

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. TINJAUAN TEORI

Dalam melakukan penelitian mengenai “ Efektivitas Penerapan Sistem Kerja Ketua Dan Anggota Tim Pada Biro Sdm Dan Organisasi Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia ” peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian terkait penyederhanaan birokrasi yang dilakukan sebelumnya. Penelitian yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Nama (tahun)	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mochamad Nurhestitun ggal dan Muhlisin (2020)	Penyederhanaan Struktur Birokrasi : sebuah Tinjauan Perspektif Teoritis dan Empiris pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV	Fokus utama adalah pada kebutuhan untuk penyederhanaan struktur birokrasi di Indonesia, baik dari perspektif teoritis maupun empiris, dan bagaimana hal ini berkontribusi	Penyederhanaan struktur birokrasi, secara teroretis, diperlukan karena karakteristik yang terlalu birokratis sudah tidak sejalan dengan paradigma administrasi publik dan periode reformasi tata kelola sektor publik terkini, di samping karena desentralisasi. Secara empiris, penyederhanaan struktur birokrasi diperlukan karena menghambat peningkatan profesionalitas aparatur yang terlihat dari gejala bluff

			pada upaya reformasi sektor publik	ocracy dan consultocracy
2	Elvira Mulya Nalien (2021)	Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan <i>Bureaucratic Trimming</i> di Pemerintah Kota Bukittinggi	analisis dan penelitian mengenai implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Pemerintah Kota Bukittinggi, termasuk faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan tersebut, serta tantangan dan dampak dari kebijakan tersebut pada anggaran pendapatan dan belanja	ditemukan perbedaan instruksi antara Menpan RB dan Mendagri terkait penyelesaian penyetaraan jabatan ke fungsional. Menpan RB melalui Permenpan No. 28 Tahun 2019 mencakup seluruh Jabatan Administrasi (eselon III dan IV), sedangkan Mendagri hanya mencakup Jabatan Pengawas atau setara eselon IV yang membidangi Perizinan, Investasi, dan Pelayanan Publik berdasarkan Surat Mendagri No.130/14106/SJ. Namun, dengan keluarnya Surat Mendagri No.130/1970/OTDA tanggal 26 Maret 2021, Gubernur, Bupati, dan

			daerah.	Walikota diarahkan untuk segera melakukan penyetaraan jabatan pada seluruh jabatan administrasi, bukan hanya Jabatan Pengawas atau setara eselon IV yang bertanggung jawab atas Perizinan, Investasi, dan Pelayanan Publik.
3	Vivin Ismiyati, Bovie Kawulusan, dan Marsanuddin (2023)	Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan bagi Pengawas	analisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan, khususnya jabatan pengawas, dalam konteks peningkatan efektifitas dan efisiensi birokrasi serta pengembangan karir	Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai implementasi kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah, dapat disimpulkan bahwa: a) Implementasi kebijakan

			jabatan fungsional.	penyetaraan jabatan ini sudah berjalan. Hal ini terbukti dengan penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu: 1. Komunikasi 2. Sumber daya 3. Disposisi 4. Struktur birokrasi Keempat variabel tersebut, terdapat dua variabel yang terbukti sudah berjalan dengan baik yaitu variabel disposisi dan struktur birokrasi. Sebaliknya, variabel komunikasi dan sumber daya belum berjalan dengan baik. Namun secara garis besar, implementasi kebijakan ini dapat dikatakan sudah berjalan.
4	Dewi	Evaluasi	Mengevaluas	Hasil penelitian awal

	Amalia Rahman, Arenawati, dan Juliannes Cadith (2024)	Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Kedalam Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebak	i Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di lingkungan Pemerintah kota Serang	menunjukkan bahwa ada kesenjangan (gap) dalam proses penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Beberapa kesenjangan yang ditemukan antara lain adalah: 1. Banyaknya pejabat administrasi yang dapat disetujui untuk disetarakan dengan catatan telah mengikuti uji kompetensi jabatan fungsional. 2. Ada pejabat administrasi yang dapat disetujui untuk disetarakan dengan catatan telah menempuh Pendidikan Strata 1. 3. Kurangnya pemahaman pejabat administrasi yang
--	---	---	--	---

				terdampak oleh penyetaraan jabatan terhadap tugas pokok dan fungsi pada jabatan fungsional yang diamanatkan kepadanya. 4. Pejabat Fungsional yang hasilnya dari penyetaraan jabatan diberikan tanggung jawab serta kewenangan sebagai sub koordinator, yaitu melaksanakan fungsi administrator dan pengawas seperti jabatan yang telah melekat sebelumnya.
5	Fud Syaifuddin, Ahmad	Kinerja dan Motivasi Aparatur Pasca	Untuk mengevaluasi kinerja	Penyederhanaan Birokrasi melalui Penyetaraan jabatan memiliki dampak

	Yamin, dan Suparman (2024)	Penerapan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di kabupaten Sumbawa Barat	aparatur dalam organisasi perangkat daerah setelah implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi, kita melihat dari hasil Sistem Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah Tahun 2023. Selain itu, kita juga menganalisis motivasi kerja aparatur setelah kebijakan penyederhanaan birokrasi	terhadap capaian nilai SAKIP perangkat daerah, namun tidak terlalu signifikan. Kompetensi aparatur menjadi faktor utama yang mempengaruhi capaian nilai SAKIP perangkat daerah tahun 2023." Hal ini juga diungkap oleh Kepala Bidang Perencanaan Pengendalian dan Evaluasi Program Pembangunan (PPEPPD) Bappeda, yang menyatakan, "Komitmen pimpinan adalah faktor utama dalam menentukan capaian LAKIP perangkat daerah. Dampak kebijakan penyetaraan jabatan mempengaruhi hasil capaian tersebut, namun tidak terlalu signifikan
--	----------------------------------	---	---	--

			diterapkan di Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat.	
--	--	--	---	--

Sumber : Diolah Peneliti

Dari tabel penelitian terdahulu diatas, maka dapat dilihat bahwa penelitian- penelitian sebelumnya belum ada yang membahas tentang penyederhanaan birokrasi yang terfokus pada penerapan sistem kerja terkait perubahan dari koordinator dan sub koordinator menjadi ketua tim dan anggota tim. Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian ini lebih berfokus pada penyederhanaan birokrasi karena sebaran dan skala dari reformasi birokrasi biasanya luas dan mencakup perubahan yang sistematis dalam struktur organisasi, sedangkan penyederhanaan birokrasi lebih berfokus pada perubahan kecil dan inisiatif yang dapat diimplementasikan dengan cepat dan efektif.

1. Efektivitas

a. Pengertian Teori Efektivitas

Sondang P. Siagian (2001:24) memberikan definisi tentang efektivitas sebagai berikut, Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Maka efektivitas menandakan sejauh mana sasaran yang ditetapkan telah tercapai. Jika hasil kegiatan mendekati sasaran yang diinginkan, maka efektivitasnya semakin tinggi. Efektivitas merupakan konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena memberikan

gambaran yang komprehensif tentang bagaimana setiap bagian organisasi bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengukuran efektivitas organisasi bukanlah tugas yang mudah karena setiap organisasi memiliki tujuan yang unik, yang menyebabkan tantangan dalam mengukur efektivitas secara keseluruhan.

Efektivitas erat kaitannya dengan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya melalui serangkaian langkah atau program yang telah ditetapkan. Program dianggap berhasil jika sesuai dengan visi dan misi organisasi. Efektivitas dalam penyusunan program untuk mencapai visi dan misi dapat dianggap efektif jika memenuhi kriteria efektivitas. Adapun kriteria yang dikemukakan oleh Gibson (2000) yaitu :

- 1) Hasil Produksi, sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi. Ukuran produksi mencakup, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani, hasil kerja, dan sebagainya.
- 2) Efisiensi, efisiensi sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran dan masukan. Ukuran efisiensi terdiri dari Keluaran dan modal, biaya per unit, pemborosan, waktu terluang, dan sebagainya..
- 3) Kepuasan, dianggap sebagai kriteria efektivitas, merujuk pada sejauh mana organisasi berhasil memenuhi kebutuhan karyawan, termasuk penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan kesejahteraan, dan aspek lainnya.
- 4) Penyesuaian, dianggap sebagai kriteria efektivitas, merujuk pada kemampuan organisasi dalam merespons perubahan eksternal dan internal. Perubahan eksternal seperti persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk, dan lainnya mencerminkan adaptasi

organisasi terhadap lingkungan.

- 5) Kelangsungan, dianggap sebagai kriteria efektivitas, merujuk pada tanggung jawab organisasi dalam memperluas kapasitas dan potensi untuk pertumbuhan.

2. Penyederhanaan Birokrasi

a. Definisi Reformasi birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda penting dalam upaya memperbaiki tata kelola pemerintahan di Indonesia. Birokrasi yang efektif dan efisien menjadi kunci dalam menyediakan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Reformasi birokrasi bertujuan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi di Indonesia, seperti tumpang tindih kewenangan, panjangnya rantai birokrasi, kurangnya transparansi, serta lemahnya akuntabilitas.

Dalam konteks ini, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 7 Tahun 2022 diterbitkan sebagai pedoman untuk menyederhanakan birokrasi melalui pengubahan sistem kerja di instansi pemerintah. Penyederhanaan birokrasi ini mencakup tiga aspek utama: penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja di lingkungan pemerintahan, sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Permenpan RB No. 7 Tahun 2022 juga menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses penyederhanaan birokrasi. Dengan memanfaatkan teknologi, proses administrasi dapat dilakukan secara lebih cepat, transparan, dan

akuntabel. Selain itu, teknologi juga memungkinkan adanya integrasi antarunit kerja, sehingga koordinasi dan kolaborasi dapat berjalan lebih lancar.

Penerbitan Permenpan RB No. 7 Tahun 2022 tidak lepas dari berbagai tantangan yang dihadapi oleh birokrasi Indonesia. Beberapa tantangan tersebut antara lain adalah:

1. **Birokrasi yang Kaku:** Struktur birokrasi yang hierarkis dan kaku seringkali menghambat inovasi dan fleksibilitas dalam bekerja.
2. **Proses Administrasi yang Panjang:** Banyaknya tahapan dalam proses administrasi menyebabkan pelayanan publik menjadi lambat dan tidak efisien.
3. **Kurangnya Transparansi dan Akuntabilitas:** Keterbukaan informasi dan pertanggungjawaban dalam birokrasi masih menjadi masalah yang harus diatasi.
4. **Rendahnya Kualitas Pelayanan Publik:** Masyarakat seringkali mengeluhkan kualitas pelayanan publik yang belum memadai.

Melalui Permenpan RB No. 7 Tahun 2022, pemerintah berupaya untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut dengan menyederhanakan birokrasi dan meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN).

b. Tujuan Utama

Tujuan utama dari penyederhanaan birokrasi sebagaimana diatur dalam Permenpan RB No. 7 Tahun 2022 adalah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis, lincah, dan profesional. Tujuan-tujuan spesifik dari penyederhanaan birokrasi ini meliputi :

1. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Kerja :

- a) mewujudkan proses kerja yang lebih sederhana dan cepat dengan mengurangi tahapan dan prosedur yang tidak perlu.
 - b) meningkatkan produktivitas ASN melalui pengoptimalan alur kerja dan distribusi tugas yang lebih jelas.
2. Mewujudkan Pelayanan Publik yang Berkualitas :
- a) Menyediakan layanan yang lebih cepat, tepat, dan akurat kepada masyarakat.
 - b) Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik melalui penyederhanaan prosedur dan pengurangan birokrasi yang berbelit-belit.
3. Mengoptimalkan Sumber Daya Manusia :
- a) Menempatkan ASN pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan keahliannya.
 - b) Meningkatkan kemampuan dan profesionalitas ASN melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan.
4. Mendorong Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi :
- a) Memanfaatkan teknologi untuk mengintegrasikan proses kerja dan mengurangi penggunaan dokumen fisik.
 - b) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE).
5. Meningkatkan Koordinasi dan Kolaborasi Antar Unit Kerja:
- a) Mendorong kerjasama antarunit dan antarpegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.
 - b) Mengurangi silo mentalities yang seringkali menghambat aliran informasi dan kerjasama antarbagian dalam birokrasi.
6. Mengurangi Beban Administratif :
- a) Menghilangkan atau menyederhanakan prosedur administratif yang tidak perlu dan membebani ASN.

- b) Mempercepat proses pengambilan keputusan melalui penyederhanaan alur kerja dan wewenang.

3. Sistem Kerja

a. Definisi Sistem Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:94) sistem kerja adalah suatu rangkaian tata kerja dan prosedur kerja yang kemudian membentuk suatu kebulatan pola tertentu dalam rangka melaksanakan suatu bidang pekerjaan. Maka dari itu sistem kerja dapat diartikan sebagai rangkaian prosedur atau tata kerja yang mana membentuk suatu proses aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Menurut Permenpan-RB no 7 tahun 2022 Sistem Kerja digunakan sebagai instrumen bagi pegawai ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi pada instansi pemerintah setelah penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan dalam rangka penyederhanaan birokrasi, dengan maksud dan tujuan untuk mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien, memastikan pencapaian tujuan, strategi, dan kinerja organisasi, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sistem kerja merupakan sekumpulan praktek dalam manajemen yang mendorong pegawai untuk lebih terlibat dan bertanggung jawab, serta terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan fungsi penting lainnya.

b. Pengertian Efektivitas Kerja

Suatu organisasi atau instansi selalu berusaha agar pegawai yang terlibat di dalamnya dapat mencapai efektivitas terhadap kerja. Keberhasilan suatu organisasi atau instansi dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing pegawai dalam melaksanakan

tugas yang diberikan. Efektivitas menjadi unsur pokok untuk mencapai sebuah tujuan atau suatu sasaran yang telah ditentukan dalam setiap organisasi atau instansi. Efektivitas dapat dikatakan efektif, jika tujuan yang ada telah tercapai. Menurut Hasibuan (2016: 48) “efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”.

Berdasarkan teori diatas, Sistem kerja merupakan dasar dari pencapaian untuk tugas kerja suatu organisasi atau instansi maka dari itu sistem kerja sangat penting untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Efektivitas kerja sangat penting perannya sebagai salah satu cara dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab dalam bekerja. Dengan efektivitas kerja, pegawai bisa memastikan pemahaman para pelaksana kerja dengan menyesuaikan tugasnya dalam mencapai kerja yang efektif dan efisien. Efektivitas kerja dapat dicapai apabila pelaksanaan tugas sesuai dengan syarat-syarat yang diperlukan dalam tugas tersebut. Dengan adanya syarat-syarat tersebut, maka pembagian kerja akan menjadi lebih mudah dilakukan. Pembagian kerja tentunya berorientasi pada kemampuan dari setiap pegawai. Suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila telah mencapai tujuan sebagaimana pekerjaan atau penugasan yang direncanakan dengan menggunakan segala sumber daya yang telah direncanakan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan terkait dengan efektivitas merupakan suatu ukuran dalam penyelesaian pencapaian kerja yang sudah ditentukan sesuai dengan syarat-syarat dan tujuan dari organisasi atau instansi, serta kemampuan untuk melaksanakan aktifitas-aktifitas yang telah ditetapkan suatu lembaga untuk mencapai tujuan serta

meraih keberhasilan yang maksimal.

B. Konsep Kunci

Penyederhanaan Birokrasi berdasarkan Permenpan-RB No.7 tahun 2022 tentang penyesuaian Sistem Kerja Ketua dan Anggota Tim dalam upaya mewujudkan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien. Mengukur efektivitas sistem kerja bukanlah hal yang sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang dinilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas barang dan jasa. Pengukuran efektivitas dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi atau instansi.

Efektivitas dapat diukur melalui berhasil atau tidaknya pegawai atau kelompok dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan. apabila suatu pekerjaan telah diselesaikan dan dapat mencapai tujuan dari penugasan tersebut maka, maka sistem kerja tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting dalam efektivitas adalah tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Efektivitas hanya melihat apakah proses program atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuan yang ditetapkan. untuk itu perlu diketahui alat ukur efektivitas kinerja, menurut Richard M. Steers (2017: 261) sebagai berikut :

a. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan menyesuaikan diri terdiri dari kemampuan manusia dalam menyesuaikan dalam situasi apapun, kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan yang lain. Kunci keberhasilan organisasi atau instansi adalah kerjasama dalam mencapai tujuan. Setiap orang yang masuk dalam

organisasi atau instansi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan yang lainnya sesuai dengan pekerjaan dalam organisasi atau instansi tersebut.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan dibebankan kepada seseorang yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dapat dilaksanakan oleh sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi atau instansi. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat rasa puas individu dapat mencapai kepuasan adalah dengan mendapatkan kesenangan. Kesenangan individu dapat berupa imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi atau instansi mereka bekerja.

d. Kualitas

Kualitas dari jasa produk primer yang dihasilkan menentukan efektivitas kinerja dari organisasi atau instansi tersebut. Kualitas mungkin memiliki banyak bentuk operasional, terutama ditentukan oleh jenis produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau instansi tersebut.

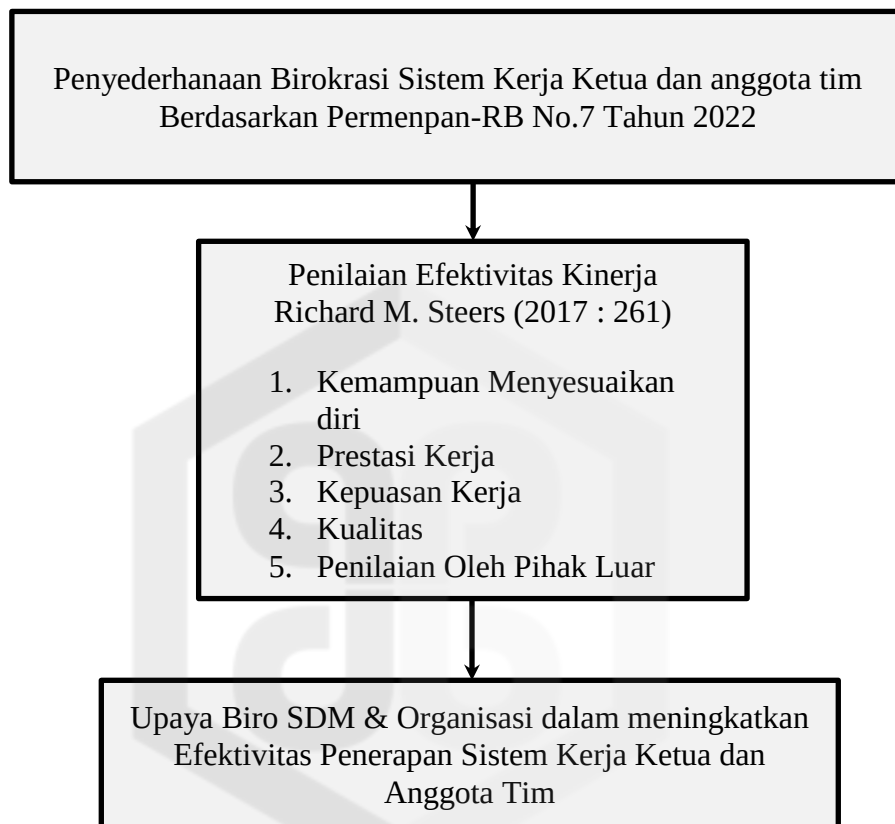
e. Penilaian Oleh Pihak Luar

Penilaian mengenai organisasi atau unit organisasi diberikan oleh mereka (individu atau kelompok) dalam lingkungan organisasi atau instansi itu sendiri, yaitu pihak pihak dengan siapa organisasi tersebut berhubungan

atau terhubung.

C. Kerangka Berpikir

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Sumber : Diolah Peneliti

Penyederhanaan Birokrasi dalam penerapan Sistem Kerja Ketua Tim dan Anggota Tim bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui pembentukan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien. Berdasarkan gambar di atas, penelitian ini memfokuskan diri pada efektivitas penerapan sistem kerja yang baru ini di Badan Pelindung Pekerja Migran Indonesia. Sistem kerja baru ini menggantikan struktur sebelumnya yang terdiri dari Koordinator dan Sub

Koordinator.

Penelitian ini mengkaji bagaimana sistem kerja Ketua Tim dan Anggota Tim mempengaruhi kinerja pegawai dengan mengacu pada lima (5) komponen efektivitas dan kinerja. Komponen-komponen ini menjadi indikator utama dalam mengevaluasi hasil penelitian dan memberikan gambaran yang jelas tentang seberapa baik sistem kerja baru ini diimplementasikan dan diadaptasi oleh pegawai dalam organisasi tersebut.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini berfokus pada tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. menurut Moleong (2014) penelitian kualitatif merupakan prosedur dalam penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata- kata tertulis maupun lisan dari perilaku orang-orang yang dapat diamati.

Metode penelitian deskriptif kualitatif secara langsung digunakan oleh peneliti dengan tujuan untuk menggali fakta kemudian diuraikan sesuai dengan kenyataan yang ada mengenai Efektivitas Penerapan sistem kerja Ketua dan anggota tim terhadap kinerja pegawai di Biro SDM dan organisasi Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan instrumen yang digunakan berisi tentang pedoman wawancara. Selain itu, peneliti akan langsung terjun dalam kasus yang diteliti, yaitu pihak-pihak yang berkaitan dengan program Penyederhanaan birokrasi pada sistem kerja baru. Menurut Ulber Silalahi (2009: 280) pengumpulan data adalah satu proses mendapatkan data empiris melalui responden dengan menggunakan metode tertentu. Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa proses pengumpulan data adalah proses untuk mengumpulkan berbagai hal yang akan digunakan sebagai bahan penelitian sebagai berikut :

1. Data Primer

Untuk pengumpulan data yang dilakukan dalam menunjang penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam pada narasumber atau informan yang berkaitan dengan Penyederhanaan Birokrasi khususnya terhadap Efektivitas Penerapan sistem kerja Ketua dan anggota tim terhadap kinerja pegawai.

Sebelum melakukan wawancara, peneliti mempersiapkan daftar pertanyaan yang terstruktur dan relevan dengan topik penelitian. Setelah itu, peneliti akan bertemu dengan narasumber dan mengajukan pertanyaan tersebut untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Untuk mendukung proses wawancara, peneliti dapat menggunakan berbagai peralatan dan perlengkapan, seperti tape recorder untuk merekam percakapan, kertas dan pulpen untuk catatan, laptop untuk mengakses dan menyimpan data, dan lainnya. Oleh karena itu, penting bagi peneliti untuk merencanakan wawancara dengan hati-hati dan mempertimbangkan faktor-faktor ini dalam proses penelitian mereka.

2. Data Sekunder

Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan oleh peneliti adalah dengan melakukan studi kepustakaan (bahan-bahan kepustakaan) seperti buku, dokumen instansi tempat penelitian, laporan kegiatan obyek penelitian untuk mempertahankan objektivitas penelitian yakni AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), dan dokumentasi lainnya yang dapat memberikan informasi dan memiliki keterkaitan dengan tema atau objek penelitian.

3. Observasi

Dalam penelitian ini, observasi yang dilakukan berupa observasi non-

partisipan, dimana peneliti tidak terlibat secara langsung dengan aktivitas yang diteliti. Observasi dilakukan pada Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi untuk mengamati proses yang berkaitan dengan Sistem Kerja Ketua dan Anggota Tim

C. Instrumen Penelitian

Dalam melakukan penelitian kualitatif, kedalaman suatu data menjadi yang utama. Untuk bisa menjangkau data lebih dalam, maka peneliti memerlukan alat-alat bantu baik digunakan oleh dirinya atau responden untuk mempermudah proses pengambilan data. Maka, instrumen penelitian kualitatif diantaranya adalah :

1. Pedoman Wawancara

Pada penelitian ini pedoman wawancara yang digunakan peneliti berupa pertanyaan-pertanyaan yang disusun oleh peneliti yang berisikan aspek-aspek terkait Penyederhanaan birokrasi dan Penerapan sistem kerja yaitu ketua dan anggota tim.

2. Studi literatur

Pada penelitian ini studi literatur yang digunakan peneliti adalah menyusun kerangka berpikir kemudian mempertajam fokus, mengumpulkan data, melakukan interpretasi data, evaluasi dan melakukan prediksi. dengan tujuan untuk mengumpulkan data yang mendalam terkait penyederhanaan birokrasi terhadap perubahan sistem kerja dengan penerapan ketua tim dan anggota tim pada Biro SDM dan organisasi Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia.

3. Pedoman Dokumen

Pedoman dokumen adalah daftar yang membantu Peneliti dalam mengumpulkan data melewati dokumen-dokumen. Dalam penelitian ini,

dokumen yang digunakan berisikan peraturan perundang-undangan, produk hukum, artikel jurnal, maupun dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan penyederhanaan birokrasi terhadap penerapan sistem kerja dengan perubahan dari koordinator dan sub koordinator menjadi ketua tim dan anggota tim.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

1. Teknik Pengelolaan data

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka metode pengolahan data dijalankan dengan cara mengorganisir data dalam kalimat yang terstruktur, sistematis, logis, tanpa kontradiksi, dan efektif, sehingga mempermudah pemahaman dan interpretasi data. Proses pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melibatkan serangkaian langkah seperti pengecekan data, pengkategorian, verifikasi, analisis, dan penyusunan kesimpulan. Setelah data- data yang diperlukan sudah tergali dan terkumpul, maka langkah selanjutnya mengolah data tersebut menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

- a. Pemeriksaan Data adalah meneliti data-data yang telah diperoleh, terutama dari kelengkapan jawaban, keterbacaan tulisan, kejelasan makna, kesesuaian dan relevansinya dengan data yang lain. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses *editing* terhadap hasil data observasi, wawancara, dan dokumen terkait perubahan sistem kerja pada penyederhanaan birokrasi, dengan fokus pada peran dan dampak dari perubahan posisi Koordinator dan sub Koordinator menjadi Ketua tim dan anggota tim.
- b. Klasifikasi merupakan tahap dalam proses pengolahan data di

mana semua data, termasuk hasil wawancara, pengamatan, dan observasi, dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu. Pada tahap ini, peneliti akan mengkategorikan data terkait dengan Efektivitas Penerapan Sistem Kerja Ketua dan anggota Tim pada Penyederhanaan birokrasi yang diperoleh, dengan tujuan agar hasil data dapat dipahami dan mudah dianalisis.

- c. Verifikasi adalah proses memeriksa data dan informasi yang telah didapat dari lapangan agar validitas data dapat diakui dan digunakan dalam penelitian. Pada tahap ini peneliti akan melakukan verifikasi terkait data yang diperoleh agar proses penelitian dapat digunakan dalam penelitian pada Biro SDM dan Organisasi Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia.

2. Teknik Analisis Data

a. Reduksi data

Kegiatan reduksi data melibatkan proses pengelompokan dan merangkum informasi yang diperoleh dari berbagai sumber seperti wawancara, observasi, dan dokumen. Tujuan dari proses ini adalah untuk menyoroti aspek-aspek penting yang relevan dengan penelitian. Akhirnya, hasil dari reduksi data menyediakan data yang terstruktur dan jelas, sehingga ketika nantinya membutuhkan data-data lain, pengumpulan data selanjutnya dapat dilakukan dengan mudah.

b. Penyajian data

Penyajian data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menyusun data-data yang relevan sesuai dengan hasil dari reduksi data sebelumnya. Hal ini dilakukan guna mendapatkan informasi yang dapat disimpulkan dan kemudian disajikan dalam Penelitian. Data dalam penelitian ini dapat disajikan dalam suatu bentuk yaitu uraian

singkat, tabel, dan gambar.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahapan terakhir dari pengolahan dan analisis data. Pada tahapan ini, data-data yang telah dianalisis kemudian menjadi satu temuan sebagai hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Dalam hal ini, kesimpulan akan menjawab rumusan masalah dan pertanyaan penelitian.

3. Teknik Pemilihan Narasumber

Dalam penelitian ini teknik pemilihan narasumber yang digunakan adalah *Purposive sampling*. Teknik cara pemilihan narasumber dengan menganalisis latar belakang dan posisinya yang terkait dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu menjawab pertanyaan penelitian dan memberikan beberapa data yang dibutuhkan sehingga hasil penelitian dapat akurat dan valid. Dalam teknik pemilihan narasumber ini. Peneliti menetapkan narasumber yang akan membantu penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3. Daftar Key informant

No	Key Informant	Kode Key Informant	Jumlah
1	Pengendali teknis Sumber Daya Manusia dan Organisasi.	I	1
2	Pegawai yang berperan sebagai Pengawas dalam sistem kerja.	II	1
3	Pegawai berperan sebagai ketua tim satu	III	1
4	Pegawai berperan sebagai ketua tim dua	IV	1

5	Pegawai yang berperan sebagai anggota tim satu	V	1
6	Pegawai yang berperan sebagai anggota tim dua	VI	1

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Satu orang pihak dari Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia yang berperan sebagai pengendali teknis.
2. Satu orang pegawai yang berperan sebagai pengawas sesuai dengan sistem kerja pada penyederhanaan birokrasi.
3. Dua orang pihak dari Biro Sumber Daya Manusia Badan Pelindung Pekerja Migran Indonesia yang berperan sebagai ketua tim sesuai dengan perubahan sistem kerja pada penyederhanaan birokrasi.
4. Dua orang pihak dari pegawai yang menjadi anggota tim sesuai dengan perubahan sistem kerja pada penyederhanaan birokrasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum

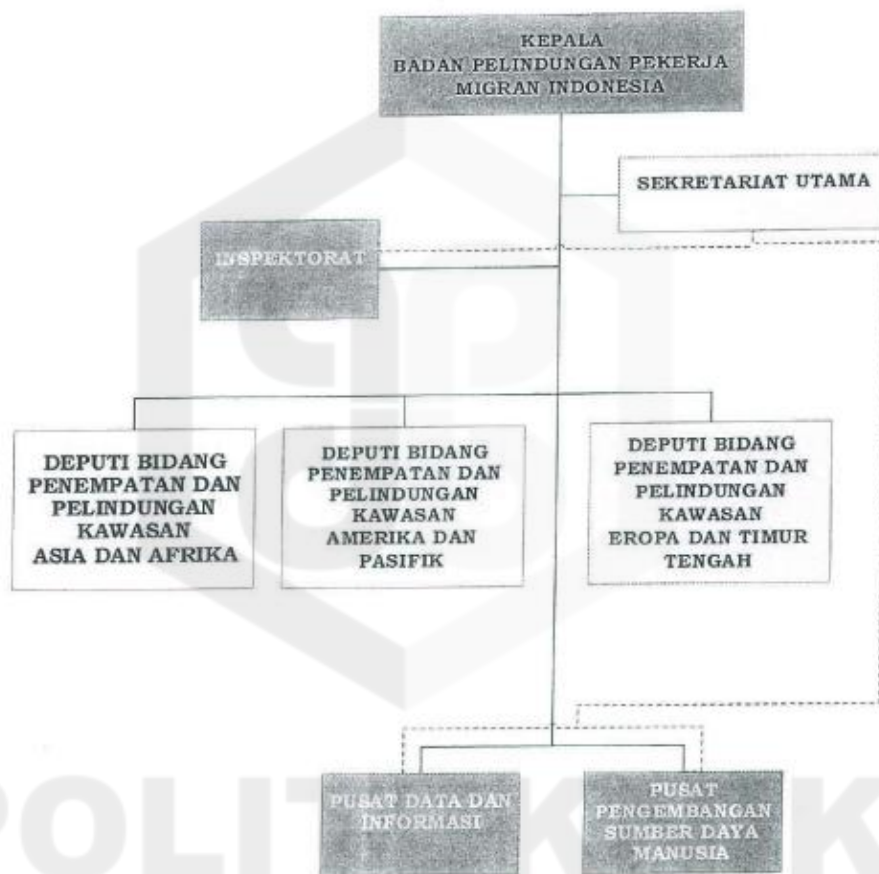
Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 tahun 2017 tentang Perlindungan Pekerja Migran Indonesia dan disusul dengan peraturan presiden Nomor 90 tahun 2019 tentang Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia yang menunjuk Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BNP2TKI) dibentuk sesuai dengan lahirnya peraturan Presiden (Perpres) No 81/2006 tentang Pembentukan BNP2TKI , dan bertransformasi menjadi BP2MI sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 90 tahun 2019, dan ditunjuk sebagai badan yang bertugas sebagai pelaksana kebijakan dalam pelayanan dan perlindungan pekerja migran Indonesia secara terpadu dengan arah kebijakan yang memiliki tema besar perlindungan PMI yaitu, memerangi sindikasi pengiriman PMI nonprosedural. Dengan sasaran strategis: meningkatnya perlindungan dan kesejahteraan PMI dan keluarganya, serta meningkatnya tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan tujuan: terwujud perlindungan PMI melalui penempatan PMI terampil dan profesional guna meningkatkan kesejahteraan keluarganya sebagai aset bangsa, serta terselenggaranya peningkatan tata kelola organisasi yang efisien, efektif, dan akuntabel.

Berdasarkan Peraturan Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia Republik Indonesia Nomor 04 Tahun 2020 tentang organisasi dan tata kerja BP2MI mempunyai tugas melaksanakan kebijakan pelayanan dalam rangka penempatan dan perlindungan pekerja migran Indonesia secara terpadu. Dalam melaksanakan tugasnya BP2MI menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan kebijakan di bidang penempatan dan perlindungan pekerja migran Indonesia;
- b. Pelaksanaan pelayanan dan perlindungan pekerja migran Indonesia;
- c. Penerbitan dan pencabutan surat izin perekrutan pekerja migran Indonesia;
- d. Penyelenggaraan pelayanan penempatan;
- e. Pengawasan pelaksanaan pelayanan jaminan sosial;
- f. Pemenuhan hak pekerja migran Indonesia;
- g. Pelaksanaan verifikasi dokumen pekerja migran Indonesia;
- h. Pelaksanaan penempatan pekerja migran Indonesia atas dasar perjanjian secara tertulis antara pemerintah pusat dengan pemerintah negara pemberi kerja pekerja migran Indonesia dan/atau pemberi kerja berbadan hukum di negara tujuan penempatan;
- i. Pengusulan penerbitan dan perpanjangan surat izin perusahaan penempatan pekerja migran Indonesia kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang ketenagakerjaan terhadap perusahaan penempatan pekerja migran Indonesia;
- j. Pelaksanaan perlindungan selama bekerja dengan berkoordinasi dengan perwakilan Republik Indonesia di negara tujuan penempatan;
- k. Pelaksanaan fasilitasi, rehabilitasi, dan reintegrasi purna pekerja migran Indonesia;
- l. Pelaksanaan pemberdayaan sosial dan ekonomi purna pekerja migran Indonesia;
- m. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BP2MI;
- n. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan BP2MI; dan
- o. Pengawasan internal atas pelaksanaan tugas BP2MI

Selain fungsi yang diselenggarakan di atas BP2MI memiliki kewenangan dalam menyusun dan menetapkan peraturan perundang-undangan mengenai:

- a. Standar perjanjian kerja, penandatanganan, dan verifikasi;
- b. Biaya penempatan pekerja migran Indonesia; dan
- c. Proses yang dipersyaratkan sebelum bekerja.



Gambar 2. Struktur organisasi BP2MI

Sumber : PERBAN No.04 Tahun 2020 tentang Organisasi dan tata kerja BP2MI

Dalam pelaksanaan penelitian ini Peneliti melaksanakannya di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (BSDMO). BSDMO merupakan salah satu unit kerja Sekretariat Utama Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia (BP2MI). Dalam hal ini mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pelaksanaan urusan sumber daya manusia dan penataan organisasi, dan tata laksana, serta ketatausahaan biro. Dalam melaksanakan tugas tersebut BSDMO menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan penyusunan rencana kebutuhan sumber daya manusia;
- b. Pelaksanaan pengadaan sumber daya manusia dan pemetaan kompetensi sumber daya manusia;
- c. Pengelolaan pola karir dan manajemen talenta sumber daya manusia;
- d. Pelaksanaan administrasi jabatan fungsional;
- e. Penyiapan pembinaan dan pelaksanaan disiplin, manajemen kinerja, penghargaan, mutasi, dan kesejahteraan sumber daya manusia
- f. Pengelolaan data dan informasi sumber daya manusia;
- g. Penyiapan pembinaan dan penataan organisasi dan tata laksana;
- h. Fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi dan pelayanan publik; dan
- i. Pelaksanaan urusan ketatausahaan biro.



Gambar 3. Struktur organisasi Biro SDMO2023

Sumber : Website BP2MI

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, dijelaskan bahwa penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Penyederhanaan ini meliputi tiga tahapan utama: penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja.

NO	UNIT	GOLONGAN				
		IV	III	II	I	JML
1.	Biro Perencanaan dan Kerja Sama	4	19	2	-	25
2.	Biro SDM dan Organisasi	3	35	2	-	40
3.	Biro Keuangan dan umum	4	19	65	-	88
4.	Biro Hukum dan Humas	3	31	1	-	35
5.	Pusat Data dan Informasi	2	33	2	-	37
6.	Pusat Pengembangan SDM	3	17	-	-	20
JUMLAH		19	154	72	-	245

Gambar 4. Komposisi Pegawai berdasarkan golongan 2023

Sumber : Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Dalam mekanisme kerja yang diatur oleh Peraturan Menteri ini, setiap pegawai, baik itu Pejabat Fungsional maupun pelaksana, memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik. Mereka diharapkan bekerja secara profesional, kompeten, dan kolaboratif, sesuai dengan prinsip-prinsip orientasi pada hasil, transparansi, dan akuntabilitas. Namun, dengan jumlah pegawai yang terbatas, pembagian tugas seringkali menjadi tidak merata. Beberapa pegawai harus menangani beban kerja yang lebih besar, yang dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja dan meningkatnya tingkat stres di antara pegawai tersebut. Penerapan sistem kerja yang disederhanakan ini juga menjadi tantangan khusus bagi Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO) di Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia (BP2MI). Biro SDMO BP2MI bertanggung jawab untuk memastikan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien, termasuk dalam hal rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan pegawai, serta pengelolaan kinerja. Dengan jumlah pegawai yang hanya 40 orang, Biro SDMO BP2MI menghadapi tekanan untuk mengoptimalkan pemanfaatan setiap pegawai yang ada. Hal ini mencakup upaya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, serta memastikan bahwa setiap pegawai dapat bekerja secara produktif dan efisien.

Berdasarkan dari informan III menyatakan :

menurut saya Kemudian Bagaimana sistem kerja Mempengaruhi beban kerja Nah kalau ini Penerapan sistem kerja ini Sebenarnya Kalau gak disertai dengan Pembagian kerja yang baik Maka dapat menimbulkan Stres dan keseimbangan Kalau orang kan sekarang bilang Work life balance Tapi kalau menurut saya Yang namanya PNS Work life balance itu agak susah Kalau menurut saya ya Kenapa PNS itu masih penghadian Profesional ya Tapi penghadiahannya juga harus ada Jadi Kalau Beda sama di swasta Kalau menurut pandangan saya Mungkin lebih ke profesional Orang bisa pindah-pindah dengan tempat Tapi kalau di ASM Karena kita bekerja untuk negara Melayani rakyat, melayani masyarakat Tidak cuma profesionalisme Tapi juga penghadian Nah Jadi Keseimbangan kerja pasti bisa jadi Tidak akan selalu Seimbang Gak ada di swasta dimana Misalnya kayak cuti aja Kalau di swasta mungkin cuti yaudah gak bisa dipanggil Yang namanya PNS Begitu cuti ketika Pimpinan manggil Harus datang Gak boleh gak Itu ketentuannya begitu Bahkan cuti itu bisa ditolakan Itu ada ketentuannya Jadi Intinya adalah Bisa menyebabkan stress Pasti Kalau memang beban kerjanya tidak seimbang Pembagian tugasnya.

NO	UNIT	ASN	PPNPN
1	Sekretaris Utama	1	-
2	Biro Perencanaan dan Kerja Sama	24	1
3	Biro Keuangan dan Umum	85	26
4	Biro SDM dan Organisasi	40	2
5	Biro Hukum dan Humas	35	11
6	Pusat Data dan Informasi	37	4
7	Pusat Pengembangan SDM	24	7
	TOTAL	185	40

Gambar 5. Sebaran pegawai sekretariat utama 2024

Sumber : Biro Sumber daya Manusia dan Organisasi

Pada tahun 2023, Biro SDMO BP2MI memiliki 40 pegawai yang semuanya merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN). Meski demikian, beban kerja yang besar tetap dirasakan oleh pegawai, terutama oleh ketua dan anggota tim dalam berbagai tim kerja. Rata-rata pegawai melaporkan peningkatan beban kerja yang signifikan, yang mempengaruhi keseimbangan kerja dan produktivitas mereka. Pada tahun 2024, terdapat penambahan 2 pegawai Pegawai Pemerintah Non

Pegawai Negeri (PPNPN), sehingga total pegawai menjadi 42 orang. Meskipun ada penambahan ini, masalah beban kerja yang tinggi masih tetap dirasakan oleh beberapa pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penambahan jumlah pegawai belum cukup untuk mengatasi peningkatan beban kerja yang ada, terutama dalam sistem kerja ketua dan anggota tim. Namun, tanpa penambahan jumlah pegawai yang memadai dan penataan ulang beban kerja yang efektif, tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas ini bisa menjadi sulit tercapai.

B. Pembahasan

Wawancara yang dilakukan oleh Peneliti terhadap 6 (enam) informan dengan tujuan untuk mencari data yang dimaksud untuk mencapai tujuan penelitian yaitu dengan tujuan mengetahui serta memahami dan menganalisis penerapan, hambatan, solusi dari implementasi dari Penyederhanaan birokrasi terkait Sistem Kerja baru berdasarkan Permenpan -RB No. 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia.

Wawancara yang dilakukan secara mendalam ini memiliki tujuan untuk menjawab pertanyaan terkait:

1. Menggali faktor- faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas dari penerapan Sistem Kerja Ketua dan Anggota Tim di di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia.
2. Menggali dan merumuskan upaya di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia untuk menyesuaikan Sistem Kerja Ketua dan Anggota Tim.

Wawancara yang telah dilakukan oleh Peneliti yang dimulai pada bulan Juni 2024, dengan hasil penelitian didapat dari wawancara yang mendalam untuk menjawab permasalahan yang ada terkait dengan fenomena yang ditemukan oleh Peneliti dari telaah dokumen yang mana pada tahun 2021 hingga 2024 jumlah

pegawai mengalami perubahan terhadap jumlah pegawai yang memiliki peranan dalam penerapan sistem kerja baru yang mana dalam penerapan sistem kerja baru tersebut dapat dinyatakan efektif dan efisien sesuai dengan Permenpan-RB no 7 tahun 2022. Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli terkait dengan efektivitas dari penerapan sistem kerja dapat disimpulkan bahwa efektivitas dapat diukur dengan berhasil atau tidaknya pegawai atau kelompok dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan. Sesuai dengan kesimpulan tersebut, Peneliti menggali data untuk mencapai tujuan dari penelitian ini dengan menggunakan 5 (lima) poin yang dapat dijadikan alat ukur untuk Efektivitas dari penerapan Sistem Kerja Ketua dan Anggota Tim dengan informan yang berperan sebagai bentuk dari pencarian data dan keterlibatan langsung dilapangan yang setelahnya dilakukan analisa sebagai berikut:

1. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Pada aspek Kemampuan dalam menyesuaikan diri terdapat 5 (lima) bahasan yang Peneliti bahas bersama dengan narasumber, dari 5 (lima) bahasan tersebut pada bahasan pertama yaitu terkait apakah penerapan yang dilakukan telah maksimal dan sesuai dengan sistem kerja sesuai dengan Permenpan-RB no 7 tahun 2022. Terkait dengan pertanyaan ini para informan memberikan jawaban demikian.

Informan VI sebagai Anggota Tim 2 terkait Apakah Pekerjaan telah maksimal dengan adanya sistem kerja baru menyatakan :

“Khusus Biro SDM ini Sudah sesuai dengan Men Pan 7 tahun 2022 Karena memang kita sudah adopsi ketua sistemnya Ketua tim kan ya Kita meninggalkan sistem sukor(sub koordinator) dan koordinator Jadi ke tim Tapi kita koordinasinya sudah bukan ke S4(eselon 4(empat)) atau S3(Eselon 3(tiga)) Tapi ke ketua timnya.

Pernyataan tersebut menjadi acuan awal untuk melihat apakah penerapan sistem kerja baru telah dilakukan dan di implementasikan, dan diperkuat dengan beberapa pendapat lain dari beberapa informan.

Informan V sebagai anggota 1 Apakah Pekerjaan telah maksimal dengan adanya sistem kerja baru menyatakan :

“Kalau sejauh ini sih, sistem kerja kita sebenarnya memang sudah transisi ya ke kerja tim gitu. Menyesuaikan kebijakan atau regulasi yang ada, Kita juga jadi salah satu unit kerja yang pertama menerapkan sistem kerja dengan tim kerja.

Pernyataan tersebut menjadi penguat bahwa penerapan sistem kerja baru telah benar benar terimplementasi dan dilaksanakan untuk penerapannya pada Biro SDM dan Organisasi, dan ditemukan pada pembahasan tersebut bahwa dasar dari sistem kerja baru yang mereka terapkan masih seperti sebelum adanya regulasi. Kemudian pembahasan tersebut juga diperkuat oleh informan lainnya yang memiliki peranan yang lebih tinggi yaitu ketua tim dengan pembahasan poin yang sama yaitu Informan IV dan III.

Informan IV sebagai Ketua tim 2 terkait Apakah Pekerjaan telah maksimal dengan adanya sistem kerja baru menyatakan :

“Kalau saya sendiri bilang gini, kalau posisi kita sebagai ketua tim dan anggota tim, kira-kira kita paham betulnya di mana? Di ketua tim. Bukan di anggota tim. Nah, itu terjadi, Kita mungkin, kan ada orang di satu sisi dia menjadi ketua tim, tapi sebelumnya menjadi anggota tim. Dan secara kontribusi, pasti dia akan lebih fokus pada posisi sebagai ketua tim daripada anggota tim. Dan ini jadi gitu Akhirnya, kalau ketua tim sendiri tidak cukup bisa menghendal itu menjadi problem.

Pernyataan Informan IV sebagai ketua tim 2 diatas merupakan faktor – faktor yang menjadi hambatan dalam mencapainya keefektifan dan efisiensi dari penerapan sistem kerja tersebut. Pembahasan di atas membahas tentang beberapa masalah yang dihadapi dalam struktur tim, dimana ketua tim dan anggota tim memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, akan tetapi dalam satu sisi ketua tim juga ditunjuk sebagai anggota tim pada tim yang berbeda sehingga peran individu sangat berperan dalam bagaimana berjalannya tim yang telah disepakati untuk menyelesaikan tugas dan tujuannya masing- masing. Pernyataan diatas juga diperkuat oleh informan lain yang memiliki peranan yang sama yaitu

Informan III.

Informan III sebagai Ketua tim 1 terkait Apakah Pekerjaan telah maksimal dengan adanya sistem kerja baru menyatakan :

“Kalau dikatakan maksimal, nggak ya? Kenapa nggak dikatakan maksimal? Karena Belum sesuai dengan permintaan ya Meskipun kita sudah mengadopsi Itu kan ada ketua tim sama anggota tim Jadi Masih ada rasa structural ,Sebenarnya kan individu pimpinan yang bekerja Kepala biro itu harus bisa Memastikan setiap Ketua tim dan anggota tim itu Berkontribusi Dan ketua tim juga memastikan Bisa memberdaya gunakan Anggota timnya Dan anggota timnya juga harus inisiatif Jangan menunggu umpan Jadi masing-masing sebenarnya Ada kurangnya Enggak bisa dikatakan Kepada Ketua timnya ,Semuanya punya peran masing-masing Dan itu belum optimal.

Pernyataan diatas menjadi penguat untuk penerapan Sistem Kerja baru yang mana dalam kedua pembahasan tersebut dengan informan yang berbeda dapat disimpulkan bahwa kurangnya fleksibilitas dan struktur yang kaku karena belum terbiasa dengan budaya kerja yang baru, kurangnya pemberdayaan dan inisiatif, dan kurangnya kepemimpinan yang efektif. Pernyataan dari ke-4 (empat) narasumber diatas dapat diperkuat oleh satu informan lainnya dengan kode II sebagai Pengawas dan Kendali Teknis pada Biro SDM dan organisasi.

Informan II sebagai pengawas terkait Apakah Pekerjaan telah maksimal dengan adanya sistem kerja baru menyatakan :

“Kami sudah sangat menerapkan, jadi termasuk yang langsung berusaha mengubah sistem kerja yang sebelumnya ke sistem kerja yang baru. Mungkin di Biro SDMO ini unit yang pertama kali mengeksekusi itu, menerapkan aturan itu. Walaupun trial error jadinya, karena tidak gampang ternyata untuk mengubah. Bukan kami yang tidak mau beradaptasi, tapi secara kerja kalau di sekretariat atau di Birol ini memang agak sulit untuk mau langsung per tim begitu Karena akan jadi banyak, karena terlalu banyak fungsi yang diurus.

Pernyataan tersebut menjadi penguat dari keseluruhan pembahasan Informan VI sebagai anggota tim 2 sebagai anggota tim, V sebagai anggota tim 1, IV sebagai Ketua tim 2 dan III sebagai ketua tim 1 pada point pertama yaitu

kemampuan menyesuaikan diri Ketua dan anggota tim terkait dengan sistem kerja yang telah diterapkan dan ditemukan bahwa penerapan ketua tim dan anggota tim pada sistem kerja sulit untuk pembagiannya karena kurangnya SDM dan dibutuhkannya kompetensi dan belum juga adanya permohonan dari tim unit lain atau instansi lain untuk penunjukan sesuai dengan sistem kerja baru tersebut.

Wawancara pada poin kedua membahas terkait Bagaimana Peran kerjasama dalam mencapai tujuan bersama sistem kerja baru dan dimulai dengan informan Informan VI sebagai anggota tim 2 sebagai anggota tim menyatakan :

“Timnya sudah ditetapkan ya Tentang pengadaan ASN Ketuanya di awal sudah memberikan arahan Saya dapat apa, teman dapatnya apa Untuk tes apa Pembuatan pengumuman Atau yang ada admin untuk media sosial Atau hubungan dengan calon ASN itu juga ada Memang sudah dibagi-bagi peran dari awal Bahkan sebelum pengadaan dimulai sudah dibagi-bagi peran Dapatnya seperti itu”

Pernyataan Informan VI sebagai anggota tim 2 diatas sebagai anggota tim menyebutkan bahwa sistem kerja ketua tim dan anggota tim yang telah ia rasakan lebih berfokus pada bagaimana peran ketua tim yang dominan memberikan arahan terhadap anggota tim tersebut sesuai dengan peran yang dibutuhkan. Kemudian pernyataan tersebut diperkuat oleh Informan V sebagai anggota tim 1 terkait bagaimana Peran kerjasama dalam mencapai tujuan bersama sistem kerja menyatakan :

“Kalau peran kerjasama masing-masing, ini kan ada tiga bagian ya. Kalau contohnya di timutasi, kalau peran kerjasama sebuah kerja tim, sangat bekerjasama. Karena kita mengurus administrasi kepegawaian, yang mana itu pekerjaan rutin yang memang harus dikerjakan tiap hari, Karena apabila salah satu komponennya tidak diselesaikan dengan cepat, ya memang itu akan menghambat nanti perolehan hak dan kesejahteraan pegawainya itu sendiri.”

Pernyataan diatas menyatakan bahwa setiap bagian, kerjasama tim sangatlah penting karena pekerjaan yang dilakukan bersifat rutin dan saling berkesinambungan, sehingga jika salah satu bagian tidak menyelesaikan

tugasnya, maka hal tersebut dapat menghambat proses kerja pada tim lain.

Informan IV Ketua Tim 2 terkait Bagaimana Peran kerjasama dalam mencapai tujuan bersama sistem kerja menyatakan :

“menurut saya, tim itu memang nggak perlu terlalu banyak sebenarnya. Karena itu menjadi masalah baru karena jika terlalu banyak dapat menjadi bentrok antar tim lain dan situasi tersebut tidak dapat dihindari karena itu yang saya rasakan jadi kerjasama satu sama lain menurut saya sangat berperan agar tujuan dapat tercapai”

Pernyataan diatas memperkuat pernyataan anggota tim terkait kebutuhan kerjasama untuk pelaksanaan sistem kerja baru dan lebih menekankan terhadap pembentukan tim tidak perlu terlalu banyak agar tidak terjadi bentrok antar tim lain karena banyaknya tim yang dibentuk dengan anggota tim atau ketua tim yang saling tumpang tindih.

Informan III sebagai Ketua Tim 1 terkait Bagaimana Peran kerjasama dalam mencapai tujuan bersama sistem kerja menyatakan :

“melihat kerjasama Kerjasama itu Enggak sebatas kerjasama ya Kolaborasi Itu menjadi perasaan mutlak Apalagi pekerjaan-pekerjaan yang memang Yang mengharuskan sifatnya Tim, Memangkan dalam Sistem kerja itu kan Kepala Biro Itu sebagai pemilik kinerja Itu punya strategi Diperbolehkan memiliki strategi Untuk apakah suatu pekerjaan Atau suatu fungsi itu dikerjakan Secara tim atau dikerjakan secara individual Itu boleh Misalnya untuk urusan A Itu cukup individu saja Mengerjakan karena sifatnya Sederhana tidak kompleks Tapi kalau misalnya Pekerjaan yang sifatnya kompleks Membutuhkan lebih dari satu orang Semestinya Melakukan dalam bentuk tim.”

Pernyataan diatas membahas terkait kerjasama dijelaskan bahwa kerjasama memiliki penempatannya masing-masing tergantung dari pekerjaan yang diberikan apakah bersifat tim atau individu, jika dalam tim maka kerja sama sangat diperlukan karena output hasil dari sebuah tim pada sistem kerja ini tidak selalu terkait hanya pada tim itu sendiri akan tetapi output hasil tim tersebut menjadi bahan dasar tugas untuk tim yang lainnya. Sehingga peran kerjasama sangat dibutuhkan dalam sistem kerja baru ini untuk mendapatkan hasil yang

sesuai dengan tujuan dari tim tersebut, dan mempercepat penyelesaian dari tugas tim tersebut dan tim lain.

Informan II Pengawas terkait Bagaimana Peran kerjasama dalam mencapai tujuan bersama sistem kerja menyatakan :

“ketika tim terbentuk, bagaimana pengaturan anggotanya? Akan banyak benturan. Sementara kalau misalnya kita buat tiga tim besar, kalau tiga tim besar tidak terlihat peran dari ketua tim-tim kecilnya. Jadi yang terlihat adalah peran ketua tim besarnya. Untuk ketua tim besar dengan ketua tim kecil itu perbedaannya apa? Kalau misalnya ketua tim besar nanti tidak bisa melihat yang di sub koordinatornya itu pegang apa. Membagiannya itu tidak kelihatan. Tetapi memang ketika kita mengatur pembagian orang ini agak sulit Ya artinya kita yaudah keroyokan aja gitu jadinya”

Pernyataan diatas menjadi penguat dan menyatakan beberapa permasalahan terkait sistem kerja baru bahwa dengan adanya sistem kerja tersebut bila tidak dilakukan pengadaan yang sistematis terkait dengan tim dan pemilihan ketua tim yang tidak sesuai dengan kebutuhan tim maka tim tersebut dapat menghambat tim satu sama lain

Wawancara pada poin ketiga membahas terkait faktor-faktor yang dirasakan oleh informan terhadap keseharian aktivitasnya dengan sistem kerja baru dan dimulai dengan informan Informan VI sebagai anggota tim 2 sebagai anggota tim.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait faktor-faktor yang mempengaruhi/ menghambat kerjasama dalam tim pada sistem kerja baru menyatakan :

“ menurut saya lebih seperti pengertian antara anggota Atau dengan ketua tim,Koordinasi, komunikasi itu penting sih Karena kalau tidak ada koordinasi Atau komunikasi yang baik Bisa tidak suka dan tidak suka Lebih ke komunikasinya”

Pernyataan diatas menyatakan bahwa faktor yang menghambat kerjasama adalah koordinasi, dan komunikasi.

Informan V sebagai anggota tim 1 faktor-faktor yang mempengaruhi/

menghambat kerjasama dalam tim pada sistem kerja baru menyatakan :

“Faktor yang menghambat pasti ada, karena kan kita di sini banyak ya, orangnya yang 44 orang pasti banyak. Antara satu dan yang lainnya aja, dari satu tim aja, antara satu dan lainnya pasti nggak akan sama cara berkomunikasi. Nah gimana caranya ya, lebih memahami personilnya masing-masing dulu sebelumnya.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa faktor- faktor yang menghambat adalah komunikasi antar tim maupun individu.

Informan IV sebagai Ketua TIM 2 terkait faktor-faktor yang mempengaruhi/ menghambat kerjasama dalam tim pada sistem kerja baru menyatakan :

“menurut saya sih lebih ke kurangnya koordinasi karena banyaknya tim yang di bentuk.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa faktor- faktor yang menghambat adalah kurangnya koordinasi karena banyaknya tim yang ada.

Kode Informa III sebagai Ketua TIM 1 terkait faktor-faktor yang mempengaruhi/ menghambat kerjasama dalam tim pada sistem kerja baru menyatakan :

“Faktor-faktor yang mempengaruhi kerjasama dalam tim Kembali ini Itikad dari masing-masing individu Dalam mau mengerjakan tugasnya dengan baik Kemudian pembagian tugas Kepemimpinan ketua tim Kalau ketua tim Yang nggak mampu memimpin Yaudah Berantakan pasti Memang kunci di situ Kedua Itikad kepedulian Sesama anggota tim Sama pembagian peran yang jelas di awal.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menghambat adalah motivasi individu, kepemimpinan (*leadership*), dan pembagian peran yang kurang jelas.

Informan II sebagai Pengawas terkait faktor-faktor yang mempengaruhi/ menghambat kerjasama dalam tim pada sistem kerja baru menyatakan :

“Pertama, beban kerja. Yang kedua, leadership. Leadership itu termasuk berdasarkan seberapa besar pengetahuan pimpinan unit organisasi dan ketua tim.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menghambat adalah beban kerja yang meningkat, *leadership* (kepemimpinan), kompetensi dari masing masing individu terkait dengan sistem kerja baru dan tugas yang diberikan.

Berdasarkan dari 5 (lima) informan diatas bila di tarik dalam garis faktor-faktor yang disebutkan memiliki kesinambungan dengan satu sama lain yaitu, pertama koordinasi antar tim dan anggota tim, kedua komunikasi, ketiga kompetensi individu, ke-empat *leadership* dari ketua tim untuk memimpin anggota timnya masing masing. Kemudian dari faktor-faktor tersebut mereka memiliki saran terkait bagaimana cara untuk mengatasi permasalahan tersebut dan dijelaskan pada poin pertanyaan keempat.

Wawancara pada poin keempat membahas terkait saran dari para narasumber bagaimana menurut mereka untuk mengatasi permasalahan tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 Terkait bagaimana cara mengatasi faktor-faktor tersebut menyatakan :

“butuh diskusi sih, itu saling terbuka Itu saling terbuka dengan yang lain Kalau ada masalah, misalkan ada kerjaan yang lain Ngomong saja”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa untuk mengatasi permasalahan terkait komunikasi adalah dengan melakukan diskusi bersama dan saling terbuka satu sama lain dan lebih mengedepankan kejujuran bahwa bila memiliki tim lain yang dimiliki agar satu sama lain dapat saling mengerti.

Informan V sebagai anggota tim 1 Terkait bagaimana cara mengatasi faktor-faktor tersebut menyatakan :

“misalnya untuk komunikasi itu kan, jalinnya tuh nggak langsung into, gimana ya kita komunikasi dengan dia, kita kayak langsung harus memahami orang itu dulu gimana cara berkomunikasi. Misalnya saya dengan Aldi berkomunikasi nggak sama saya dengan Cynthia berkomunikasi. Jadi kayak lebih memahami orangnya itu dulu baru kita”

Pernyataan diatas menyebutkan bagaimana mereka menyelesaikan permasalahan terkait koordinasi dan komunikasi yaitu dengan memahami individu lain terlebih dahulu agar dapat lebih cepat menyesuaikan bagaimana cara anggota lain berkomunikasi.

Informan IV sebagai ketua tim 2 Terkait bagaimana cara mengatasi faktor-faktor tersebut menyatakan *“melakukan evaluasi kompetensi terkait penempatan tim ini sendiri”*

Pernyataan diatas menyatakan bagaimana menurutnya cara untuk menyelesaikan permasalahan terkait kompetensi dan pengadaan tim yaitu perlu adanya evaluasi.

Informan III sebagai Ketua tim 1 Terkait bagaimana cara mengatasi faktor-faktor tersebut menyatakan :

“Caranya gimana Kalau misalnya kepemimpinan Mengatasi mau nggak mau Si ketua tim ini adalah Ketua tim ini dipilih oleh pimpinan Kepala biro memilih ketua tim Yang memang punya kapasitas Showing kompetensinya Selayaknya sih yang sudah jenjangnya Jabatan fungsinya yang sudah lebih tinggi Kalau jabatan fungsinya itu ada pertama, muda, sama madya Sama utama Kalau yang keahlian Keterampilan itu kan Dari yang paling rendah itu Pemula, mahir, terampil, penyelia Nah, baiknya sih kalau Yang ketua tim itu yang sudah Di ahli muda minimal Dan utamanya juga di ahli madya Nah, teman-teman yang ahli madya. Kepala Biro Jadi menanamkan nilai-nilai Kepedulian, kepegawai itu nggak gampang Kebersamaan itu nggak gampang Ya harus banyak cara Misalnya dengan outbond, dengan capacity building”

Pernyataan diatas menyebutkan bagaimana menurutnya untuk menyelesaikan permasalahan tersebut adalah dengan memberikan sebuah feedback kepada ketua tim dan evaluasi terkait penempatan ketua tim yang mana seharusnya lebih mengutamakan kompetensi dengan kemampuan kepemimpinan dengan memberikan pelatihan bila dirasa memang memerlukannya.

Informan II sebagai Pengawas Terkait bagaimana cara mengatasi faktor-faktor tersebut menyatakan :

“untuk mengatasinya ya dengan meninjau ulang pembagian tugasnya, yang kedua memberikan pelatihan tentang kepemimpinan termasuk memberikan pengetahuan terkait dengan sistem kerja baru tersebut.”

Pernyataan diatas menyatakan terkait bagaimana caranya untuk mengatasi permasalahan terkait beban kerja adalah dengan meninjau ulang pembagian tugasnya, kemudian terkait kompetensi dan *leadership* adalah dengan memberikan pelatihan terkait dengan kepemimpinan dan sistem kerja baru.

Wawancara pada poin ke lima membahas terkait bagaimana informan mengukur keberhasilan ketua dan anggota tim dalam sistem kerja baru.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait bagaimana mengukur keberhasilan ketua dan anggota tim dalam sistem kerja baru menyatakan :

“ya kayak Kalau misalkan di pengadaan tadi Ya tentu keberhasilan ini adalah pelaksanaan untuk berjalan dengan baik dan output hasil dari pengadaan berjalan dengan sukses Tidak ada perubahan dari review hasil”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa cara untuk mengukur keberhasilan ketua dan anggota tim pada tim kerja dengan sistem kerja baru berdasarkan dari hasil output dan hasil review.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait bagaimana mengukur keberhasilan ketua dan anggota tim dalam sistem kerja baru menyatakan :

“Iya, kecil-kecil gitu. Gimana misalnya? Hasilnya bagus, terus nggak perlu diapresiasi, tapi mencapai target yang sudah ditentukan. Mencapai target yang ditentukan, misalnya untuk di Biro SDMO, ya ini produk dari pengadaan ASN itu sudah terlaksana dengan baik gitu. Sesuai dengan jadwalnya, sesuai dengan ketentuan, regulasinya juga semua dipenuhi. Jadi mengukurnya ya target yang ditentukan”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa cara untuk mengukur keberhasilan ketua dan anggota tim pada tim kerja dengan sistem kerja baru adalah dengan melihat apakah tim telah berhasil mencapai target dari tujuan tim tersebut dibentuk, untuk capaian target seperti produk dari tim pembuat kebijakan yaitu kebijakan baru.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait bagaimana mengukur keberhasilan ketua dan anggota tim dalam sistem kerja baru menyatakan :

“ ya dari hasil kerja masing-masing tim apakah tepat waktu atau tidak dan lolos dari tahapan review”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa untuk melihat keberhasilan ketua dan anggota tim pada tim dengan sistem kerja baru adalah dengan hasil kerja masing-masing tim dengan penyelesaian sesuai dengan waktu yang diberikan dan lolos dari tahapan review

Informan III sebagai ketua tim I terkait bagaimana mengukur keberhasilan ketua dan anggota tim dalam sistem kerja baru menyatakan :

“mengukur keberhasilan Dilihat dari apakah target kinerja timnya Tercapai atau nggak jadi mengukurnya berdasarkan dari hasil output maupun input yang telah diselesaikan tepat waktu atau tidak”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa cara mengukur keberhasilan dapat dilihat dari apakah tim telah menghasilkan output maupun input yang telah diselesaikan dengan tepat waktu.

Informan II sebagai pengawas terkait bagaimana mengukur keberhasilan ketua dan anggota tim dalam sistem kerja baru menyatakan :

“untuk mengukurnya ya dengan Output tercapai sesuai dengan target atau tidak sesuai review hasilnya. Jadi misalnya tahun ini kita mau menyelesaikan targetnya keluar keputusan badan baru terkait dengan petak proses bisnis. Kalau sudah tercapai artinya berhasil”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa cara mengukur keberhasilan dari tim pada sistem kerja baru adalah dengan tercapainya output yang sesuai dengan target dan sesuai dengan hasil review.

Pernyataan dari ke lim informan mengenai cara dalam melihat apakah tim pada sistem kerja baru telah berhasil melaksanakan tugasnya adalah dengan berdasarkan dari hasil akhir yaitu output atau keluaran dari hasil masing-masing tim yang telah lolos sampai pada tahapan hasil review yang mana hasil review

tersebut di pegang oleh pemilik kinerja yaitu kepala Biro SDM dan Organisasi.

2. Prestasi Kerja

Wawancara pada poin ke satu pada prestasi kerja membahas terkait apakah sistem kerja memberikan otonomi/hak dan fleksibilitas dalam bekerja tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait apakah sistem kerja memberikan otonomi/hak dan fleksibilitas dalam bekerja menyatakan :

“Fleksibel iya Kalau otonomi mungkin ya juga sih Karena memang Maksud Informan VI sebagai anggota tim 2ya mendapatkan hak untuk menyelesaikan tugas dengan baik ya Karena memang jika sudah jelas Saya anggota timnya apa-apa saja Jadi mungkin tim lain yang Tidak akan saya utamakan sih ,Fleksibilitas juga memang Fleksibilitasnya dari sisi Misalkan timnya ini butuh cepat Jadi tugas dari tim yang lain Bisa lebih di Saya nanti aja dulu”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa pada sistem kerja tersebut memberikan otonomi dan fleksibilitas berupa hak untuk mengutamakan kepentingan individu dan timnya untuk mengutamakan kepentingan bersama dengan tim dari masing-masing tim.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait apakah sistem kerja memberikan otonomi/hak dan fleksibilitas dalam bekerja menyatakan :

“Sebenarnya kalau disebut otonomi, ya itu cara kerja masing-masing ada. Kalau fleksibilitas juga diberikan fleksibilitas. Lebih fleksibel sekarang sih, daripada dulu,. Kalau dulu kan kayak kaku. Misalnya dulu staf, kalau misalnya kamu staf, ya kamu harus melaporkannya ke eselon 2 Kamu tidak bisa langsung melaporkannya ke eselon 3. Tapi kalau misalnya sekarang, kita bisa langsung berbicara dengan kepala. Apabila kita punya pendapat lain”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa pada sistem kerja yang baru memberikan otonomi dan fleksibilitas, hal tersebut dapat dilihat dari pernyataan diatas bahwa sistem kerja baru lebih fleksibel dari sistem kerja sebelumnya yang mana untuk laporan pada sistem kerja lama memiliki beberapa tahapan yang panjang sehingga membutuhkan waktu yang lebih untuk menyampaikan laporan

tersebut, berbeda dengan sistem kerja yang baru yaitu untuk laporan bisa langsung terproses hanya dengan melakukan beberapa tahapan saja.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait apakah sistem kerja memberikan otonomi/hak dan fleksibilitas dalam bekerja menyatakan :

“Di era sistem kerja ini kan orang itu menjadi tidak spesialis Kalau dulu kan misalnya gini ya. Kalau dulu misalnya bagian mutasi. Itu pasti akan konsen pada mutasi itu Jadi dia tebus kerjanya itu baru. Iya, blok-bloknya gitu. Dengan fleksibilitas ini orang mending mengerjakan lah Sebenarnya dia ini mau komprimirnya ke mana sih. Dan ada juga bahwa ini memanfaatkan di mana dia diberikan fleksibilitas. Di situ dia menjadi fokus ya Padahal kalau dulu kan jelas. Kalau mutasi. Sehingga orang nggak ada fleksibilitas tapi membuat dia itu powerful terhadap tugasnya”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa pada sistem kerja baru memberikan otonomi dan fleksibel dapat dilihat dari pernyataan M diatas yaitu sistem kerja lama lebih kepada konsentrasi terhadap unitnya masing masing seperti bagian mutasi hanya berfokus pada mutasi, sedangkan pada sistem kerja baru lebih pada pembentukan tim yang mana pada tim tersebut terkadang bercampur dengan unit lain sehingga tidak memiliki kompetensi yang sama dan berkemungkinan tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan tim tersebut, sehingga bisa dikatakan tidak fleksibel jika hal tersebut terjadi.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait apakah sistem kerja memberikan otonomi/hak dan fleksibilitas dalam bekerja menyatakan :

“Secara Umum ya Walaupun tidak bisa digeneralisasi semuanya Sistem kerja itu Bisa memberikan Flexibilitas dalam bekerja Otonomi dalam bekerja Otonomi dalam bekerja itu Berarti kita Diberikan ruang untuk mencapai Target itu.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa sistem kerja baru memberikan kemungkinan fleksibilitas dan otonomi dalam mencapai target, walaupun memiliki batasan yang tetap yaitu aturan dan regulasi, fleksibilitas juga diartikan sebagai kebebasan dalam memilih cara kerja untuk mencapai target, dan otonomi diartikan sebagai ruang gerak yang diberikan untuk menyelesaikan tugasnya

dengan cara dari masing-masing individu selama masih sesuai dengan aturan dan regulasi.

Wawancara pada poin ke 2 terkait apakah sistem kerja baru membantu anda untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan ketua dan anggota tim tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait apakah sistem kerja baru membantu anda untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan ketua dan anggota tim :

“Menurut saya Karena memang Kan sudah apa ya Sekarang kayak disebut Spesialisasi Kita misalkan Bidang pengadaan ASN Terus tiba-tiba ada penunjukan Misalkan itu kan jadi Kita menambah ilmu juga di bidang itu Itu bidang bagus sebenarnya bagi saya Karena 4 tahun sebelumnya itu Bukan memegang pengadaan Jadi memang dipercaya Sebagai koordinator untuk pengadaan Tes seleksinya itu Jadi kayak hal bagus sih Terus juga keterampilan Dan mungkin kayak komunikasi dengan Bidang PKN juga”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa Informan VI mendapatkan keterampilan dan pengetahuan baru dari setiap adanya penunjukan tim baru dengan tim yang berbeda sehingga Informan VI merasa bahwa dia mendapat kesempatan untuk merasakan pengalaman baru.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait apakah sistem kerja baru membantu anda untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan ketua dan anggota tim :

“kita dituntut bisa kreatif, Bagaimana caranya bisa mengkomunikasikan suatu.. Tidak ada resi nya sih. Antara mengembangkan keterampilan dengan sistem kerja yang baru itu tidak ada. Pengetahuan pun juga tidak. Tidak ada yang spesifik. Besar langsung, wow. Sebenarnya kayak rutinitas saja”

Pernyataan diatas menyatakan bahwa tidak ada yang spesifik dalam pengembangan keterampilan dengan sistem kerja baru yang mereka rasakan.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait apakah sistem kerja baru membantu anda untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan ketua dan anggota

tim menyatakan :

“ kalau dikatakan mengembangkan mungkin iya karena sistem kerja baru ini lebih memberikan tantangan baru soalnya kan saya sering ditunjuk sebagai ketua tim sehingga mau tidak mau harus menyesuaikan dengan tim dan mendapatkan pengalaman baru”

Pernyataan diatas menyatakan bahwa untuk pengembangan lebih kepada pengalaman baru yang didapatkan dengan adanya sistem kerja baru tersebut.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait apakah sistem kerja baru membantu anda untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan ketua dan anggota tim menyatakan :

“Di satu sisi ya, di satu sisi tidak Jadi Ketika kita mendapatkan Sistem kerja Ini kan otomatis Sifatnya Kita bisa dianggap Kalau orang itu mau belajar Iya Kecuali Pimpinan maksa Memang belajar itu harus dipaksa Tidak juga sih Belajar itu Kalau kita Tidak mau ya harus dipaksa Walaupun ada juga pelajaran sifatnya Kita suka rela.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa sistem kerja baru terkait apakah membantu mengembang keterampilan dan pengetahuan adalah dapat dikatakan membantu tergantung dari 2 faktor yaitu sistem kerja itu sendiri dan masing-masing individu. Seperti keinginan dari masing-masing individu apakah menganggap hal-hal baru yang dialami sebagai pembelajaran atau hanya sebagai penyelesaian tugas saja.

Wawancara pada poin ketiga terkait waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas pada tim yang anda dapatkan telah cukup untuk menyelesaikan tugas tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas pada tim yang anda dapatkan telah cukup untuk menyelesaikan tugas :

“Ya Mungkin dengan sistem kerja baru ini kan jadi Tertata ya Maksud Informan VI sebagai anggota tim 2 ya tugas-tugas setiap pegawai Itu udah

lebih jelas Kita terlibatkan di sejenis apa saja Jadi memang Flownya jadi lebih enak Kalau sekarang dengan sistem kerja baru”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa waktu yang diberikan telah cukup karena sistem kerja baru ini pada tugas-tugas yang diberikan kepada anggota tim cukup tertata untuk setiap pegawai.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas pada tim yang anda dapatkan telah cukup untuk menyelesaikan tugas :

“Ya, punya. Karena itu kan sebenarnya lebih ke pribadi diri sendiri ya Bagaimana dia bisa menentukan sekali skala prioritas dia. Sebenarnya dalam waktunya. Dalam satu tugas ini bisa diselesaikan dalam berapa jam ya, Tergantung individu. Kalau misalnya individunya males ya tidak akan dikerjakan. Mungkin besok, Kalau misalnya dia ingin selesaikan sekarang. Tidak akan punya waktu yang cukup.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa terkait dengan waktu yang diberikan tergantung dari masing-masing individu apakah merasa cukup atau tidaknya karena masing-masing individu memiliki budaya kerja yang berbeda beda dan motivasi kerja yang berbeda juga.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas pada tim yang anda dapatkan telah cukup untuk menyelesaikan tugas :

“Kalau waktunya cukup, ya pasti ya. Karena kan, sebagian dari kita kan hanya satu ya, karena ada satu, ada dua, atau tiga Pasti ada waktu yang cukup lah untuk menyelesaikan itu. Karena kita kan udah ada target. Apalagi kan target kita itu kan biasanya tiga bulan, biasanya sampai Kalau di organisasi, selalu ada waktu untuk menyelesaikan.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa waktu yang di berikan telah cukup karena pada setiap pemberian tugas telah diberikan target untuk waktu yang dibutuhkan dalam mencapai target tersebut.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas pada tim yang anda dapatkan telah cukup untuk

menyelesaikan tugas :

“Kurang Kalau saya sendiri Saya sering sabtu minggu juga kerja Kalau malam juga Untuk menyelesaikan tugas Ya Jadi Kalau ini jujur Masih Belum ada Pembagian tugas kerja Yang sesuai Nah Dan Kepedulian nya masih kurang Tidak semuanya peduli, jadi kalau mau dikata puas tetap puas walaupun beban kerja yang diberikan meningkat”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa waktu yang diberikan tidak cukup untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya karena pembagian tugas yang tidak sesuai dan beban kerja yang diberikan meningkat sehingga tugas yang seharusnya diselesaikan tepat waktu tidak dapat terselesaikan apabila tidak mengorbankan waktu istirahat dan libur.

3. Kepuasan Kerja

Wawancara pada kepuasan kerja pada point pertama yaitu terkait pengalaman individu dalam bekerja menggunakan sistem kerja baru tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2

Informan VI sebagai anggota tim 2 pengalaman anda dalam bekerja menggunakan sistem kerja baru :

“Ya tadi sih memang Dengan sistem kerja ini kita lebih Apa ya Terkontrol dan lebih Pasti sih kita Berbagai bagian-bagian saya itu apa saja Yang dikerjain Terus lebih nyaman sih Lebih gak ada Tugas yang bertubi-tubi gitu Karena memang sudah pembagian sudah lebih jelas. Bagaimana caranya Bapak menangani Ya itu lebih ke Ini sih sekaligus prioritas saja Mana yang lebih penting.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa Informan VI merasa nyaman dengan sistem kerja baru yang memiliki sisi positif yaitu lebih terkontrol sehingga tidak memberikan tugas yang bertubi-tubi dan lebih spesifik terkait tugas yang diberikan.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait pengalaman informan dalam bekerja menggunakan sistem kerja baru menyatakan :

“Yang dirasakan? Tidak ada hal-hal yang spesifik sih. Karena rutinitas

kalau untuk kami ya. Untuk anggota tim khususnya Karena hal rutinitas saja sih. Cuma yang membedakan sekarang cuma difokuskan. Oh si A yang menjadi koordinator di bagian ini Si B jadi koordinator di bagian ini. Untuk anggotanya tetap saja melakukan hal-halnya yang sama rutinitas.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa tidak merasakan hal yang spesifik karena lebih kepada rutinitas untuk mereka, akan tetapi memiliki perbedaan yaitu fokus terhadap penugasan sesuai dengan timnya masing-masing.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait pengalaman informan dalam bekerja menggunakan sistem kerja baru menyatakan :

“Sebagai Ketua Tim, itu kan sekali lagi kita pimpin, ini kan jadi nilainya juga sebagai Ketua Tim. Dari sisi kontribusi, dari sisi pasti dia lebih powerfulnya kalau sebagai Ketua Tim”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa pada sistem kerja baru ini lebih dominan memberikan kekuatan untuk memegang kendali terkait jabatan yang ia dapatkan seperti ketika ia ditunjuk menjadi ketua tim maka ia memiliki power dalam mengarahkan tim tersebut untuk melaksanakan tugas.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait pengalaman informan dalam bekerja menggunakan sistem kerja baru menyatakan :

“Makin banyak pekerjaan Jadi saya harus bikinnya bercabang Sebagai ketua tim Sebagai anggota tim Iya Intinya sistemnya bagus Cuma pembagiannya Pembagiannya Jadi harus Dan memang jadi melatih orang untuk multitasking. Jadi Terlalu banyak pekerjaan Jadi kadang suka bingung Sering Bentrok”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa sistem kerja baru bisa dikatakan bagus akan tetapi bila memenuhi beberapa faktor seperti pembagian tugas yang sesuai atau yang relevan dengan kompetensi.

Wawancara pada kepuasan kerja pada poin kedua yaitu terkait bagaimana komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait bagaimana komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru :

“memang komunikasi kerjasama Terus saling percaya Itu kan memang komponen yang utama ya Dalam kerja tim Jadi memang kalau Tiga hal ini aja gak Salah satu dari tiga hal ini Yang gak terpenuhi ya Bakal bisa miss. Jadi lebih ke komunikasi Ya sama Saling pengertian juga sih Saling percaya juga Sesuai sih”

Pernyataan diatas terkait komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru adalah lebih kepada komunikasi yang memiliki dampak yang besar karena dengan kurangnya komunikasi dapat menimbulkan ketidakpercayaan individu dengan individu yang lain sehingga dapat menimbulkan konflik seperti yang dinyatakan diatas.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait bagaimana komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru :

“Sebenarnya kalau untuk mempengaruhi komunikasi, kerjasama, dan rasa saling bersaing. Kerjasama pun lebih. Rasa saling percaya itu juga lebih Karena kalau tim itu tidak akan bisa bergerak kalau tidak ada saling komunikasi.”

Pernyataan diatas terkait komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru menyebutkan bahwa komunikasi dan rasa saling percaya memiliki suatu hubungan yang tidak bisa dijauhkan karena ketika memiliki komunikasi yang baik tanpa didasari rasa saling percaya tersebut dapat terbentuk sehingga komunikasi sangat berpengaruh terhadap tim pada sistem kerja baru tersebut.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait bagaimana komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru :

“Sangat berpengaruh, Komunikasi, kemampuan, kepedulian. Jadi sebenarnya di tim-tim ini juga mengasah leadershipnya kita ya. Bagaimana menggerakkan orang, bagaimana mendorong orang bisa berpengaruh secara optimal Meskipun ada tantangan-tantangan.”

Pernyataan diatas terkait komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru menyebutkan bahwa komunikasi sangat berpengaruh karena sebagai ketua tim memerlukan kemampuan *leadership* yang baik dan salah satu kemampuan tersebut terdapat komunikasi yang menjadi penghubung antara ketua tim dan anggota dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Sehingga M menekankan bahwa komunikasi yang baik perlu dibangun agar tujuan dari pembentukan tim dapat tercapai dengan optimal.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait bagaimana komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru :

“Mempengaruhi Sebenarnya bukan Tapi saling mempengaruhi Tapi gimana ya Bukan bukan bukan Sistem kerja ini kan sistemnya ya Jadi aturannya Harusnya dengan aturan seperti itu Komunikasinya harus berjalan lancar Harus beriringan Kerjasamanya.”

Pernyataan diatas terkait komunikasi, kerjasama, dan rasa saling percaya dalam tim tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dari sistem kerja baru menyebutkan bahwa komunikasi harus berjalan dengan lancar karena dengan komunikasi yang lancar dapat mempermudah dalam sebuah tim untuk meningkatkan kerjasamanya, karena pada sistem kerja yang baru ini lebih ke menuntut adanya komunikasi yang lancar.

Wawancara pada kepuasan kerja pada poin ketiga yaitu terkait Apakah sistem kerja tersebut mempengaruhi beban kerja, stress, dan keseimbangan bekerja ketua dan anggota tim tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait Apakah sistem kerja tersebut

mempengaruhi beban kerja, stress, dan keseimbangan bekerja ketua dan anggota tim menyatakan :

“bagaimana sistem kerja tersebut Mempengaruhi beban kerja Ya itu karena memang sudah Pasti jadi Beban kerja itu saya rasa Sudah lebih Terbagi ya sama Anggota tim yang lain Seimbang dibanding sistem kerja lama ”

Pernyataan diatas 2 menyebutkan bahwa beban kerja yang didapatkan pada sistem kerja baru lebih seimbang daripada sistem kerja yang lama.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait Apakah sistem kerja tersebut mempengaruhi beban kerja, stress, dan keseimbangan bekerja ketua dan anggota tim menyatakan :

“Kalau saya jujur. Kalau di saya ya, menambah beban kerja Karena memang sebelumnya kan saya kayak staff biasa. Tapi ketika kalau misalnya kita bentuk suatu tim, bentuk suatu tim pasti akan ada koordinatornya, akan ada ketua timnya. Yang awalnya kita cuma bisa jadi staff biasa saja Maksudnya kayak cuma jadi pembuat bahan segala macam. Kalau dibilang stres, setiap hari stres. Karena yang dihadapi ya manusia dengan segala masalahnya Jadi walaupun sistem kerjanya mau kayak gimana pun, akan menambah beban kerja juga.”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa dengan adanya sistem kerja baru tersebut Informan V merasakan hal baru seperti yang dulu hanya berfokus pada tugas staff sekarang memiliki peran tambahan sehingga beban kerja yang didapatkan juga ikut bertambah, dan berpengaruh terhadap rutinitas biasanya.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait Apakah sistem kerja tersebut mempengaruhi beban kerja, stress, dan keseimbangan bekerja ketua dan anggota tim menyatakan :

“Beban pekerjaan itu memang ada perbedaannya Kalau jadi Ketua Tim itu kan pasti beban kerjanya lebih berat. Pasti ada beban kerjanya lebih jelas. Karena orang akan nanya, nggak nanya ke Ketua Tim ya Karena Ketua Tim itu kan dikerokin. Karena kita yang melaporkan kinerja. Kita kayak pemilik kinerja. Dan kita pasti ada beban. Ya, stres juga pasti. ”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa beban kerja benar adanya akan tetapi

terdapat perbedaan kalau menjadi ketua tim daripada menjadi anggota tim, seperti saat menjadi ketua tim memiliki peran yang lebih krusial dan tugas yang diemban juga besar berbeda dengan anggota tim yang hanya sebatas menerima tugas yang telah diberikan oleh ketua tim. Untuk keseimbangan kerja menurut M menyebutkan bahwa pekerjaan akan seimbang apabila semua anggota memiliki kesadaran untuk berkontribusi secara optimal sehingga tidak meningkatkan beban kerja sesama anggota tim dan dapat mengurangi stress akibat bekerja yang berlebihan.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait Apakah sistem kerja tersebut mempengaruhi beban kerja, stress, dan keseimbangan bekerja ketua dan anggota tim menyatakan :

“Nah kalau ini Penerapan sistem kerja ini Sebenarnya Kalau gak disertai dengan Pembagian kerja yang baik Maka dapat menimbulkan Stres dan keseimbangan. Misal kayak cuti aja Kalau di swasta mungkin cuti yaudah gak bisa dipanggil Yang namanya PNS Begitu cuti ketika Pimpinan manggil Harus dateng Gak boleh gak Itu ketentuannya begitu Bahkan cuti itu bisa ditolakkan Itu ada ketentuannya Jadi Intinya adalah Bisa menyebabkan stress”

Pernyataan diatas terkait sistem kerja tersebut mempengaruhi beban kerja, stress, dan keseimbangan bekerja menyebutkan terhadap stress, dan keseimbangan kerja sangat dipengaruhi oleh beban kerja yang ada sebagaimana dapat mempengaruhi apabila pembagian tugas tidak dilakukan secara merata sehingga untuk mendapatkan keseimbangan kerja harus terlebih dahulu memperhatikan pembagian tugas tersebut agar terhindar dari beban kerja yang berlebihan dan dapat menyebabkan stress dalam bekerja.

Wawancara pada kepuasan kerja pada point ke-empat yaitu terkait Bagaimana sistem kerja baru mempengaruhi kepuasan kerja tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait Bagaimana sistem kerja baru

mempengaruhi kepuasan kerja menyatakan :

“memang karena Di awal tahun sudah disebutkan ya Kita anggota timnya apa aja Kalau dalam hal kepuasan Mungkin kepuasan dalam hal Pencapaian target Kita dari awal tahun sudah Ditetapkan apa aja Jadi jika sudah tahun berjalan Ada hal-hal yang tercapai ya Itu rasa puas Berdasarkan dari capaian Tahun-tahun sebelumnya.”

Pernyataan diatas adalah informan VI merasa puas karena dari awal tahun sudah ditetapkan apa saja yang perlu untuk dilakukan dalam menjadi anggota tim dan dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait Bagaimana sistem kerja baru mempengaruhi kepuasan kerja menyatakan :

“Kembali ke diri kita, kalau kita merasa diri kita mampu untuk coping with stress dengan itu, ya apapun juga bisa diselesaikan. Meskipun dengan waktu yang lama. Yang lebih lama Tapi sejauh ini, alhamdulillah sih bisa. Tergantung individu. Individu balik lagi Kalau individunya merasa itu beban, berat, dia akan selesainya. Mempengaruhi Lah keseimbangan kerjanya Kembali ke awal sih. kepuasan kerja di sini lebih fleksibel ya. Lebih enak”

Pernyataan diatas terkait bagaimana sistem kerja baru dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah merasa puas karena merasa dengan adanya sistem kerja baru memberikan keseimbangan dalam bekerja dan lebih fleksibel.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait Bagaimana sistem kerja baru mempengaruhi kepuasan kerja menyatakan :

“sebetulnya sebuah kepuasan kerja, kalau kita ditunjukkan sebagai Ketua Tim, yang pertama tentu pimpinan pasti ada trust kita. Karena kan nggak mungkin kita jadi Ketua Tim kalau nggak ada trust. Yang kedua, kalau kita ditunjukkan sebagai Ketua Tim, berarti kita merasa bahwa kita itu layak.”

Pernyataan diatas terkait bagaimana sistem kerja baru dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah puas karena ketika M ditunjuk sebagai ketua tim M merasa layak dan merasakan bahwa pimpinan pasti memiliki kepercayaan yang tinggi terkait tim yang diamanatkan.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait Bagaimana sistem kerja baru

mempengaruhi kepuasan kerja menyatakan :

“Mempengaruhi Kalau saya sih Sebagai PNS Harus siap sih Bagaimana sistem kerja tersebut diterapkan”

Pernyataan diatas terkait bagaimana sistem kerja baru dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah bisa merasa puas dan tidak karena melihat posisinya bahwa sebagai ASN harus mau tidak mau untuk siap terhadap sistem kerja tersebut.

Wawancara pada kepuasan kerja pada point kelima yaitu terkait Dibalik kepuasan anda, apakah ada konsekuensi negatif yang anda rasakan tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait apakah ada konsekuensi negatif yang dirasakan :

“mungkin Perbedaan penugasan, Perbedaan Lebih Kemampuan setiap anggota ketua tim Dengan anggota itu Lebih tahu banyak Anggota dibanding ketua tim, Itu mungkin kayak Karena kan memang Perbedaan ketua tim itu kadang ada yang dari Kemampuan, ada yang dari senioritas Senioritas Mungkin senioritas itu Akselerasi Pengetahuan atau beberapa Kemauan dan kemampuan Kan Yang harus ngepost itu malah anggota Untuk jalan Tergantung kemungkinannya bagaimana”

Pernyataan diatas terkait konsekuensi negatif adalah adanya perbedaan kemampuan yang dimiliki yang berdampak terhadap kemauan atau motivasi anggota tim ditambah lagi masih adanya senioritas yang membuat anggota tim tidak dapat leluasa dalam berkinerja pada tim itu sendiri.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait apakah ada konsekuensi negatif yang dirasakan :

“Kalau saya ya, opini saya, mempengaruhi konsekuensi negatifnya, mempengaruhinya stressful. Kalau saya menghayati itu sebagai sesuatu yang stress. Yang membuat saya cemas dalam bekerja. Kalau di weekend kita harus mengerjakan pekerjaan.. Karena di bagian ini memang setiap hari akan ada masalah, akan ada kendala. Itu pun berbeda-beda gak satu ke hari ini ada kasus ini, besoknya tuh belum tentu kasus ini. Atau biasanya santai.

Atau besoknya lagi tiba-tiba ada kerjaan yang kasus baru lagi.”

Pernyataan diatas terkait konsekuensi negatif adalah rasa cemas dalam bekerja karena adanya beban kerja yang lebih sehingga di waktu istirahat dan libur Informan V sebagai anggota tim 1 masih harus menyelesaikan tugas tersebut.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait apakah ada konsekuensi negatif yang dirasakan :

“Ada sih sebenarnya ya. Konsekuensi negatifnya ini kan sebenarnya kita itu karena ada trust dari tim-tim, makanya tim-timnya juga yaudah kita timnya dia aja, dia aja, dia aja gitu. Jadi nggak ada ini Yang kedua, sebenarnya tim-tim ini kalau nggak ada evaluasi tegak negatifnya seperti apa, yang kita masuk ke tim-tim itu juga nggak berjalan optimal. Kalau ada konsekuensi negatifnya, ada juga mungkin ya. Soal misalnya kita terus tim, kita terus tim, kenapa yang lain nggak juga gitu ”

Pernyataan diatas terkait konsekuensi negatif menyebutkan bahwa karena kurangnya pembagian tim yang merata M merasa bahwa M lebih sering terlibat dalam Tim maupun itu sebagai ketua atau anggota sehingga M merasa kenapa dia terus yang harus menjadi Ketua tim atau anggota tim kenapa yang lain tidak juga gitu.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait apakah ada konsekuensi negatif yang dirasakan :

“Kalau saya bisa Dibilang suka banget Gak juga, dibilang gak suka tantangan Saya lebih ditemukan Pekerjaan yang sifatnya rutin Jadi Dengan sistem kerja Ini gak terlalu berpengaruh ya Ini kan Nanya kan ke saya Apakah ada Konsekuensi negatif Iya sih kalau Konsekuensi kerja itu kita bikin Kalau kita bekerja dengan orang-orang Yang satu visi Yang memang mau ini Itu enak Dalam jangka panjang”

Pernyataan diatas terkait konsekuensi negatif adalah lebih terhadap bagaimana masing-masing individu dalam berperan pada tim apakah masing-masing anggota tim memiliki satu visi yang sama maka akan menjadi positif jangka panjang, jika sebaliknya maka akan negatif.

Wawancara pada kepuasan kerja pada point ke-enam yaitu terkait apakah

anda merasa terjebak dalam sistem kerja yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan aspirasi anda tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait apakah anda merasa terjebak dalam sistem kerja yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan aspirasi :

“Ya bisa ngerasa terjebak Kalau emang timnya kayak gitu Bisa ketua timnya Dengan kemampuannya kurang”

Pernyataan diatas adalah bahwa Informan VI merasa terjebak apabila mendapatkan sebuah tim yang dipimpin oleh ketua tim yang memiliki kekurangan pada kemampuannya.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait apakah anda merasa terjebak dalam sistem kerja yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan aspirasi :

“kalau dibilang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang enggak juga, Pokoknya kalau misalnya kita tidak dengar, kita ya ajukan sama balik lagi ke peraturan. Karena semua base-nya peraturan sih kalau kita. SOP-nya itu Makanya tidak sesuai dengan nilai-nilai juga.”

Pernyataan diatas lebih terhadap profesionalitas sebagai anggota tim, dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan sesuai dengan peraturan dan dijalankan sebagai rutinitas sehari-hari.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait apakah anda merasa terjebak dalam sistem kerja yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan aspirasi :

“enggak, karena Semua ada positifnya. Kalau bagaimana membangun, begini Orang itu kan memang ini benar mas, dipikirkan ketua tim itu. Itu selalu dikaitkan dengan, take and give. Ketika saya jadi ketua tim, maka saya dapat otoritas yang besar”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa pada sistem kerja baru memiliki sisi positif untuknya seperti jika dipilih menjadi ketua tim maka informan IV mendapatkan otoritas yang besar pula.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait apakah anda merasa terjebak dalam sistem kerja yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan aspirasi :

“Gak sih gak merasa terjebak Nilai-nilai aspirasi Nilai-nilai saya Gak Bagi saya kan sistem kerja ini ada suatu Tentunya harus dijalani ya Mau tidak mau, suka-tidak suka”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa tidak merasa terjebak karena harus menjadi profesional dengan jabatan yang telah diberikan dan dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ada.

Wawancara pada kepuasan kerja pada point ketujuh yaitu terkait Bagaimana menurut anda untuk membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja anda tersebut dimulai oleh informan Informan VI sebagai anggota tim 2.

Informan VI sebagai anggota tim 2 terkait Bagaimana menurut anda untuk membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja adalah :

“Mengajak diskusi dengan anggota tim lain Mengingatkan Tujuannya Tujuan timnya Target-target yang berwaktu dekat Menunjukkan juga Kita sebagai anggota tim Menunjukkan Contoh bagi anggota tim yang lain Mengkondisikan pribadi kita Hal-hal yang mungkin tidak bisa dipaksa Profesionalitas ”

Pernyataan diatas terkait cara membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja adalah dengan mengadakan diskusi dengan anggota tim lain dan saling mengingatkan tujuan dan target capaian dari tim, juga saling memberikan contoh yang baik.

Informan V sebagai anggota tim 1 terkait Bagaimana menurut anda untuk membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja adalah :

“Kalau solidaritas... Yang kita sudah coba, kita sudah mengadakan sharing session atau forum grup diskusi untuk meningkatkan rasa saling percaya. Bentuk itu benar. Untuk memperjuangkan hak dan kesejahteraan, kayaknya sejauh ini belum ada. Kayaknya memang gitu saja”

Pernyataan diatas terkait cara membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja adalah dengan mengadakan grup diskusi dan bertukar cerita terkait pengalaman dengan tim yang telah dijalani agar dapat membuka pengetahuan terkait sistem kerja baru dan juga kemampuan yang berkaitan, juga untuk

meningkatkan kepercayaan dengan satu sama lain sebagai anggota tim.

Informan IV sebagai ketua tim 2 terkait Bagaimana menurut anda untuk membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja adalah :

“Ya, soliditas, kolaborasi, kan berjahat dengan kesejahteraan bersama Eh, gak juga. Karena kesejahteraan itu harus diperjuangkan bersama. Udah-udah Gak ada kesejahteraan yang bisa diperjuangkan secara sendiri-sendiri. Ya, kolektif. Ya, ada ”

Pernyataan diatas terkait cara membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja adalah dengan meningkatkan kolaborasi dan bersama-sama memperjuangkan visi yang sama.

Informan III sebagai ketua tim 1 terkait Bagaimana menurut anda untuk membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja adalah :

“Membangun solidaritas Ini kelemahan saya untuk membangun solidaritas Kolaborasi karena saya memang rumahannya disitu Tapi tidak diberikan Kompetensi Untuk mengkolaborasi Jadi jangan salahkan saya ya Sifat saya Mau dikepati-kepatinya”

Pernyataan diatas terkait cara membangun solidaritas dan kolaborasi dengan rekan kerja menyebutkan bahwa informan III memiliki sebuah kelemahan terhadap bidang tersebut dan lebih berhadap untuk mendapatkan peluang untuk meningkatkan kompetensi yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

4. Kualitas

Wawancara pada kualitas pada point pertama yaitu terkait apakah sistem kerja baru tersebut memberikan anda kesempatan untuk belajar dari kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja anda tersebut dimulai oleh informan Informan II sebagai pengawas

Informan II sebagai pengawas terkait apakah sistem kerja baru tersebut memberikan anda kesempatan untuk belajar dari kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja anda :

“Oh iya, jelas. Tapi ini mau sistem kerja lama baru sama aja sih. Kalau

kita kerja itu kan kita review review hasil terus kalau targetnya tercapai atau tidaknya, bila untuk untuk belajar dari kesalahan itu di tengah-tengah apakah ada kesempatan yang diberikan gitu.”

Pernyataan diatas terkait apakah sistem kerja baru memberikan kesempatan untuk belajar dari kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja menyebutkan bahwa sistem kerja baru dan lama memiliki beberapa kesamaan dalam hal evaluasi dan pembelajaran dari kesalahan, terdapat perbedaan yang signifikan dalam beberapa aspek seperti fokus terhadap evaluasi yang mana sistem lama lebih berfokus pada pencapaian target akhir dan sistem baru lebih berfokus pada evaluasi berkala dan pembelajaran yang berkelanjutan. Perbedaan lainnya yaitu terhadap kesempatan yang diberikan untuk belajar yaitu sistem lama yang hanya sebatas pada saat review akhir dan sistem baru memberikan peluang belajar dan refleksi secara berkala selama proses kerja berlangsung.

Wawancara pada kualitas pada poin kedua terkait Apakah anda merasa termotivasi dan bersemangat untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas dengan sistem kerja baru tersebut dimulai oleh informan Informan II sebagai pengawas.

Informan II sebagai pengawas terkait apakah anda merasa termotivasi dan bersemangat untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas dengan sistem kerja baru menyatakan :

“Tergantung dari orangnya juga, ya. Kalau menurut saya Ada terdampak motivasi turun, ada yang biasa saja. Terdampaknya tuh misalnya dengan ketua tim kan ada yang merasa lebih senior. Tapi kok dia nggak jadi ketua tim Ada, Padahal emang kemampuannya enggak sesuai dengan kompetensinya. Dicoba jadi ketua tim mulai stres. Jadi enggak mau jadi anggota, enggak mau disuruh-suruh Kesulitannya kayak gitu.”

Pernyataan diatas terkait motivasi untuk semangat dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas dengan sistem kerja baru menyebutkan bahwa dampak sistem kerja baru terhadap motivasi individu beragam, tergantung pada karakteristik individu dan bagaimana sistem kerja tersebut dipahami. Jadi menurut informan II bagaimana sistem kerja baru tersebut dapat memotivasi

apabila individu tersebut belum mampu untuk beradaptasi.

Wawancara pada kualitas pada poin ketiga terkait apakah sistem kerja tersebut mendorong komunikasi dan kerjasama yang efektif antar rekan kerja untuk meningkatkan kualitas kerja tersebut dimulai oleh informan Informan II sebagai pengawas. Informan II menyebutkan bahwa:

“kalau namanya kerja tim, cukup gini Sekarang kerja tim. Kemarin-kemarin kerja tim tidak? Ketika ada struktur. Mungkin masih bisa dibilang kerja tim Kerja tim juga, karena ada tim. Penugasan kelompok. Dan makanya masalahnya saya tidak terlalu merasa ada perubahan Karena ketika struktur pun, saya menjalankan yang sama. Tim juga, disini ada tim ini, tim ini, tim ini. Unit lain boleh direkrut Kemarin-kemarin juga gitu, sama. Ketika masih struktur. Sekarang pun sama Hanya sekarang tidak tersekat-sekat lagi saja bedanya”

Pernyataan diatas terkait apakah sistem kerja baru dapat mendorong komunikasi dan kerjasama yang efektif menunjukkan bahwa meskipun perubahan struktur organisasi, prinsip kerja sama tim masih tetap ada. Baik sebelum maupun setelah perubahan struktur, penugasan dilakukan secara kelompok dan terdapat tim-tim yang bekerja sama. Perbedaan utama terletak pada koordinasi antar tim yang kini lebih terbuka dan fleksibel, tanpa batasan struktural yang kaku. Sehingga perubahan sistem kerja baru ini tidak mengubah esensi kerja sama tim, melainkan hanya mempermudah koordinasi dan kolaborasi antar tim.

5. Penilaian Oleh Pihak Luar

Wawancara pada penilaian oleh pihak luar poin pertama terkait bagaimana pandangan anda terhadap sistem kerja baru yang telah diterapkan pada Biro SDM dan Organisasi tersebut dimulai oleh informan Informan II sebagai pengawas

“Dengan adanya sistem kerja baru ini kan sebetulnya langsung ke ketua tim. Tapi kalau kepala Biro kelihatannya agak kesulitan kalau mau menghendal langsung ke ketua tim kerjanya. Jadi dia tetap butuh yang level madya, jadi seperti jaman masih ada koordinator-koordinator. Itu dirasa lebih nyaman. Jadi beliau mengembalikan ke sana walaupun sebutannya bukan koordinator lagi, tapi sebagai danis(pengendali teknis)”

Pembahasan diatas selaras dengan pembahasan yang dilakukan oleh informan

lainnya mengenai situasi terkait penerapan sistem kerja baru pada Biro SDM dan organisasi.

Wawancara pada penilaian oleh pihak luar poin kedua terkait apa yang dapat dilakukan organisasi untuk sistem kerja baru dan membuatnya lebih efektif dalam menghasilkan produk berkualitas tersebut dimulai oleh informan Informan II sebagai pengawas :

”Optimalkan perannya dari pimpinan unit kerja. Kalau mau ini efektif, S1-2-nya atau kepala balai harus betul-betul optimal untuk mengawalkan. Baru bisa Termasuk ini larinya nanti ke penilaian kinerja. Mulai dari sistem kerja ya. Kinerja Jadi mulai dari penyusunan kerjanya kayak gimana. Dari targetnya mau gimana. Sampai ke evaluasi Semuanya harus di bawah kontrolnya S1-2. Kalau itu mau benar-benar dan berjalan. Watching mentoring itu harusnya berjalan”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa peran pimpinan sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja tim melalui sistem kerja baru. Pimpinan harus mampu memimpin, mengawal, dan mengevaluasi sistem kerja baru dengan efektif, serta memberikan bimbingan dan mentoring yang tepat kepada anggota tim.

6. Pembahasan tambahan

Pembahasan tambahan dalam wawancara dalam penelitian ini mengacu pada topic dan poin yang dibahas setelah topik utama diuraikan, dengan melibatkan penjelasan lebih lanjut pada beberapa detail tertentu yaitu klarifikasi atas poin yang mungkin belum sepenuhnya dipahami oleh peneliti maka dari itu dalam wawancara ini bertujuan untuk memberikan konteks yang dapat menjadi penguat terkait pendapat dari para informan diatas. Pembahasan tambahan ini dilakukan peneliti dengan salah tau informan dengan kode yaitu I sebagai pengendali teknis, yang mana informan tersebut memiliki wewenang terkait pengawasan dan mengendalikan aspek teknis dari pekerjaan atau proyek tertentu, dan beberapa peran penting seperti memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standard yang telah ditetapkan dan bahwa semua prosedur teknis diikuti dengan

benar.

Informan I sebagai Pengendali teknis terkait bagaimana memantau dan mengevaluasi efektivitas sistem kerja menyebutkan :

“ Kalau di kami ada namanya ekinerja, Nanti dinilai setiap bulan. Bulan bisa cross check apakah bawahnya ini sudah bekerja sesuai dengan ketentuannya, dan itu diisi setiap hari pada jam kerja”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa sistem evaluasi yang digunakan berdasarkan dari sistem yaitu E-kinerja atau Elektronik kinerja yang digunakan untuk melihat dan menilai kinerja setiap bulan.

Informan I sebagai Pengendali teknis terkait bagaimana mengatasi tantangan dalam memastikan bahwa semua pegawai memahami terkait sistem kerja menyebutkan :

“sosialisasi dari awal, Dengan semua keseluruhan Seluruh unit. Jadi kami yang ini. Yang menginisiasi. Sistem kerja juga masuk ke tatalaksana. Dan juga masuk ke nanti masalah kinerja pegawai. Dan masuk ke RB. Banyak ininya yang akan kena dampak penilaian. Terutama di biro SDMO. Di biro SDMO yang melakukan nyusun. Sudah tahu bahwa kita punya keputusan badan. Tentang sistem kerja Dan untuk mengatasi tantangannya ya dengan pembentukan 3 tim besar saja. Tapi kemudian yang jadi ketua tim kecilnya itu tidak terlihat”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa untuk memastikan apakah pegawai memahami tentang sistem kerja adalah dengan mengadakan sosialisasi dengan keseluruhan unit, sedangkan untuk menangani tantangan tersebut pernyataan diatas menyebutkan bahwa untuk mengatasinya yaitu dengan membuat 3 (tiga) tim besar sebagai tempat utama untuk memberikan keputusan.

Informan I sebagai Pengendali teknis terkait bagaimana melihat ketua dan anggota tim dalam mencapai target atau menyelesaikan tugas menyebutkan :

“Bagaimana melihat ketua dan anggota tim dalam mencapai target atau menyelesaikan tugas kerja? Lebih ke hasilnya yang tercapai itu. Ya selama ini sih. Tapi memang jujur kelemahan. Sepemahaman saya. Belum ada satupun ketua, anggota yang betul-betul paham target Masing-masing tim . Lebih

menyerahkan kepada yang udah senior-senior. Jadi dia tidak memastikan target ini bulan ini sudah tercapai Belum nih. Menyerahkan ke pemberi kerja ya? Menyerahkannya ke kita-kita. Kalau kita tidak ada komplainan, tidak ada apa-apa ya sudah.

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa ketua dan anggota menurut informan I belum ada yang betul-betul memahami target dari masing masing tim dan lebih bergantung terhadap arahan senior-seniornya. Dan untuk mengetahui apakah semua tim telah menyelesaikan dan mencapai target adalah dengan melihat dari ekinerja.

Informan I sebagai Pengendali teknis terkait apa yang menjadi kunci keberhasilan dalam menilai hasil kerja ketua dan anggota tim menyebutkan :

“Ketika menilai ya ketercapaiannya. Ketercapaiannya baik dari output kerjanya maupun dari penyerapan anggaran”

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa untuk menilai keberhasilan dalam menilai hasil ketua dan anggota tim adalah dengan melihat output dan dari penyerapan anggaran.

Pernyataan dari pembahasan tambahan dalam penelitian ini menjadi penguat terkait pembahasan pembahasan dengan keseluruhan informan terkait bagaimana para informan melihat hasil dari penyelesaian tugas masing- masing tim yaitu dengan melihat hasil kerja apakah telah di review dan diterima. Belum adanya pembagian tugas yang merata dapat dilihat dari beberapa informan yang menyebutkan demikian dan diperkuat juga oleh Informan I yaitu pembagian tugas dibagi menjadi tim besar dan untuk tim kecilnya tidak terlihat sehingga terdapat kesenjangan informasi atau perubahan informasi yang mungkin dari beberapa tim telah disampaikan atau mungkin tidak disampaikan terkait dengan target dari masing-masing tim.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

1) Kompetensi

Kurangnya kemampuan bekerja fleksibel dan dinamis baik ketua tim maupun anggota tim yang belum terbiasa dengan gaya kerja yang fleksibel dan dinamis yang dibutuhkan dalam tim sesuai dengan sistem kerja baru, sehingga mereka masih terpaku pada pola kerja lama yang terkotak-kotak dan kurang adaptif terhadap perubahan. Langkah yang dapat dilakukan adalah dengan :

- a) mengembangkan mentalitas masing-masing individu yaitu dengan meyakinkan bahwa mereka mampu untuk mempelajari hal-hal baru dan beradaptasi dengan perubahan yang ada dan mengembangkan pola pikir yang berfokus pada solusi dan fokus pada menemukan cara untuk mengatasi rintangan.
- b) menciptakan kebiasaan terbuka terhadap ide-ide baru dengan mengadakan beberapa pendekatan.
- c) meyakinkan terhadap masing-masing individu agar melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang.

2) Komunikasi dan Koordinasi

Kurangnya komunikasi dan koordinasi menjadi salah satu alasan kenapa sistem kerja tidak dapat berjalan dengan efektif, sehingga hal tersebut dapat menyebabkan miskomunikasi, kesalahpahaman, dan hambatan dalam mencapai tujuan tim. Langkah untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi ketua dan anggota tim yaitu :

- a) membangun komunikasi terbuka yang dapat dilakukan oleh ketua ataupun anggota akan tetapi alangkah lebih baik apabila dapat dimulai oleh ketua tim.

- b) mengadakan rapat tim yang efektif dengan secara berkala dengan tujuan untuk membahas kemajuan proyek, koordinasi tugas, dan menyelesaikan masalah yang ada.
- c) membuat jalur komunikasi yang jelas dengan menetapkan saluran komunikasi yang mudah untuk diakses seperti grup chat, atau email.
- d) mendorong komunikasi antar anggota tim dengan mendorong komunikasi terbuka dan kolaboratif antar anggota tim dengan menciptakan budaya dimana setiap orang merasa nyaman untuk saling bertukar opini dan ide, dan mengajukan pertanyaan dan saling memberikan *feedback*.
- e) membuat perjanjian kerjasama dengan antar tim yang jelas dan tertulis, perjanjian tersebut harus mencakup tanggung jawab masing-masing anggota tim.

3) Kepemimpinan

Kurangnya kepemimpinan yang efektif karena pimpinan tim belum sepenuhnya menjalankan perannya dalam memastikan kontribusi dari ketua tim dan anggota tim, dan pimpinan tim juga belum menunjukkan kepemilikan kemampuannya dalam memberdayakan anggota tim dan mendorong mereka untuk lebih dulu untuk mengambil inisiatif. Langkah yang dapat dilakukan adalah :

- a) mengembangkan keterampilan diri seperti mampu untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain, komunikasi yang jelas dan terbuka, konsisten terhadap apa yang dilakukan, mendengarkan kritik dan saran.
- b) keterampilan memecahkan masalah dengan meningkatkan kreativitas, dan kemampuan dalam mengambil keputusan yang

tepat seperti dengan pendidikan atau pelatihan seperti *Problem solving, outbond*.

- c) kenali anggota tim dengan meluangkan waktu untuk mengenal setiap anggota tim secara individu.
- d) menciptakan kepercayaan dengan bersikap jujur, adil, dan konsisten.
- e) memberikan dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan anggota tim untuk berkembang dan mencapai potensi penuh mereka.

4) Evaluasi

Kurangnya evaluasi sebagaimana disebutkan oleh beberapa informan menjadi salah satu masalah sehingga permasalahan di atas tidak dapat teridentifikasi dan menjadi masalah yang terus bertumpuk karena tidak segera untuk diselesaikan sehingga lambat laun akan menyebabkan permasalahan lain yang baru. Langkah yang dapat dilakukan adalah :

- a) menciptakan evaluasi rutin terkait sistem kerja baru, hal tersebut dapat dilakukan oleh pemilik kerja yaitu Kepala biro SDM dan Organisasi.
- b) fokus pada perbaikan dengan menciptakan budaya evaluasi yang positif dengan fokus pada pengembangan dan perbaikan, bukan pada kritik maupun hukuman yang dapat memberikan tekanan terhadap masing-masing individu.
- c) menggunakan data dan bukti untuk mendukung pengadaan evaluasi yang memberikan perbaikan agar tepat terhadap sasaran.
- d) terbuka terhadap perubahan dan beradaptasi dengan situasi yang berkembang setiap saat dengan menyesuaikan pendekatan yang baru bila diperlukan.