X_2), dengan indikator kondisi pekerjaan, pemanfaatan waktu kerja, dan target yang harus dicapai. Sedangkan variabel terikat adalah kinerja (Y), yang dilihat dari dimensi kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama tim. Setiap variabel dikembangkan ke dalam bentuk instrumen kuesioner skala Likert (Das, 2023; Lam & Gale, 2023).

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada seluruh responden. Kuesioner telah melalui proses uji validitas dan reliabilitas dengan hasil seluruh item pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Selain itu, peneliti juga melakukan studi dokumentasi terhadap data sekunder berupa laporan IP ASN dari BKN serta surat keputusan pembentukan tim narahubung (Fadda & Rotondo, 2022; Gilad, 2021; Rantung et al., 2023).

Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh simultan maupun parsial antar variabel. Sebelum uji regresi dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji hipotesis menggunakan nilai signifikansi ($\alpha = 0,05$) dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Interpretasi hasil dilakukan berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2), nilai t hitung, dan F hitung, guna mengetahui sejauh mana koordinasi dan Pembagian beban kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Bahasoan et al., 2019; Connelly et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Olahan Data

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah	Rentang	r	Validitas	Cronbach	Reliabilitas
----------	--------	---------	---	-----------	----------	--------------

	Item	r Hitung	Tabel		Alpha	
Koordinasi (X1)	8	0.599 – 0.861	0.361	Semua Valid	0.873	Reliabel
Pembagian beban kerja (X2)	6	0.622 – 0.836	0.361	Semua Valid	0.869	Reliabel
Kinerja (Y)	8	0.368 – 0.886	0.361	Semua Valid	0.893	Reliabel

Sumber : Output SPSS

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel koordinasi, Pembagian beban kerja, dan kinerja memiliki nilai r hitung di atas r tabel (0,361), sehingga seluruh item dinyatakan valid. Selain itu, uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki nilai Cronbach Alpha di atas 0,869, yang mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan reliabel dan konsisten dalam mengukur masing-masing variabel. Temuan ini memastikan bahwa kuesioner layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Metode Uji	Hasil	Interpretasi
Uji Normalitas	Kolmogorov-Smirnov	Sig. = 0.200 (> 0.05)	Data berdistribusi normal
Uji Multikolinearitas	Variance Inflation Factor (VIF)	VIF X1 = 1.203; VIF X2 = 1.203 (< 10)	Tidak terdapat multikolinearitas
Uji Heteroskedastisitas	Glejser Test	Sig. > 0.05 untuk seluruh variabel	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas

Sumber : Output SPSS

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi memenuhi seluruh prasyarat analisis. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,200 yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF untuk variabel koordinasi dan Pembagian beban kerja masing-masing sebesar 1.203, jauh di bawah ambang batas 10, yang menandakan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel bebas. Sementara itu, uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05 untuk semua variabel, yang berarti tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, data layak digunakan untuk analisis regresi linier berganda.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Berganda

Aspek	Parameter	Nilai
Persamaan Regresi	$Y = 4.186 + 0.369 X_1 + 0.660 X_2$	-
Koefisien X_1	$B = 0.369, t = 2.285, \text{Sig.} = 0.029$	Signifikan
Koefisien X_2	$B = 0.660, t = 3.825, \text{Sig.} < 0.001$	Signifikan
Uji Simultan (F)	$F = 50.794, \text{Sig.} < 0.001$	Signifikan
Koefisien Determinasi	$R^2 = 0.766$	Tinggi
R	0.875	-

Adjusted R ²	0.751	-
Std. Error	2.217	-

Sumber : Output SPSS

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa koordinasi (X_1) dan Pembagian beban kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Koefisien regresi untuk variabel koordinasi sebesar 0.369 ($p = 0.029$) dan Pembagian beban kerja sebesar 0.660 ($p < 0.001$), menandakan bahwa setiap peningkatan pada masing-masing variabel akan meningkatkan kinerja secara nyata. Uji simultan melalui uji F menunjukkan nilai F hitung 50.794 dengan signifikansi < 0.001 , yang mengindikasikan bahwa kedua variabel bersama-sama secara signifikan memengaruhi kinerja. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.766 menunjukkan bahwa 76,6% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kombinasi koordinasi dan Pembagian beban kerja, sementara sisanya 23,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai korelasi (R) sebesar 0.875 memperkuat bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen tergolong sangat kuat, dan nilai adjusted R^2 sebesar 0.751 menegaskan bahwa model tetap stabil dan akurat setelah disesuaikan.

Pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja

Koordinasi merupakan elemen kunci dalam manajemen organisasi yang berfungsi menyatukan berbagai kegiatan dan sumber daya agar berjalan harmonis menuju pencapaian tujuan. Dalam organisasi pemerintahan yang memiliki cakupan kerja luas dan kompleks, koordinasi menjadi penentu kelancaran komunikasi, pembagian peran, dan pengambilan keputusan yang efektif. Melalui koordinasi, setiap bagian dari organisasi dapat bekerja secara selaras tanpa terjadi tumpang tindih atau kekosongan fungsi (Henökl, 2020; Mohr et al., 2019).

Secara konseptual, koordinasi mencakup kesatuan tindakan, komunikasi yang efektif, Pembagian beban kerja yang jelas, serta kedisiplinan dalam melaksanakan tugas. Kesatuan tindakan berarti bahwa seluruh unit kerja bergerak ke arah tujuan yang sama. Komunikasi yang efektif memungkinkan informasi mengalir secara cepat dan akurat antar bagian organisasi. Sementara itu, disiplin dan Pembagian beban kerja yang baik memastikan bahwa koordinasi tidak hanya bersifat formal, tetapi juga berjalan dalam praktik sehari-hari (Aasland & Braut, 2023; Zani et al., 2024).

Dalam lingkungan kerja seperti Kantor Regional XI BKN, koordinasi memainkan peran penting untuk menyelaraskan kegiatan antara narahubung dan instansi daerah. Ketika koordinasi berjalan dengan baik, proses pelaksanaan tugas dapat berlangsung tanpa hambatan, sehingga meningkatkan efektivitas pelayanan dan pencapaian target organisasi. Kinerja pegawai meningkat karena mereka memahami arah, prioritas, dan batasan dari setiap kegiatan yang dilakukan.

Koordinasi juga berfungsi sebagai mekanisme pengawasan tidak langsung. Dengan sistem koordinasi yang baik, pimpinan dapat memantau pelaksanaan tugas meskipun berada dalam struktur organisasi yang tersebar secara geografis. Ini sangat relevan dalam konteks pelayanan publik yang harus merespon dinamika kebutuhan masyarakat dengan cepat dan tepat. Tanpa koordinasi yang kuat, potensi terjadinya keterlambatan, kesalahan informasi, dan konflik kerja akan meningkat (Blume et al., 2021; Comfort et al., 2025).

Dalam aspek pengambilan keputusan, koordinasi memungkinkan adanya pertimbangan bersama yang mencerminkan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Proses konsultasi, pelaporan berkala, serta diskusi antarunit menjadi bagian dari rutinitas kerja yang saling memperkuat. Ketika koordinasi berjalan efektif, organisasi akan memiliki fleksibilitas lebih baik

dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan maupun kondisi eksternal (Sienkiewicz-Małyjurek & Owczarek, 2020).

Koordinasi juga menciptakan rasa memiliki antar anggota tim karena mereka terlibat secara aktif dalam proses organisasi. Hal ini meningkatkan komitmen pegawai terhadap tugas dan memperkuat solidaritas kerja. Dalam jangka panjang, lingkungan kerja yang terkoordinasi dengan baik akan membentuk budaya kerja kolaboratif yang mendukung pencapaian kinerja berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan fondasi dari keberhasilan kerja tim dalam organisasi publik. Melalui penguatan koordinasi yang terstruktur dan berkesinambungan, kinerja organisasi dapat ditingkatkan secara signifikan. Koordinasi yang baik tidak hanya menghasilkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat kepercayaan antarunit dan memberikan arah yang jelas bagi pencapaian tujuan strategis.

Pengaruh Pembagian Beban Kerja terhadap Kinerja

Pembagian kerja merupakan prinsip dasar dalam organisasi yang berperan untuk memperjelas struktur, tanggung jawab, dan hubungan kerja antar individu maupun unit. Dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Regional XI BKN, pembagian kerja sangat menentukan efektivitas operasional terutama dalam pelaksanaan tugas lintas instansi dan wilayah. Ketika beban kerja didistribusikan secara proporsional sesuai dengan kapasitas dan ruang lingkup tugas, maka organisasi akan berjalan lebih terstruktur dan produktif.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pembagian kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi yang tinggi menunjukkan bahwa semakin tepat dan jelas pembagian kerja yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat capaian kinerja yang dihasilkan. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan atau sistem, tetapi juga pada bagaimana tugas-tugas tersebut dialokasikan kepada individu yang tepat.

Secara teoritis, pembagian kerja mencerminkan proses pengelompokan aktivitas yang serupa ke dalam satu unit yang memiliki keterkaitan fungsional. Dalam struktur organisasi, pembagian kerja menjadi instrumen yang menghindarkan individu dari beban berlebih dan memastikan bahwa setiap pekerjaan dilakukan oleh orang yang memiliki keahlian yang sesuai. Pembagian kerja yang baik juga meningkatkan fokus, efisiensi waktu, dan akurasi hasil kerja (Andrade-Lotero & Goldstone, 2021; Raveendran et al., 2022).

Dalam implementasinya, pembagian kerja yang proporsional mengurangi konflik peran, duplikasi aktivitas, dan kebingungan dalam tanggung jawab. Dengan adanya deskripsi tugas yang jelas, pegawai dapat memahami batasan dan kewenangan dalam menjalankan fungsi mereka, sehingga mendorong rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Hal ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas kerja dan pencapaian target organisasi (Carroni et al., 2023; Siminski & Yetsenga, 2022).

Kantor Regional XI BKN telah membentuk sistem narahubung IP ASN untuk membagi beban kerja berdasarkan wilayah instansi yang menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai. Dalam struktur ini, efektivitas sangat bergantung pada seberapa tepat beban kerja tersebut disesuaikan dengan kemampuan dan pengalaman pegawai yang bersangkutan. Jika terjadi ketidakseimbangan, maka risiko ketidaktuntasan pekerjaan akan meningkat dan mempengaruhi performa unit secara keseluruhan.

Pembagian kerja yang ideal tidak hanya mempertimbangkan kuantitas pekerjaan, tetapi juga memperhatikan aspek kualitatif seperti kompleksitas instansi yang dibina, kebutuhan dukungan teknis, dan kemampuan komunikasi antar wilayah. Artinya, distribusi kerja yang

sukses adalah yang mampu menyatukan berbagai pertimbangan teknis dan operasional untuk membentuk beban kerja yang realistis dan terukur. Dengan demikian, organisasi dapat mengelola sumber dayanya secara optimal (Coviello et al., 2019; Depetris-Chauvin & Özak, 2020).

Dengan pembagian kerja yang efisien, organisasi akan lebih mudah dalam memonitor, mengevaluasi, dan melakukan intervensi terhadap kinerja individu maupun tim. Setiap pegawai memiliki peran yang spesifik, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap tujuan bersama secara kolektif. Oleh karena itu, pembagian kerja bukan hanya soal pembagian tugas, tetapi juga strategi manajerial untuk membangun organisasi yang adaptif, bertanggung jawab, dan berorientasi hasil (Beshers, 2024; Christensen & Knudsen, 2020).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa koordinasi dan pembagian kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara. Kedua variabel ini secara simultan berkontribusi dalam mendorong pencapaian target organisasi yang diukur melalui Indeks Profesionalitas ASN. Kinerja pegawai menjadi lebih optimal ketika koordinasi antarunit berjalan sinergis dan beban kerja didistribusikan secara proporsional.

Koordinasi yang efektif terbukti berperan dalam menciptakan alur kerja yang tertib, komunikasi yang terarah, serta keterpaduan langkah dalam pelaksanaan tugas. Sementara itu, pembagian kerja yang jelas dan adil memungkinkan setiap individu bekerja sesuai kapasitasnya, menghindari konflik tugas, serta mendorong efisiensi dan akuntabilitas. Temuan ini menunjukkan pentingnya pengelolaan manajemen organisasi berbasis struktur dan keterpaduan kerja.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0.766 menunjukkan bahwa sebagian besar variasi kinerja dapat dijelaskan oleh faktor koordinasi dan pembagian kerja. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa peningkatan kualitas dua aspek tersebut menjadi prioritas strategis dalam perbaikan sistem kerja internal. Kedua variabel tersebut bukan hanya elemen administratif, melainkan fondasi bagi keberhasilan pencapaian target institusional.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar Kantor Regional XI BKN terus memperkuat sistem koordinasi yang bersifat terstruktur dan komunikatif. Penggunaan platform komunikasi digital, evaluasi berkala terhadap mekanisme koordinasi, serta pengembangan kapasitas narahubung dapat menjadi langkah konkret yang diambil. Koordinasi harus tidak hanya bersifat vertikal dari atasan ke bawahan, tetapi juga horizontal antarunit kerja yang saling mendukung.

Selain itu, pembagian kerja perlu terus ditinjau agar sesuai dengan kompleksitas dan tantangan kerja yang dihadapi masing-masing narahubung. Evaluasi beban kerja berbasis data dan pendekatan objektif terhadap kualifikasi pegawai harus menjadi acuan dalam menetapkan tanggung jawab. Dengan pengelolaan koordinasi dan pembagian kerja yang lebih baik, Kantor Regional XI BKN akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Aasland, T., & Braut, G. S. (2023). Independence, trust, and loyalty. The county governor's coordination of public and voluntary resources in crises in Norway. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(1), 2–12. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12399>
- Anderson-Gough, F., Edgley, C., Robson, K., & Sharma, N. (2024). Diversity and the Evaluation

- of Talent in the Accounting Profession: The Enigma of Merit. *Accounting Horizons*, 38(1), 27–37. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2022-103>
- Andrade-Lotero, E., & Goldstone, R. L. (2021). Self-organized division of cognitive labor. *PLOS ONE*, 16(7), e0254532. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254532>
- Bahasoan, A. N., Anwar, C., Khaldun, R. I., & Tahawa, T. H. B. (2019). The influence of economic growth on manpower absorption in Central Sulawesi. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 343(1), 012253. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/343/1/012253>
- Beshers, S. N. (2024). Regulation of division of labor in insects: a colony-level perspective. *Current Opinion in Insect Science*, 61, 101155. <https://doi.org/10.1016/j.cois.2023.101155>
- Blume, A., Franco, A. M., & Heidhues, P. (2021). Dynamic coordination via organizational routines. *Economic Theory*, 72(4), 1001–1047. <https://doi.org/10.1007/s00199-020-01261-5>
- Brewer, G. A., Kellough, J. E., & Rainey, H. G. (2022). The Importance of Merit Principles for Civil Service Systems: Evidence from the U.S. Federal Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 686–708. <https://doi.org/10.1177/0734371X211026008>
- Carroni, E., Delogu, M., & Pulina, G. (2023). Technology adoption and specialized labor. *International Economics*, 173, 249–259. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2023.01.003>
- Christensen, M., & Knudsen, T. (2020). Division of roles and endogenous specialization. *Industrial and Corporate Change*, 29(1), 105–124. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz071>
- Comfort, L. K., Celik, S., Basbug Erkan, B., & Lee, S. (2025). Communication and coordination in the 2023 Kahramanmaraş earthquakes. *Earthquake Spectra*, 41(1), 34–57. <https://doi.org/10.1177/87552930241270559>
- Connelly, B., Battaglia, C., & Gilmartin, H. M. (2021). A dissemination strategy to promote relational coordination in the veterans health administration: a case study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1018. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07009-8>
- Coviello, D., Ichino, A., & Persico, N. (2019). Measuring the Gains from Labor Specialization. *The Journal of Law and Economics*, 62(3), 403–426. <https://doi.org/10.1086/704244>
- Das, R. (2023). Does public service motivation predict performance in public sector organizations? A longitudinal science mapping study. *Management Review Quarterly*, 73(3), 1237–1271. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00273-w>
- Depetris-Chauvin, E., & Özak, Ö. (2020). The origins of the division of labor in pre-industrial times. *Journal of Economic Growth*, 25(3), 297–340. <https://doi.org/10.1007/s10887-020-09179-2>
- Duong, H. (2023). Vietnam and China's Civil Service Merit-based Policies: A Comparative Analysis from the Policy Transfer and Historical Institutionalism Approaches. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.1080/13876988.2021.2000334>
- Fadda, N., & Rotondo, F. (2022). What combinations of conditions lead to high performance of governance networks? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 12 Sardinian tourist networks. *International Public Management Journal*, 25(4), 517–543. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1755400>
- Gilad, S. (2021). Mixing Qualitative and Quantitative Methods in Pursuit of Richer Answers to Real-World Questions. *Public Performance & Management Review*, 44(5), 1075–1099. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1694546>
- Gorb, V. (2023). The concept of system-activity approach for determining the professional level of public civil servants. *Public Administration*, 25(6), 6–15. [ISSN : 2828-5271 \(online\)](https://doi.org/10.22394/2070-</p></div><div data-bbox=)

8378-2023-25-6-6-15

- Helal, D. H. (2022). The Higher Up, the more Unequal: On Meritocracy in the Admission to the Brazilian Public Sector. *Public Organization Review*, 22(3), 743–761. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00540-6>
- Henökl, T. (2020). Changing Practices in European Foreign Policy. *European Foreign Affairs Review*, 25(Issue 1), 99–116. <https://doi.org/10.54648/EERR2020007>
- Jankowski, M., Prokop, C., & Tepe, M. (2020). Representative Bureaucracy and Public Hiring Preferences: Evidence from a Conjoint Experiment among German Municipal Civil Servants and Private Sector Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(4), 596–618. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa012>
- Kellough, J. E. (2025). The Fragility of Merit: Erosion of the Foundation of Public Service Under Trump. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 3–28. <https://doi.org/10.1177/0734371X231214973>
- Krishna, A., & Götz, F. J. (2024). Motor coordination induces social identity—A novel paradigm for the investigation of the group performance-identity link. *British Journal of Social Psychology*, 63(4), 1828–1843. <https://doi.org/10.1111/bjso.12757>
- Lam, T. Y. M., & Gale, K. S. (2023). A performance-driving model for public-sector construction framework procurement in England. *Built Environment Project and Asset Management*, 13(6), 781–798. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2023-0043>
- LIU, H. (2024). Meritocracy as Authoritarian Co-Optation: Political Selection and Upward Mobility in China. *American Political Science Review*, 118(4), 1856–1872. <https://doi.org/10.1017/S000305542300120X>
- Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2021). Merit recruitment, tenure protections and public service motivation: Evidence from a conjoint experiment with 7,300 public servants in Latin America, Africa and Eastern Europe. *Public Administration*, 99(4), 740–757. <https://doi.org/10.1111/padm.12708>
- Mohr, D. C., Benzer, J. K., Vimalananda, V. G., Singer, S. J., Meterko, M., McIntosh, N., Harvey, K. L. L., Seibert, M. N., & Charns, M. P. (2019). Organizational Coordination and Patient Experiences of Specialty Care Integration. *Journal of General Internal Medicine*, 34(S1), 30–36. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-04973-0>
- Mulaphong, D. (2023). Does Meritocracy Produce Desirable Outcomes for Public Organizations? Results of a Worldwide Expert Survey from 149 Nations. *Public Integrity*, 25(6), 578–598. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2074763>
- Patterson, A. C. (2024). Civil service organization as a political determinant of health: Analyzing relationships between merit-based hiring, corruption, and population health. *Social Science & Medicine*, 348, 116813. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.116813>
- Pérez, A., & Sabelis, I. (2020). Advancing careers through ‘merit’: a rationalized-sensemaking narrative in hierarchical organizations. *Culture and Organization*, 26(4), 315–332. <https://doi.org/10.1080/14759551.2019.1601723>
- Rantung, M. I. R., Tarore, S. V, Posumah, E., Ilmu, P., Negara, A., & Manado, U. N. (2023). KINERJA INSPEKTORAT DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA. *Jurnal Administrasi Publik Dan Kebijakan (JAPK)*, 3(2), 1–8. <https://doi.org/10.30596/japk.v3i2.17246>
- Raveendran, M., Puranam, P., & Warglien, M. (2022). Division of Labor Through Self-Selection. *Organization Science*, 33(2), 810–830. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1449>
- Recky H. E. Sendouw, Elvis M. C. Lumingkewas, Brain F. Supit, & Pingkan M. M. Kapojos.

- (2023). Analysis of Performance Appraisal of State Civil Apparatus in the Regional Office of Education of North Sulawesi Province. *Technium Social Sciences Journal*, 49(1), 90–96. <https://doi.org/10.47577/tssj.v49i1.9785>
- Russo, F., Wunsch, G., & Mouchart, M. (2019). Causality in the Social Sciences: a structural modelling framework. *Quality & Quantity*, 53(5), 2575–2588. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00872-y>
- Sienkiewicz-Małyjurek, K., & Owczarek, T. (2020). Complementarity of Communication and Coordination in Ensuring Effectiveness of Emergency Management Networks. *Sustainability*, 13(1), 221. <https://doi.org/10.3390/su13010221>
- Siminski, P., & Yetsenga, R. (2022). Specialization, Comparative Advantage, and the Sexual Division of Labor. *Journal of Labor Economics*, 40(4), 851–887. <https://doi.org/10.1086/718430>
- Siwij, D. S. R., Dilapanga, A. R., & Polii, E. H. (2024). Transparansi dalam Tata Kelola Perusahaan Air Minum Daerah di Kabupaten Minahasa. *Academy of Education Journal*, 15(1), 495–504. <https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2233>
- Trein, P., Biesbroek, R., Bolognesi, T., Cejudo, G. M., Duffy, R., Hustedt, T., & Meyer, I. (2021). Policy Coordination and Integration: A Research Agenda. *Public Administration Review*, 81(5), 973–977. <https://doi.org/10.1111/puar.13180>
- Vijay, D., & Nair, V. G. (2022). In the Name of Merit: Ethical Violence and Inequality at a Business School. *Journal of Business Ethics*, 179(2), 315–337. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04824-1>
- Zani, C. M., Denicol, J., & Broyd, T. (2024). The Four Coordination Roles of Clients When Designing Megaproject Organizations. *Project Management Journal*, 55(5), 558–579. <https://doi.org/10.1177/87569728241248033>