# Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sub Bagian Umum Perencanaan, Kepegawaian dan Hukum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon

**Marcelino Semuel Joram Lumi[1], Jetty E. H. Mokat[2], Fitri H. Mamonto[3]**
[1,2,3]Fakultas Ilmu,Sosial dan Hukum Universitas Negeri Manado
E-mail: marcelinolumi.ml@gmail.com[1], jettymokat@unima.ac.id[2], fitrimamonto@unima.ac.id[3]

**Article History:**
Received: 10 Oktober 2024
Revised: 28 Oktober 2024
Accepted: 31 Oktober 2024

**Keywords:** *Kinerja PNS, pelayanan publik, disiplin kerja, penilaian kinerja, etos kerja*

***Abstract:*** *Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sub Bagian Umum Perencanaan, Kepegawaian, dan Hukum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara semi terstruktur, dan analisis dokumen. Berdasarkan laporan Rekapitulasi Kehadiran Tahun 2023, ditemukan bahwa dari 44 PNS, terdapat 2 pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin ringan dan 2 lainnya menerima teguran tertulis, dengan total akumulasi keterlambatan mencapai 6.842 menit. Hasil penelitian juga mengacu pada laporan Kemendagri (2022) yang mengidentifikasi bahwa 30% PNS dinilai memiliki kualitas rendah, 30% kurang mampu memberikan pelayanan maksimal, dan 10% gagal mencapai target kerja. Evaluasi ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang menegaskan pentingnya objektivitas dalam penilaian kinerja berbasis sistem prestasi dan karier. Temuan ini menunjukkan perlunya peningkatan disiplin, etos kerja, dan kualitas pelayanan PNS.*

## PENDAHULUAN

Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 Pasal 25 Ayat 1 menjelaskan keberhasilan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) didasarkan pada lima indikator utama, yaitu orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Indikator-indikator ini menjadi acuan penting dalam mengukur efektivitas dan efisiensi kinerja PNS di berbagai sektor pemerintahan, termasuk pada Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon.

Pada aspek orientasi pelayanan, terdapat beberapa kendala yang perlu mendapatkan perhatian. Salah satu kendala utama adalah lambatnya proses permintaan data di sekretariat, yang sering kali terhambat oleh masalah jaringan internet. Selain itu, keberadaan staf sebagai pemberi layanan juga menjadi masalah karena tidak selalu tersedia saat dibutuhkan. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam sistem pelayanan untuk meningkatkan responsivitas dan efisiensi

(Jiang et al., 2020; Lashgari et al., 2021; Njah & Cheriet, 2021).

Komitmen dalam melaksanakan tugas juga menjadi perhatian penting. Salah satu isu yang diidentifikasi adalah ketidakseimbangan beban kerja yang diberikan oleh pimpinan, sehingga menyebabkan penumpukan tugas pada beberapa pegawai tertentu. Untuk mengatasi hal ini, penjadwalan kerja yang lebih terstruktur dan pembagian tugas yang adil dapat membantu meningkatkan produktivitas. Selain itu, sikap proaktif untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunda juga dapat menjadi pendorong kemajuan organisasi (Kruekaew & Kimpan, 2022; Li et al., 2020; B. Liu et al., 2021).

Inisiatif kerja merupakan elemen penting yang mendukung keberhasilan kinerja PNS. Salah satu inisiatif yang perlu ditingkatkan adalah koordinasi antar staf. Koordinasi yang baik akan memungkinkan staf untuk saling berbagi informasi dan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Dengan komunikasi yang lancar, staf dapat menjalin kerja sama yang lebih baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi (Costumato, 2021; Kapucu & Demirhan, 2019; Matzke et al., 2021; V. N. Williams et al., 2022).

Kerja sama antar bidang juga perlu ditingkatkan, terutama untuk kegiatan yang berskala besar seperti festival atau acara khusus. Pembentukan tim lintas bidang sangat penting untuk memastikan pelaksanaan kegiatan berjalan dengan baik. Namun, salah satu hambatan yang memengaruhi kerja sama adalah luasnya area kantor yang tidak dirancang sebagai kantor dinas, sehingga mengurangi efektivitas koordinasi antar pegawai (Lu & Misener, 2023; Quayle et al., 2019; Saukko et al., 2020; Ungureanu et al., 2021).

Kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pemimpin diharapkan mampu membangun rasa kerja sama dan kekeluargaan di antara pegawai untuk meningkatkan produktivitas. Selain itu, pemimpin perlu memahami karakteristik individu dari masing-masing staf, sehingga dapat memanfaatkan kelebihan setiap pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Elyousfi et al., 2021; Gander et al., 2020; Y. Liu et al., 2019; Pérez-Vallejo & Fernández-Muñoz, 2019).

Berdasarkan kondisi yang telah diuraikan, kajian mendalam terhadap kinerja PNS pada Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon menjadi penting. Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi akar permasalahan, memberikan rekomendasi strategis, dan memastikan bahwa indikator-indikator kinerja yang diatur dalam Peraturan Pemerintah dapat diterapkan secara optimal untuk meningkatkan pelayanan dan produktivitas organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan utama mendeskripsikan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali data secara mendalam terkait kondisi kerja dan berbagai aspek yang memengaruhi kinerja pegawai (Bahasoan et al., 2024; Gorgievski et al., 2023; Hassan et al., 2022).

Teknik pengumpulan data yang digunakan melibatkan observasi langsung terhadap kondisi kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon. Observasi ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran nyata mengenai aktivitas sehari-hari yang terjadi di lingkungan kerja, termasuk dinamika interaksi antar pegawai dan efektivitas proses kerja yang berlangsung .

Selain observasi, wawancara semi terstruktur menjadi metode utama dalam

mengumpulkan data. Wawancara ini dilakukan dengan berbagai pihak yang memiliki peran dan keterlibatan langsung dalam operasional Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum. Informasi dari wawancara memberikan perspektif beragam, baik dari pegawai yang bertugas di tingkat manajerial maupun operasional.

Responden dalam wawancara mencakup kepala dinas, sekretaris dinas, kepala bidang, dan kepala sub bagian, yang memberikan pandangan strategis terkait kinerja dan tantangan organisasi. Selain itu, wawancara juga melibatkan staf sekretariat, guru, dan tenaga kependidikan sebagai penerima layanan untuk mengungkapkan pengalaman mereka terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

Melalui kombinasi metode observasi dan wawancara semi terstruktur, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kinerja PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon. Hasilnya diharapkan dapat menjadi dasar dalam menyusun rekomendasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas kerja pegawai di masa mendatang (Hernández-Perlines & Araya-Castillo, 2020; Qu & Robichau, 2024; Sakaya, 2020).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan adalah strategi penting dalam organisasi yang berfokus pada upaya memberikan layanan berkualitas tinggi, memenuhi kebutuhan penerima layanan, dan menciptakan hubungan jangka panjang dengan berbagai pihak. Dalam konteks pelayanan publik, orientasi pelayanan menjadi indikator utama untuk menilai efektivitas kerja, terutama di instansi pemerintah seperti Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (George et al., 2019; J. B. Lee & Kim, 2024).

Di Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum, terdapat beberapa tantangan dalam memberikan pelayanan yang optimal. Salah satu masalah utama adalah lambatnya respons dalam permintaan data, yang seringkali terkendala oleh jaringan internet yang tidak stabil. Kondisi ini diperburuk dengan tidak adanya staf di tempat pada saat dibutuhkan, sehingga pelayanan menjadi terganggu dan memengaruhi persepsi penerima layanan (Chikazhe et al., 2023; Noda, 2021).

Selain itu, proses penarikan data dari mesin sidik juga membutuhkan waktu lama karena banyaknya sekolah yang harus dilayani, sementara operator yang bertugas hanya tersedia satu orang. Hal ini mengakibatkan terjadinya penumpukan pelayanan, terutama dalam hal pengolahan data sidik. Prosedur administrasi, seperti penerbitan surat keterangan, juga membutuhkan waktu lebih lama jika pimpinan tidak berada di tempat, yang semakin memperpanjang waktu penyelesaian pelayanan.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek krusial dalam mendukung orientasi pelayanan. Upaya seperti pengelolaan staf, pengembangan kompetensi, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang baik sangat diperlukan untuk memperbaiki kinerja pelayanan. Peningkatan kapasitas staf melalui pelatihan dan pembagian tugas yang lebih efisien dapat membantu mengurangi beban kerja yang menumpuk dan meningkatkan kualitas layanan (Nicholls, 2019; Sampaio et al., 2019).

Orientasi pelayanan tidak hanya terbatas pada penyediaan layanan kepada masyarakat, tetapi juga mencakup hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan unit kerja lain. Sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik memainkan peran penting dalam menciptakan kepercayaan dan kepuasan di antara semua pihak yang terlibat. Dengan pendekatan

yang lebih terorganisir dan terarah, pelayanan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai orientasi pelayanan yang optimal, diperlukan komitmen dari seluruh elemen organisasi. Pembenahan infrastruktur teknologi, peningkatan jumlah tenaga kerja, dan pengelolaan yang lebih terstruktur dapat menjadi langkah strategis untuk memperbaiki layanan. Dengan fokus pada kepuasan penerima layanan sebagai tujuan utama, organisasi dapat mencapai keberlanjutan dalam pelayanan publik yang berkualitas (Ghobehei et al., 2019; Hammerschmid et al., 2019).

**Komitmen**

Komitmen merupakan elemen penting dalam pelaksanaan tugas seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Seorang PNS dituntut memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap serta tindakan demi mewujudkan tujuan organisasi. Dalam menjalankan tugas, kepentingan dinas harus menjadi prioritas utama dibandingkan kepentingan pribadi, kelompok, maupun golongan tertentu. Komitmen yang kuat menjadi dasar tercapainya pelayanan publik yang efektif dan professional (Deressa et al., 2022; RAJIANI, 2023).

Salah satu tantangan yang dihadapi Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum adalah belum optimalnya penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP). Minimnya sosialisasi terkait SOP menyebabkan banyak pegawai kurang memahami prosedur kerja yang harus dijalankan. Selain itu, terdapat beberapa jenis pelayanan yang belum memiliki SOP, sehingga tidak ada tolak ukur yang jelas untuk mengevaluasi kinerja pelayanan tersebut. Hal ini mengakibatkan pelayanan menjadi kurang terstruktur dan berisiko menimbulkan ketidakpuasan penerima layanan (Arage et al., 2022; Torkaman et al., 2020).

Pelayanan tertentu, seperti penarikan data dari mesin sidik dan pengurusan surat keterangan, memerlukan perhatian lebih karena kompleksitasnya. Meskipun ada upaya untuk memperbaiki SOP dalam pelayanan ini, implementasinya masih belum maksimal. Namun, proses menuju perbaikan terus dilakukan agar pelayanan dapat lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen pegawai terhadap organisasi juga dipengaruhi oleh keterikatan emosional dan sosial dalam lingkungan kerja. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki rasa kebersamaan yang kuat cenderung lebih berkomitmen untuk berkontribusi pada organisasi. Keterlibatan ini dapat menjadi pendorong bagi mereka untuk bertahan dan bekerja secara optimal, sehingga menciptakan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan Bersama (H. Lee & Lee, 2022; Marques et al., 2019; Suzuki & Hur, 2020).

Dalam konteks peraturan, komitmen diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019, yang menegaskan pentingnya kemauan dan kemampuan PNS untuk menyelaraskan tindakan mereka dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, penguatan komitmen tidak hanya bersifat individual tetapi juga sistemik, memerlukan dukungan melalui kebijakan, pelatihan, dan pengembangan organisasi. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan dedikasi PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat

**Inisiatif Kerja**

Inisiatif kerja merupakan salah satu faktor penentu kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), terutama pada Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum. Inisiatif mencerminkan kemauan dan kemampuan pegawai untuk menghasilkan ide-ide baru, menerapkan cara kerja yang lebih efektif, serta membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Dengan inisiatif yang baik, pegawai dapat melihat tantangan sebagai peluang untuk meningkatkan kinerja,

bekerja lebih baik setiap hari, serta menjalankan tugas dengan penuh semangat dan antusiasme (Z. Wang et al., 2019; Yap et al., 2020).

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, inisiatif kerja terlihat pada upaya pegawai untuk mempersiapkan dokumen-dokumen penting, seperti kerangka acuan kegiatan untuk surat pemberitahuan. Contoh ini menunjukkan bahwa pegawai sudah mengantisipasi kebutuhan organisasi tanpa harus menunggu perintah terlebih dahulu. Sikap proaktif ini tidak hanya membantu mempercepat proses kerja tetapi juga memastikan bahwa pelayanan yang diberikan lebih terstruktur dan tepat waktu.

Inisiatif kerja juga menuntut kreativitas dan inovasi dari setiap individu. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi cenderung lebih kreatif dalam mencari solusi terhadap permasalahan yang ada dan lebih inovatif dalam menjalankan tugas. Dengan menciptakan ide-ide baru dan metode kerja yang lebih efisien, pegawai dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan (Khan et al., 2021; Lisbona et al., 2021; M. J. Williams & Yecalo-Tecle, 2020).

Selain itu, inisiatif kerja juga mencakup kemampuan pegawai untuk bekerja secara mandiri dan tidak bergantung sepenuhnya pada arahan dari atasan. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi biasanya mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi kendala yang muncul dan memastikan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Kemampuan ini menjadi indikator penting dari seorang pegawai yang bertanggung jawab dan berdedikasi terhadap pekerjaannya.

Untuk mendukung terciptanya budaya inisiatif kerja, organisasi perlu memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan ide-ide mereka. Selain itu, apresiasi terhadap pegawai yang menunjukkan inisiatif dapat mendorong individu lain untuk melakukan hal serupa. Dengan demikian, inisiatif kerja tidak hanya menjadi tanggung jawab individu tetapi juga menjadi bagian dari budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi dan efektivitas kerja.

**Kerja Sama**

Kerja sama merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya di Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon. Kerja sama memungkinkan individu atau kelompok untuk berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, kerja sama tidak hanya melibatkan interaksi di dalam unit kerja tetapi juga dengan instansi lain untuk memastikan tugas dan tanggung jawab dapat diselesaikan secara efektif dan efisien (Aunger et al., 2021; D. Lee & Hung, 2022).

Kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama menjadi indikator penting dalam menilai kinerja PNS. Sayangnya, masih terdapat beberapa oknum pegawai yang belum sepenuhnya mampu bekerja sama dengan baik. Meskipun bidang tertentu, seperti PAUD dan PNF, telah menerapkan pendekatan tanggung jawab bersama atas anggaran dan tugas, beberapa staf masih menunjukkan kurangnya koordinasi dan komunikasi. Hal ini menjadi tantangan dalam menciptakan sinergi yang optimal di lingkungan kerja.

Untuk kegiatan berskala besar, seperti festival atau acara lainnya, kerja sama antar bidang menjadi sangat penting. Kegiatan semacam ini membutuhkan pembentukan tim khusus yang melibatkan berbagai bidang untuk memastikan kelancaran pelaksanaan. Namun, kendala seperti kurangnya komunikasi antar bidang sering kali menghambat terciptanya kerja sama yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih dalam meningkatkan koordinasi dan kolaborasi lintas bidang.

Faktor lain yang memengaruhi efektivitas kerja sama adalah kondisi fisik kantor yang terlalu luas dan tidak dirancang secara khusus untuk fungsi kantor dinas. Hal ini membuat interaksi antar pegawai menjadi kurang optimal. Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menghambat komunikasi dan kerja sama, sehingga memengaruhi hasil kerja secara keseluruhan. Solusi untuk masalah ini melibatkan pembenahan tata ruang kantor yang lebih efisien untuk mendukung kolaborasi.

Kerja sama yang baik memerlukan upaya kolaboratif yang melibatkan semua pihak, baik di tingkat staf maupun pimpinan. Organisasi perlu membangun budaya kerja sama yang kuat dengan memberikan pelatihan dan mendorong komunikasi yang lebih baik antar anggota tim. Dengan meningkatkan kerja sama di semua level, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Choi & Moynihan, 2019; Zhang et al., 2023).

**Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pemerintahan, kepemimpinan tidak hanya tentang memberikan arahan tetapi juga membangun semangat kerja tim, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan memastikan tujuan organisasi tercapai secara efektif (Breaugh et al., 2022; Zubair et al., 2021).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi serta mempengaruhi bawahan atau orang lain yang terkait dengan bidang tugasnya. Pemimpin dituntut untuk tidak hanya mengarahkan bawahan tetapi juga membangun hubungan kerja yang harmonis dengan menekankan nilai kerja sama dan kekeluargaan. Dengan pendekatan ini, situasi kerja yang kondusif dapat tercipta, sehingga pegawai dapat bekerja dengan optimal.

Pemimpin yang baik juga harus mampu memahami karakteristik personal masing-masing pegawai di berbagai bidang. Dengan mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai, pemimpin dapat memaksimalkan potensi mereka dalam melaksanakan tugas. Selain itu, pemberian semangat dan penghargaan kepada pegawai yang berkinerja baik dapat menjadi motivasi tambahan bagi seluruh tim untuk terus meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Miao et al., 2019; Opoku et al., 2019).

Evaluasi berkala menjadi salah satu bentuk kepemimpinan yang penting untuk memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja. Melalui rapat evaluasi khusus, pemimpin dapat meninjau pekerjaan yang telah diselesaikan serta merencanakan langkah ke depan. Evaluasi ini memungkinkan identifikasi terhadap permasalahan yang ada dan memberikan kesempatan untuk menyusun strategi perbaikan dalam pelayanan maupun kinerja pegawai (Sudha et al., 2023; M. Wang et al., 2019).

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, penting untuk memberikan teladan yang baik kepada bawahan. Pemimpin yang mampu menginspirasi melalui tindakan dan nilai-nilai yang dipegangnya akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan serta loyalitas dari tim. Dengan pendekatan kepemimpinan yang inspiratif dan kolaboratif, organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Awang et al., 2020; Kim et al., 2023).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis, disimpulkan bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sub Bagian Umum, Perencanaan Kepegawaian, dan Hukum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kota Tomohon belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor determinan yang belum optimal dalam mendukung tercapainya pelayanan publik yang efektif dan berkualitas. Faktor-faktor tersebut mencakup orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan, yang semuanya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada aspek orientasi pelayanan, ditemukan bahwa kinerja pelayanan masih kurang memuaskan karena belum sepenuhnya sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang ada. Kendala jaringan internet yang tidak stabil sering menyebabkan keterlambatan dalam penyediaan data, sementara keberadaan staf yang terkadang tidak ada di tempat memperburuk situasi. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia seperti operator pada bagian pelayanan tarik sidik juga menyebabkan penumpukan antrian, sehingga pelayanan menjadi lebih lambat.

Faktor komitmen juga menjadi perhatian, di mana sebagian pegawai belum menunjukkan sikap dan tindakan yang mencerminkan pelaksanaan tugas yang cepat, tepat, dan tulus sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, inisiatif kerja belum sepenuhnya diterapkan oleh semua pegawai. Beberapa pegawai masih cenderung menunggu perintah untuk melaksanakan tugas, menunjukkan kurangnya kemampuan untuk bekerja secara kreatif, inovatif, dan mandiri. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan motivasi dan pemahaman terhadap tanggung jawab masing-masing.

Kerja sama antar bidang juga belum optimal, sebagian disebabkan oleh kondisi kantor yang luas dan kurang mendukung komunikasi yang efektif. Hal ini menghambat kolaborasi antar bidang dalam menyelesaikan tugas-tugas besar seperti kegiatan berskala besar. Di sisi lain, kepemimpinan yang seharusnya menjadi motor penggerak dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan belum dilakukan secara intensif. Meskipun pimpinan telah berupaya untuk berkomunikasi langsung, memotivasi, dan membimbing pegawai, pendekatan ini masih perlu ditingkatkan agar lebih efektif dalam membangun kerja sama yang solid dan mencapai tujuan organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

Arage, S. M., Daba, D. B., & Dessalegn, A. Y. (2022). Organizational commitment of health professionals and associated factors in primary healthcare facilities of Addis Ababa, Ethiopia: A multi-center cross-sectional study. *Frontiers in Public Health*, *10*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.981621

Aunger, J. A., Millar, R., Greenhalgh, J., Mannion, R., Rafferty, A.-M., & McLeod, H. (2021). Why do some inter-organisational collaborations in healthcare work when others do not? A realist review. *Systematic Reviews*, *10*(1), 82. https://doi.org/10.1186/s13643-021-01630-8

Awang, A. H., Haron, M., Zainuddin Rela, I., & Saad, S. (2020). Formation of civil servants' creativity through transformative leadership. *Journal of Management Development*, *39*(4), 499–515. https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0142

Bahasoan, A. N., Anwar, A. I., Lekas, M. N. J., & Asryad, R. (2024). Otonomi Daerah dan Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia: Literature Review. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, *8*(1), 43. https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1119

Breaugh, J., Alfes, K., & Ritz, A. (2022). Strength in numbers? Understanding the effect of team-level PSM on team effectiveness. *International Public Management Journal*, *25*(1), 65–85.

https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1879978

Chikazhe, L., Siziba, S., Bhebhe, T., Sifile, O., & Nyagadza, B. (2023). Fleet management system, perceived service quality and the public health sector performance in Zimbabwe. *International Journal of Public Sector Management*, *36*(2), 113–129. https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2022-0103

Choi, I., & Moynihan, D. (2019). How to foster collaborative performance management? Key factors in the US federal agencies. *Public Management Review*, *21*(10), 1538–1559. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1571275

Costumato, L. (2021). Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, *34*(3), 247–273. https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0069

Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G., & Demissie, Y. (2022). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. *Journal of Healthcare Leadership*, *Volume 14*, 5–16. https://doi.org/10.2147/JHL.S345528

Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*, *34*(5), 508–528. https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0218

Gander, F., Gaitzsch, I., & Ruch, W. (2020). The Relationships of Team Role- and Character Strengths-Balance With Individual and Team-Level Satisfaction and Performance. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566222

George, B., Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2019). Institutions or Contingencies? A Cross-Country Analysis of Management Tool Use by Public Sector Executives. *Public Administration Review*, *79*(3), 330–342. https://doi.org/10.1111/puar.13018

Ghobehei, M., Sadeghvaziri, F., Ebrahimi, E., & Afshar Bakeshloo, K. (2019). The effects of perceived brand orientation and perceived service quality in the higher education sector. *Eurasian Business Review*, *9*(3), 347–365. https://doi.org/10.1007/s40821-018-00115-4

Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., Petrou, P., & Gawke, Jason, C. L. (2023). Antecedents of employee intrapreneurship in the public sector: a proactive motivation approach. *International Public Management Journal*, *26*(6), 852–873. https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2255172

Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). New Public Management reforms in Europe and their effects: findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*, *85*(3), 399–418. https://doi.org/10.1177/0020852317751632

Hassan, S., Ansari, N., Rehman, A., & Moazzam, A. (2022). Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector. *International Journal of Ethics and Systems*, *38*(1), 147–172. https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0135

Hernández-Perlines, F., & Araya-Castillo, L. A. (2020). Servant Leadership, Innovative Capacity and Performance in Third Sector Entities. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290

Jiang, D., Wang, Y., Lv, Z., Wang, W., & Wang, H. (2020). An Energy-Efficient Networking Approach in Cloud Services for IIoT Networks. *IEEE Journal on Selected Areas in Communications*, *38*(5), 928–941. https://doi.org/10.1109/JSAC.2020.2980919

Kapucu, N., & Demirhan, C. (2019). Managing collaboration in public security networks in the fight against terrorism and organized crime. *International Review of Administrative Sciences*, *85*(1), 154–172. https://doi.org/10.1177/0020852316681859

Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, *24*(5), 1547–1568. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187

Kim, J., Kang, H., & Lee, K. (2023). Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: does public service motivation make a difference? *Public Management Review*, *25*(2), 429–458. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1974714

Kruekaew, B., & Kimpan, W. (2022). Multi-Objective Task Scheduling Optimization for Load Balancing in Cloud Computing Environment Using Hybrid Artificial Bee Colony Algorithm With Reinforcement Learning. *IEEE Access*, *10*, 17803–17818. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3149955

Lashgari, M., Wosinska, L., & Monti, P. (2021). End-to-End Provisioning of Latency and Availability Constrained 5G Services. *IEEE Communications Letters*, *25*(6), 1857–1861. https://doi.org/10.1109/LCOMM.2021.3063262

Lee, D., & Hung, C. (2022). Meta-Analysis of Collaboration and Performance: Moderating Tests of Sectoral Differences in Collaborative Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *32*(2), 360–379. https://doi.org/10.1093/jopart/muab038

Lee, H., & Lee, S.-Y. (2022). No More One-size-fits-all Approach to Organizational Commitment: Evidence from a Quantile Regression. *Review of Public Personnel Administration*, *42*(4), 709–737. https://doi.org/10.1177/0734371X211026011

Lee, J. B., & Kim, S. (2024). Understanding Gaps Between Objective and Subjective Performance Measures: Accreditation of Public Service Organizations and Citizen Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, *54*(3), 271–286. https://doi.org/10.1177/02750740231193431

Li, C., Tang, J., Ma, T., Yang, X., & Luo, Y. (2020). Load balance based workflow job scheduling algorithm in distributed cloud. *Journal of Network and Computer Applications*, *152*, 102518. https://doi.org/10.1016/j.jnca.2019.102518

Lisbona, A., Las Hayas, A., Palací, F. J., & Frese, M. (2021). Initiative in Work Teams: Lever between Authentic Leadership and Results. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(9), 4947. https://doi.org/10.3390/ijerph18094947

Liu, B., Xu, X., Qi, L., Ni, Q., & Dou, W. (2021). Task scheduling with precedence and placement constraints for resource utilization improvement in multi-user MEC environment. *Journal of Systems Architecture*, *114*, 101970. https://doi.org/10.1016/j.sysarc.2020.101970

Liu, Y., Wang, S., & Yao, X. (2019). Individual Goal Orientations, Team Empowerment, and Employee Creative Performance: A Case of Cross-level Interactions. *The Journal of Creative Behavior*, *53*(4), 443–456. https://doi.org/10.1002/jocb.220

Lu, L. Di, & Misener, L. (2023). Managing and sustaining cross-sector leveraging partnership in the post-event era: a case study of a provincial parasport collective. *European Sport Management Quarterly*, *23*(5), 1387–1408. https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2025885

Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, *23*(3), 489–507.

https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199

Matzke, C. M., DeGennaro, R., & Howie-Esquivel, J. (2021). Incorporating TeamSTEPPS training to improve staff collaboration in an academic level I emergency and trauma center. *International Emergency Nursing*, *55*, 100959. https://doi.org/10.1016/j.ienj.2020.100959

Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, *39*(2), 77–85. https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004

Nicholls, T. (2019). Local Government Performance, Cost-Effectiveness, and Use of the Web: An Empirical Analysis. *Policy & Internet*, *11*(4), 480–507. https://doi.org/10.1002/poi3.209

Njah, Y., & Cheriet, M. (2021). Parallel Route Optimization and Service Assurance in Energy-Efficient Software-Defined Industrial IoT Networks. *IEEE Access*, *9*, 24682–24696. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3056931

Noda, Y. (2021). Performance information and learning effects on citizen satisfaction with public services. *Public Management Review*, *23*(12), 1833–1855. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1775281

Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2019). Servant Leadership and Innovative Behaviour: An Empirical Analysis of Ghana's Manufacturing Sector. *Sustainability*, *11*(22), 6273. https://doi.org/10.3390/su11226273

Pérez-Vallejo, C., & Fernández-Muñoz, J. J. (2019). Quality of Leadership and Organizational Climate in a Sample of Spanish Workers. The Moderation and Mediation Effect of Recognition and Teamwork. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(1), 32. https://doi.org/10.3390/ijerph17010032

Qu, H., & Robichau, R. W. (2024). Subjective Well-Being Across the Sectors: Examining Differences in Workers' Life Satisfaction and Daily Experiential Well-Being. *Review of Public Personnel Administration*, *44*(4), 631–654. https://doi.org/10.1177/0734371X231175343

Quayle, A., Grosvold, J., & Chapple, L. (2019). New modes of managing grand challenges: Cross-sector collaboration and the refugee crisis of the Asia Pacific. *Australian Journal of Management*, *44*(4), 665–686. https://doi.org/10.1177/0312896219872234

RAJIANI, I. (2023). Greening public organisations: is there room for pro-environmental public servants to participate? *Administratie Si Management Public*, *41*, 145–162. https://doi.org/10.24818/amp/2023.41-08

Sakaya, A. J. (2020). Emancipation of Workers' and Management Thoughts for Leveraging Performance in the Public Sector. *Journal of Economics and Business*, *3*(2). https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.02.216

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. G. (2019). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry – the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*, *23*(4), 644–663. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0363

Saukko, L., Aaltonen, K., & Haapasalo, H. (2020). Inter-organizational collaboration challenges and preconditions in industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, *13*(5), 999–1023. https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0250

Sudha, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2023). Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment. *International Journal of Public Sector Management*, *36*(3), 271–287. https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2022-0198

Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, *22*(6), 877–907. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813

Torkaman, M., Heydari, N., & Torabizadeh, C. (2020). Nurses' perspectives regarding the relationship between professional ethics and organizational commitment in healthcare organizations. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*. https://doi.org/10.18502/jmehm.v13i17.4658

Ungureanu, P., Cochis, C., Bertolotti, F., Mattarelli, E., & Scapolan, A. C. (2021). Multiplex boundary work in innovation projects: the role of collaborative spaces for cross-functional and open innovation. *European Journal of Innovation Management*, *24*(3), 984–1010. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0338

Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective. *Frontiers in Psychology*, *9*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627

Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, *34*(8), 505–518. https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499

Williams, M. J., & Yecalo-Tecle, L. (2020). Innovation, voice, and hierarchy in the public sector: Evidence from Ghana's civil service. *Governance*, *33*(4), 789–807. https://doi.org/10.1111/gove.12472

Williams, V. N., McManus, B. M., Brooks-Russell, A., Yost, E., Allison, M. A., Olds, D. L., & Tung, G. J. (2022). A qualitative study of effective collaboration among nurse home visitors, healthcare providers and community support services in the United States. *Health & Social Care in the Community*, *30*(5), 1881–1893. https://doi.org/10.1111/hsc.13567

Yap, J. B. H., Leong, W. J., & Skitmore, M. (2020). Capitalising teamwork for enhancing project delivery and management in construction: empirical study in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *27*(7), 1479–1503. https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2019-0581

Zhang, H., Shi, S., Zhao, F., Ye, X., & Qi, H. (2023). A Study on the Impact of Team Interdependence on Cooperative Performance in Public–Private Partnership Projects: The Moderating Effect of Government Equity Participation. *Sustainability*, *15*(17), 12684. https://doi.org/10.3390/su151712684

Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLOS ONE*, *16*(12), e0260559. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260559