

Kesenjangan Antara Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi

Wildan Akbar Taufiq

Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

Email: wildanakbartaufiq@gmail.com

Artikel info

Artikel history

Diterima : 20-09-2022

Direvisi : 10-10-2022

Disetujui : 20-10-2022

Kata Kunci: Kesenjangan Kinerja; *Team Flow*; *Management by Objectives*.

Keywords: *Performance Management*; *Team Flow*; *Management by Objectives*.

Abstrak

Permasalahan mendasar dari penerapan penilaian kinerja dalam peraturan lama yakni Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 adalah adanya kesenjangan Kinerja Pegawai dengan Kinerja Organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana sistem manajemen Kinerja PNS melalui PP Nomor 30 Tahun 2019 dapat mengatasi kesenjangan kinerja sebagaimana terjadi pada PP nomor 46 tahun 2011. Analisis dilakukan menggunakan konsep team flow dan proses Management by Objectives dalam Implementasi Sistem Manajemen Kinerja PNS. Penelitian menggunakan campuran/kombinasi (mixed method) dengan metode campuran konkuren/sewaktu (concurrent mixed methods). Sampel untuk analisis kuantitatif diambil sebanyak 106 pegawai Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara. Hasil pengujian regresi sederhana membuktikan bahwa prasyarat team flow berpengaruh dan berkontribusi positif terhadap karakteristik team flow dengan koefisien korelasi dan determinasi berturut-turut sebesar 0,461 dan 0,667. Hasil pengujian regresi berganda yang pertama menunjukkan bahwa satu di antara indikator-indikator prasyarat team flow yakni tingkat keamanan berpengaruh secara signifikan dan memiliki kontribusi terbesar pada karakteristik team flow dengan koefisien korelasi dan determinasi berturut-turut sebesar 2,036 dan 0,846. Berdasarkan hasil penelitian, penelitian ini merekomendasikan bahwa agar kesenjangan tersebut tidak terulang, maka perlu memaksimalkan peranan penerapan Management by Objectives.

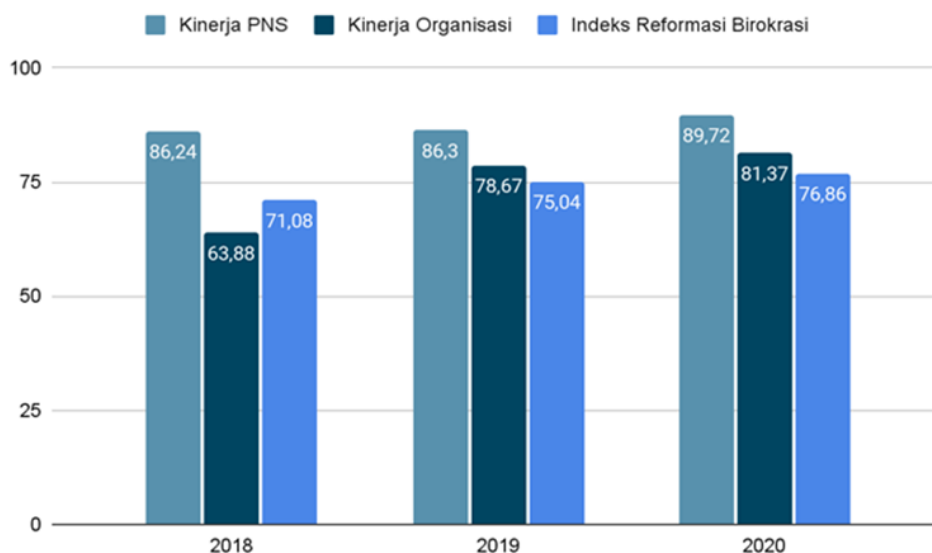
Abstract

The fundamental problem with the implementation of performance appraisal in the old regulation, namely Government Regulation No. 46 of 2011, is the gap between employee performance and organizational performance. This study aims to analyze how the civil servant performance management system through Government Regulation No. 30 of 2019 can overcome the performance gap as occurred in Government Regulation No. 46 of 2011. The analysis is carried out using the concept of team flow and the Management by Objectives process in the Implementation of the Civil Servant Performance Management System. The research used a mixed method with concurrent mixed methods. The sample for quantitative analysis was taken as many as 106 employees of Regional Office VIII of the Civil Service Agency. The results of simple regression testing prove that team flow prerequisites affect and contribute positively to team flow characteristics with correlation and determination coefficients of 0.461 and 0.667, respectively. The first multiple regression test results show that one of the team flow prerequisite indicators, namely the level of security, has a significant effect and has the largest contribution to team flow characteristics with correlation and determination coefficients of 2.036 and 0.846, respectively. Based on the research results, this study recommends that in order for the gap not to be repeated, it is necessary to maximize the role of implementing Management by Objectives.



Pendahuluan

Mengapa Reformasi Birokrasi sebagai Program Nasional hanya menghasilkan peningkatan kinerja individual yang tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasional? (Dwiyanto, 2019). Walaupun penelitian ini tidak secara khusus menelisik jawab atas pertanyaan krusial di atas, tetapi kasus di Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara (BKN) Banjarmasin layak untuk diteliti. Pasalnya, kantor ini seyogyanya menjadi model peningkatan kinerja organisasional yang selaras dengan kinerja individual. Justru masalah yang diamati oleh Dwiyanto di atas terjadi di kantor ini dalam bentuk terjadinya kesenjangan antara kinerja individual dan organisasional yang disebabkan oleh penerapan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor Tahun 2011 (Gambar 1).



Gambar 1. Perbandingan nilai Kinerja PNS, Organisasi dan Indeks RB

Sumber: Data olahan, 2021

Bagi pemerintah, khususnya bagi BKN, masalah tersebut merupakan masalah yang sangat strategis, karena diamanahkan dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang di dalamnya sangat ditekankan pencapaian kinerja organisasional. Menyadari hal itu, maka secara kelembagaan pemerintah meresponnya dengan menetapkan PP baru, yakni PP No. 30 Tahun 2019 dan peraturan turunannya Permenpan RB Nomor 8 Tahun 2021.

BKN, khususnya Kantor Regional VIII Banjarmasin yang cakupan areanya meliputi provinsi Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, yang secara kelembagaan merupakan mandatori UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). BKN secara khusus bergerak dalam bidang pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen ASN bertugas dalam pengawasan dan pengendalian pelaksanaan norma, standar,

prosedur dan kriteria Manajemen ASN, kewenangan penyelenggaraan Manajemen ASN, berkepentingan terciptanya keselarasan antara kinerja individu dan organisasi, dan karena itu sangat berharap respon normatif pemerintah dapat mengatasi masalah tersebut.

Ada optimisme, PP baru ini membawa perubahan positif yang dapat memperbaiki permasalahan kesenjangan kinerja, halo effect/subjektivitas dan paradigma kinerja PNS. Penerapannya, kinerja pegawai dapat dievaluasi objektivitas dan akurasinya melalui tolak ukur peringkat kinerja. Dikutip dari Kantor Regional VIII BKN, dalam sambutan di kesempatan bimbingan teknis Permenpan RB No. 8 tahun 2021 tentang Manajemen Kinerja ASN yang diselenggarakan pada 6 Mei 2021, Kepala Kantor Regional VIII BKN memberikan pesan bahwa dalam rangka mewujudkan World Class ASN / ASN berkelas dunia diperlukan daya upaya peningkatan Reformasi Birokrasi yang berorientasi Kinerja. Melalui hal tersebut, peningkatan kualitas profesionalisme kerja beriringan dengan meningkatnya Kinerja organisasi.

Kepala Kantor Regional VIII BKN pada kesempatan lain, dalam kegiatan Workshop Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai PP Nomor 30 tahun 2019, menekankan harus ada penanaman nilai mengacu pada tata kelola good governance, bahwa ASN harus melayani masyarakat serta bertanggungjawab sehingga capaian pribadi selaras dengan tujuan Organisasi Kantor Regional VIII BKN. Pernyataan ini juga diperkuat dengan pelaksanaan penyusunan SKP di lingkungan Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin sesuai PP Nomor 30 Tahun 2019. Berdasarkan SE (Surat Edaran) Menpan RB No. 3 Tahun 2021 tentang penyusunan sasaran 2021 dan penilaian kinerja 2021, pada tanggal 1 Juli 2021 harus ditetapkan Sasaran sesuai peraturan terbaru sehingga Kantor Regional VIII BKN menjalankan tahapan yang sudah dituangkan dalam aturan. Tahapan awal yang dilalui sangat rigid dan memastikan sasaran kinerja pegawai selaras, sesuai dan sepaham dengan sasaran kinerja Organisasi melalui penentuan Key Performance Indicators (KPI) terhadap Sasaran strategis. Tahap yang di jalankan mulai dari Reviu Renstra, pembahasan manual IKU, penentuan matriks peran hasil melalui dialog Kinerja dan penandatanganan Sasaran Kinerja Pegawai tanggal 1 Juli s.d. 31 Desember 2021.

Sasaran Strategis Pimpinan dalam hal ini dapat disebut juga sasaran organisasi yang diturunkan langsung selaras dengan/direct cascading menjadi capaian setiap pegawai di bawahnya. Melalui berbagai metode, pembagian ini dapat berupa pembagian aspek, wilayah dan kuantitas.

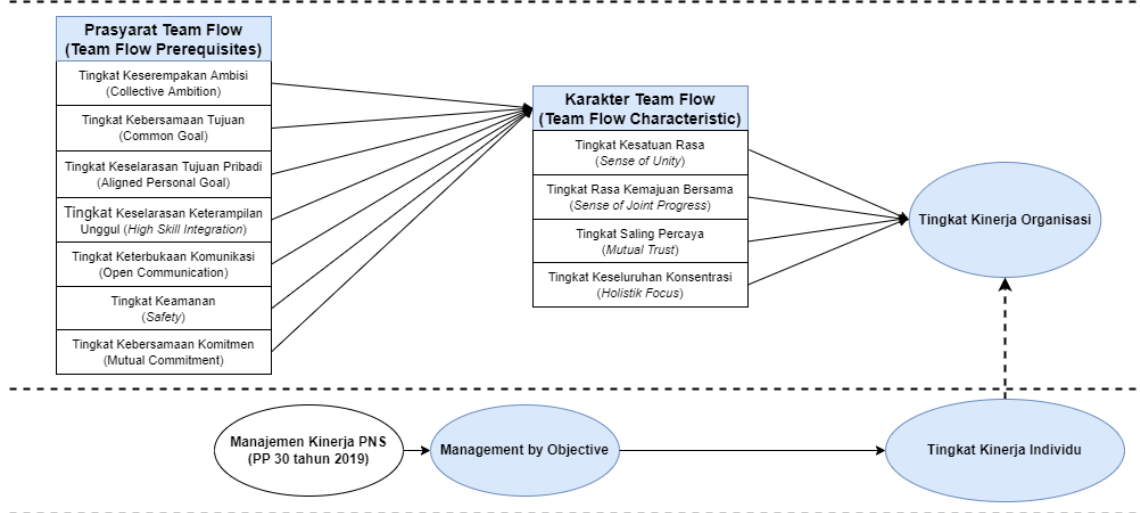
Perbedaan yang sangat mendasar dari peraturan baru terletak pada penyelarasan kinerja individu dan organisasi yang tidak ditemui dalam peraturan lama. Melalui satu tahapan perencanaan kinerja PNS Kantor Regional VIII BKN dapat membuktikan PP terbaru tersebut menitikberatkan pada pengakuan kinerja PNS dinilai sebagai hasil kerja yang selaras dan mendukung tujuan organisasi. Jika sebelumnya penilaian kinerja PNS hanya dijadikan sebagai formalitas laporan kerja, maka melalui PP Nomor 30 tahun 2019 dapat ditunjukkan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.

Pernyataan dan langkah-langkah di atas menggambarkan optimisme peraturan dapat mengatasi kesenjangan antara kinerja individu dan kinerja organisasi. Masalahnya adalah, apakah optimisme itu dapat terwujud? Faktor-faktor apa yang harus diperhatikan agar optimisme tersebut menjadi kenyataan? Untuk menjawab pertanyaan ini perlu diselidiki yang cermat dan ilmiah. Penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan di atas. Selain

sampai saat ini masih banyak masalah kesenjangan kinerja individu PNS dan organisasi yang belum teruraikan, penelitian ini menjadi penting untuk mengatasi ketidaksehatan organisasi. Salah satu indikator organisasi yang saat adalah kesesuaian antara kinerja individu dan organisasi (Dwiyanto, 2021). Dan, kesesuaian itulah yang juga menjadi salah satu tujuan reformasi birokrasi di Indonesia.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian campuran/gabungan dengan fokus pada *embedded concurrent* (campuran bersamaan). Creswell (2014: 321) menjelaskan bahwa metode campuran bersamaan adalah penelitian yang menggabungkan data kuantitatif dan data kualitatif pada satu waktu. Adapun jumlah populasi adalah sebanyak 106 Pegawai Negeri Sipil. Perhitungan secara kuantitatif menggunakan teknik *saturated* sampling dengan anggota populasi digunakan sebagai sampel (sampel jenuh) yang dianalisa menggunakan analisa regresi sederhana dan regresi berganda. Sedangkan penentuan jumlah sampel kualitatif ditentukan dengan teknik *purposive sampling* yang kemudian dianalisa menggunakan teknik Jhon W cresswel dengan tema *Management By Objectives*. Berikut adalah uraian gambar dari kerangka pemikiran penelitian:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Olahan Peneliti (2021)

Hasil dan Pembahasan

Analisa dan Pembahasan berisikan hasil analisa atas rumusan Penelitian. Analisa pertama, diawali dengan faktor-faktor yang memungkinkan PP Nomor 30 tahun 2019 dapat mengatasi kesenjangan kinerja antara individu dan organisasi melalui *team flow*. Faktor *team flow* dilakukan uji pengaruh dari Indikator prasyarat *team flow*, indikator karakteristik *team flow* dan kinerja organisasi. Analisa Kedua, didasari bagaimana PP Nomor 30 tahun 2019 dapat mengatasi kesenjangan kinerja antara individu dan organisasi sebagaimana terjadi pada PP Nomor 46 tahun 2011 melalui *management by objectives*.

Untuk menguji Pengaruh prasyarat *team flow* terhadap karakteristik *team flow* dan menguji pengaruh karakteristik *team flow* terhadap kinerja organisasi. Adapun hasil persamaan regresi linear sederhana ditunjukkan dengan hasil perhitungan regresi seperti tabel di bawah

ini :

Tabel 2
Hasil Perhitungan regresi linear sederhana variabel Prasyarat Team Flow (X) terhadap Karakteristik Team Flow (Y)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.049	4.133		3.157	.002
	Prasyarat Team Flow	.461	.032	.817	14.443	.000

a. Dependent Variable: Karakteristik Team Flow

Sumber : Output SPSS, 2022

Mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju dan setuju terhadap pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Dimana di dalam pernyataan tersebut terdapat 7 (tujuh) prasyarat *team flow*. Berdasarkan Tabel 2. prasyarat *team flow* (X) terhadap karakteristik *team flow* (Y) dengan sig. (0,000) dengan taraf $\alpha = 5\%$ dimana nilai probabilitas ini di bawah 0,05. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel prasyarat *team flow* (X) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* (Y). Tidak hanya berhenti disitu jika kita lihat koefisien beta menampilkan angka positif sebesar 0,461 dimana semakin besar nilai koefisien maka semakin besar kontribusi terhadap perubahan karakteristik *team flow*. Melihat dari sisi kontribusi prasyarat *team flow* dalam membentuk karakteristik *team flow* sebesar 46,1% menjadikan temuan ini perlu untuk ditindaklanjuti bagaimana meningkatkan nilai positif yang telah didapat. Kantor Regional VIII BKN dirasa perlu untuk meningkatkan nilai positif dari konsep *flow* dalam pembentukan karakter *team flow* yang nantinya juga akan bermuara kepada terciptanya kinerja organisasi.

Tabel 3
Hasil Koefisien Determinasi variabel Prasyarat Team Flow (X) terhadap Karakteristik Team Flow (Y)

Model Summary ^b				
Model	R	Adjusted R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 ^a	.667	.664	3.56203

a. Predictors: (Constant), Prasyarat Team Flow

b. Dependent Variable: Karakteristik Team Flow

Setelah melihat tabel 3 hasil berpengaruh signifikan dan positif, maka kemudian perlu untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh faktor dapat dijelaskan. Tabel 3, menunjukkan bahwa besarnya koefisien determinasi (Adj. R²) sebesar 0,667. Semakin besar nilai koefisien determinasi (Adj. R²) hingga mendekati nilai satu, mempunyai arti bahwa hampir seluruh

karakteristik *team flow* dapat dijelaskan dari variabel prasyarat *team flow*. Kemampuan prasyarat *team flow* (X) dalam menjelaskan karakteristik *team flow* (Y) adalah sebesar 66,7%, sedangkan sisanya 33,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini. Ini artinya bahwa faktor dalam prasyarat *team flow* dapat mewujudkan karakteristik *team flow* dalam organisasi Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin.

Tabel 4
Hasil Perhitungan regresi linear sederhana variabel Karakteristik Team Flow (Y) terhadap kinerja organisasi (Z)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.940	1.686		4.118	.000
	Karakteristik Team Flow	.403	.023	.863	17.409	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Dari tabel 4 Sig. dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Prasyarat Team Flow (X) terhadap Karakteristik Team Flow (Y) memiliki sig. (0,000) dengan taraf $\alpha = 5\%$
2. Karakteristik Team Flow (Y) terhadap Kinerja Organisasi (Z) memiliki sig. (0,000) dengan taraf $\alpha = 5\%$

Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju terhadap pernyataan yang diajukan oleh penelitian. Berdasarkan pada Tabel 4. karakteristik *team flow* (Y) terhadap kinerja organisasi (Z) sig. (0,000) dengan taraf $\alpha = 5\%$ dimana nilai probabilitas ini di bawah 0,05. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik *team flow* (Y) berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Z).

Tabel 5
Hasil Koefisien Determinasi variabel Karakteristik Team Flow (Y) terhadap kinerja organisasi (Z)

Model Summary ^b				
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.863 ^a	.745	1.45822	

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Team Flow

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber : Output SPSS, 2022

Setelah kita melihat hasil berpengaruh signifikan dan positif, maka kemudian perlu untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh faktor dapat dijelaskan. Berdasarkan Tabel 5, menunjukkan bahwa besarnya koefisien determinasi (Adj. R2) sebesar 0,745. Semakin besar nilai koefisien determinasi (Adj. R2) hingga mendekati nilai satu, mempunyai arti bahwa hampir seluruh kinerja organisasi dapat dijelaskan dari variabel karakteristik *team flow*. Hal ini mengartikan kemampuan karakteristik *team flow* (Y) dalam menjelaskan kinerja organisasi (Z) adalah sebesar 74,5%, sedangkan sisanya 25,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan kemampuan variabel karakteristik *team flow* lebih lengkap dibandingkan uji sebelumnya terkait prasyarat *team flow*.

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji parsial ini dilakukan dengan membandingkan nilai α (alpha) dengan nilai p-value. Apabila nilai p-value $< \alpha$ (0,05), maka H0 ditolak. Sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh secara parsial antara variabel independen dengan variabel dependen, dan sebaliknya. Berikut adalah hasil pengujian statistic t, yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 6
Uji Parsial Prasyarat *team flow* terhadap Karakteristik *team flow*

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.585	3.264		4.468	.000
	Tingkat keserempakan ambisi (Collective ambition)	1.250	.565	.213	2.211	.029
	Tingkat kebersamaan tujuan (Common Goal)	.389	.646	.119	.602	.548
	Tingkat keselarasan tujuan pribadi (Aligned Personal Goal)	-.965	1.100	-.142	-.878	.382
	Tingkat keselarasan keterampilan unggul (High Skill Integration)	-1.603	.190	-.903	-8.437	.000

Tingkat keterbukaan komunikasi (Open Communication)	.701	.218	.339	3.221	.002
Tingkat keamanan (Safety)	2.036	.275	.716	7.398	.000
Tingkat kebersamaan komitmen (Mutual Commitment)	1.451	.289	.415	5.023	.000

a. Dependent Variable: Karakteristik Team Flow

Sebelum memasuki pembahasan dari hipotesis ketiga dari hasil regresi berganda, kita perlu melakukan analisa secara parsial kontribusi dari tingkat masing masing indikator prasyarat *team flow* terhadap karakteristik *team flow*. Berdasarkan pada tabel di atas, diperoleh hasil perhitungan parsial dengan pembahasan sebagai berikut:

1. Tingkat keserempakan ambisi (*collective ambition*) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* memiliki nilai $\text{sig}.0,029 < 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, menunjukkan keserempakan Ambisi, mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Pertanyaan terkait partisipasi dalam aktivitas (X1.2) cenderung sangat setuju dengan prosentase 60,4%, sedangkan pertanyaan berkumpul dalam mengatasi hambatan (X1.2) mayoritas setuju dengan hanya 2 jawaban ragu-ragu.

2. Tingkat keselarasan tujuan pribadi (*aligned personal goal*) tidak berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* memiliki nilai $\text{sig}.0,382 > 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, menunjukkan bahwa dalam hal keselarasan tujuan pribadi (*aligned personal goal*), mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hasil jawaban juga terdapat beberapa ragu ragu dengan total frekuensi 3 kali yang dapat diartikan bahwa individu masih ragu apakah tujuan pribadinya selaras dengan organisasi. Memasuki uji hipotesis, berdasarkan tabel 7, tingkat keselarasan tujuan pribadi (*aligned personal goal*) terhadap karakteristik *team flow* dengan $\text{sig}. (0,382)$ dengan taraf $\alpha = 5\%$ dimana nilai probabilitas ini diatas 0,05. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa tingkat keselarasan tujuan pribadi (*aligned personal goal*) tidak berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* (Y).

3. Tingkat keselarasan keterampilan unggul (*high skill integration*) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* memiliki nilai $\text{sig}.0,000 < 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, dimensi keselarasan keterampilan unggul (*high skill integration*), terdapat jawaban yang bervariasi dengan kecenderungan diantara Ragu-Ragu, Setuju dan Sangat setuju. Secara umum dimensi ini masih disetujui oleh mayoritas responden dengan catatan terdapat keragu ragaan yang besar sejumlah 43 pada indikator anggota tim mengetahui kekuatan, minat, dan keterampilan satu sama lain (X4.1) dan sejumlah 42 pada indikator mencocokkan tantangan yang diberikan kepada setiap anggota tim dengan kemampuannya (X4.3).

4. Tingkat keterbukaan komunikasi (*open communication*) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* memiliki nilai $\text{sig.} 0,002 < 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, dimensi keterbukaan komunikasi (*open communication*), mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hasil jawaban lainnya juga terdapat beberapa ragu ragu dengan total frekuensi 10 kali dan tidak setuju dengan total 4 kali. Memasuki uji hipotesis, berdasarkan tabel 7, tingkat keterbukaan komunikasi (*open communication*) terhadap karakteristik *team flow* dengan sig. (0,002) dengan taraf $\alpha = 5\%$ dimana nilai probabilitas ini di bawah 0,05. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa tingkat keterbukaan komunikasi (*open communication*) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* (Y). Tidak hanya itu, jika kita lihat koefisien beta menampilkan angka positif sebesar 0,701 dimana semakin besar nilai koefisien maka semakin besar kontribusi terhadap pembentukan karakter *team flow*.

5. Tingkat keamanan (*safety*) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* memiliki nilai $\text{sig.} 0,000 < 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, menunjukkan bahwa dalam tingkat keamanan (*safety*), mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hasil jawaban lainnya juga terdapat beberapa ragu ragu dengan total frekuensi 15 kali dan tidak setuju dengan total 2 kali. Memasuki uji hipotesis, berdasarkan tabel 7, tingkat keamanan (*safety*) terhadap karakteristik *team flow* dengan sig. (0,000) dengan taraf $\alpha = 5\%$ dimana nilai probabilitas ini di bawah 0,05. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa tingkat keamanan (*safety*) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* (Y). Tidak hanya itu, jika kita lihat koefisien beta menampilkan angka positif sebesar 2,036 dimana semakin besar nilai koefisien maka semakin besar kontribusi terhadap pembentukan karakter *team flow*.

6. Tingkat kebersamaan komitmen (*mutual commitment*) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* memiliki nilai $\text{sig.} 0,000 < 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, menunjukkan bahwa dalam tingkat kebersamaan komitmen (*mutual commitment*), mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hasil jawaban lainnya juga terdapat beberapa ragu ragu dengan total frekuensi 8 kali dan tidak setuju dengan total 5 kali. Memasuki uji hipotesis, berdasarkan tabel 7, tingkat kebersamaan komitmen (*mutual commitment*) terhadap karakteristik *team flow* dengan sig. (0,000) dengan taraf $\alpha = 5\%$ dimana nilai probabilitas ini di bawah 0,05. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kebersamaan komitmen (*mutual commitment*) berpengaruh terhadap karakteristik *team flow* (Y). Tidak hanya itu, jika kita lihat koefisien beta menampilkan angka positif sebesar 1,451 dimana semakin besar nilai koefisien maka semakin besar kontribusi terhadap pembentukan karakteristik *team flow*.

Setelah mengetahui pengujian secara parsial, kemudian hasil uji F yakni uji hipotesis yang dibuktikan pada tabel 6 dengan menghitung seluruh variabel prasyarat *team flow* secara

bersama sama terhadap karakteristik *team flow* ditemukan hasil berpengaruh signifikan dengan nilai nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 7
Hasil Uji determinasi Prasyarat *team flow* terhadap Karakteristik *team flow*

Variabel	Adjusted R Square	Persentase
Tingkat kebersamaan komitmen (<i>Mutual Commitment</i>), tingkat keselarasan tujuan pribadi (<i>Aligned Personal Goal</i>), tingkat keselarasan keterampilan unggul (<i>High Skill Integration</i>), tingkat keterbukaan komunikasi (<i>Open Communication</i>), tingkat keamanan (<i>Safety</i>), tingkat keserempakan ambisi (<i>Collective ambition</i>), tingkat kebersamaan tujuan (<i>Common Goal</i>) terhadap Karakteristik <i>team flow</i>	0.846	84,6%

Berdasarkan tabel 7, besarnya koefisien determinasi (*adjusted R Square*) adalah 0,846 atau 84,6% yang berarti bahwa kemampuan variabel dependen yaitu prasyarat team flow dapat dijelaskan oleh enam indikator yaitu: tingkat keserempakan ambisi (*collective ambition*), tingkat kebersamaan tujuan (*common goal*), tingkat keselarasan tujuan pribadi (*aligned personal goal*), tingkat keselarasan keterampilan unggul (*high skill integration*), tingkat keterbukaan komunikasi (*open communication*), tingkat keamanan (*safety*), tingkat kebersamaan komitmen (*mutual commitment*) terhadap karakteristik *team flow*. Sedangkan sisanya ($100\% - 84,6\%$) 13,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Tabel 8
Uji Parsial indikator Karakteristik Team Flow terhadap Kinerja Organisasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.532	1.382		4.003	.000
	Tingkat kesatuan rasa (<i>Sense of Unity</i>)	.565	.175	.319	3.220	.002

Tingkat rasa kemajuan bersama (<i>Sense of Joint Progress</i>)	.868	.137	.550	6.344	.000
Tingkat saling percaya (<i>Mutual Trust</i>)	-.007	.124	-.006	-.059	.953
Tingkat keseluruhan konsentrasi (<i>Holistik Focus</i>)	.197	.191	.087	1.031	.305

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sebelum memasuki pembahasan dari hipotesis keempat dari hasil regresi berganda, kita perlu melakukan analisa secara parsial kontribusi dari tingkat masing masing indikator karakteristik *team flow* terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan pada tabel 8. pada bab IV, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Tingkat kesatuan rasa (*sense of unity*) berpengaruh terhadap kinerja organisasi nilai sig. $0,002 < 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, menunjukkan bahwa dalam hal Dimensi kesatuan rasa (*sense of unity*), mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hasil jawaban lainnya juga terdapat beberapa ragu ragu dengan total frekuensi 9 kali dan tidak setuju dengan total 5 kali. Dengan hasil tersebut dapat sedikit tergambar bahwa kesatuan rasa cenderung tinggi walaupun terdapat sebagian responden dengan persentase sangat kecil memilih ragu dan tidak setuju akan adanya kesatuan rasa.

2. Tingkat rasa kemajuan bersama (*sense of joint progress*) berpengaruh terhadap kinerja organisasi nilai sig. $0,002 < 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, menunjukkan bahwa dalam dimensi rasa kemajuan bersama (*sense of joint progress*), mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hasil jawaban lainnya juga terdapat beberapa ragu ragu dengan total frekuensi 9 kali dan tidak setuju dengan total 1 kali.

3. Tingkat saling percaya (*mutual trust*) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi nilai sig. $0,953 > 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, menunjukkan bahwa dalam dimensi saling percaya (*mutual trust*), mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hasil jawaban lainnya juga terdapat beberapa ragu ragu dengan total frekuensi 5 kali. Hasil ini menunjukkan kepercayaan satu sama lain sangat erat di dalam Organisasi. tingkat saling percaya (*mutual trust*) terhadap kinerja organisasi dengan sig. (0,953) dengan taraf $\alpha = 5\%$ dimana nilai probabilitas ini di bawah 0,05. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa tingkat tingkat saling percaya (*mutual trust*) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Z). Hasil ini juga didukung oleh koefisien beta 0,007 yang mana tidak berkontribusi kepada pembentukan kinerja organisasi.

4. Tingkat keseluruhan konsentrasi (*holistik focus*) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi nilai sig. $0,305 > 0,05$.

Berdasarkan jumlah hasil angket, menunjukkan bahwa dalam dimensi keseluruhan konsentrasi (*holistik focus*), mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hasil jawaban lainnya juga terdapat beberapa ragu ragu dengan total frekuensi 7 kali. Hasil ini menunjukkan bahwa fokus kerja, konsentrasi dan penyelarasan kinerja pegawai begitu diterapkan di dalam Organisasi. Tingkat keseluruhan konsentrasi (*holistik focus*) terhadap kinerja organisasi dengan sig. (0,305) dengan taraf $\alpha = 5\%$ dimana nilai probabilitas ini di bawah 0,05. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa tingkat tingkat keseluruhan konsentrasi (*holistik focus*) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Z).

Setelah mengetahui pengujian secara parsial, kemudian hasil uji F yakni uji hipotesis yang dibuktikan pada tabel 8. menghitung seluruh variabel karakteristik *team flow* secara bersama sama terhadap kinerja organisasi ditemukan hasil berpengaruh signifikan dengan nilai nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 9
Hasil Uji determinasi indikator Karakteristik Team Flow terhadap Kinerja Organisasi

Variabel	<i>Adjusted R Square</i>	Persentase
Tingkat keseluruhan konsentrasi (<i>Holistik Focus</i>), tingkat kesatuan rasa (<i>Sense of Unity</i>), tingkat rasa kemajuan bersama (<i>Sense of Joint Progress</i>), tingkat saling percaya (<i>Mutual Trust</i>) terhadap kinerja organisasi	0.784	78,4%

Berdasarkan Tabel 9, besarnya koefisien determinasi (*adjusted R Square*) adalah 0,784 atau 78,4% yang berarti bahwa kemampuan variabel dependen yaitu karakteristik team flow dijelaskan oleh 4 indikator yaitu tingkat kesatuan rasa (*sense of unity*), tingkat rasa kemajuan bersama (*sense of joint progress*), tingkat saling percaya (*mutual trust*), tingkat keseluruhan konsentrasi (*holistik focus*) terhadap kinerja organisasi. Sedangkan sisanya (100% - 78,4%) 21,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Pemenuhan Asas *Management by Objective* dalam Manajemen Kinerja PNS

Berdasarkan hasil penelitian, diungkapkan pernyataan dan bukti pendukung pemenuhan asas utama MBO dalam penerapan Manajemen Kinerja PP 30 tahun 2019 pada Kantor Regional VIII BKN. Asas-asas utama ini menjadi dasar MBO (Komaruddin, (1990:72-73)). Oleh karenanya, Asas ini nantinya secara otomatis akan menyambungkan dan mengkonfirmasi variabel lain dalam penelitian ini.

a. Terjemahan sasaran umum

Asas yang Pertama adalah setiap sasaran umum organisasi harus dapat diterjemahkan, ditafsirkan, dibagi-bagi dan dinyatakan dalam rumusan konkret. Asas MBO terkait penafsiran tujuan Kantor Regional VIII BKN berasal dari Sasaran Strategis BKN.

Tujuan Kantor Regional VIII BKN yang selaras ini kemudian dipastikan kembali dalam asas penetapan sasaran yang bermakna.

b. Komunikasi sasaran manajer

Asas yang Kedua adalah manajer harus mengkomunikasikan sasaran dengan jelas dan dibuktikan dengan tindakan bahwa sasaran itu penting. Sasaran Kepala BKN yang diturunkan kepada Kepala Kantor juga berlaku kepada Tim kerja di bawahnya. Artinya, terdapat pemenuhan asas sasaran yang dapat dikomunikasikan, dan mempertahankan pegawai secara konsisten mencapai tujuan Organisasi.

c. Sasaran realistis

Asas yang Ketiga adalah manajer harus menetapkan sasaran yang realistis dan bermakna bagi organisasinya. Penetapan sasaran yang ada telah disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi. Melalui pemenuhan standar regulasi dan peraturan terkait yang dilaksanakan dapat menghasilkan sasaran realistis dan terukur baik jumlah dan waktu.

d. Konsep tujuan dan Misi

Asas yang Keempat adalah manajer harus memiliki konsep tujuan dan misi yang jelas. Telah dijabarkan juga pada hasil penelitian bahwa Kepala Kantor Regional memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas dalam Renstra Tahun 2020 - 2024. Visi dan Misi yang dibuat berpedoman pada visi misi BKN dan Presiden. Dengan memuat 5 misi dan 7 sasaran strategis seperti termuat pada Gambar 4.4. dengan pembagian 4 Perspektif *Balance scorecard*.

e. Fokus Perhatian

Asas Kelima adalah manajer harus dapat mempertahankan perhatian anggotanya agar tetap tertuju pada sasaran organisasi. Salah satu hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam penerapan sistem manajemen kinerja terbaru adalah tim pengelola kinerja yang diamanatkan pada PP 30 tahun 2019. Melalui tim pengelola kinerja, Kepala Kantor melakukan monitoring berkala dan evaluasi dalam setiap bulan untuk meningkatkan kualitas capaian kinerja organisasi tim pengelola kinerja ini nantinya akan melakukan coaching dan mentoring terhadap pegawai-pegawai yang memiliki kendala atau kesulitan dalam mencapai kinerjanya.

f. Perencanaan atas perubahan

Asas yang Keenam adalah manajer harus berfikir untuk masa yang akan datang dan mengantisipasi perubahan. Hal ini dapat dilakukan manajer dengan berfikir strategis dan dibantu dengan sistem informasi manajemen yang dapat diandalkan. Hadirnya Simpegnas SIASN yang dibangun oleh 3 Kementerian ini mengakomodir kejelasan dan keselarasan tujuan, implementasi dan ekspektasi kinerja pegawai sekaligus Organisasi. Hadirnya Sistem Informasi ini mempermudah pelacakan capaian kinerja jika ditemukan ada ketidaksesuaian, perlambatan pencapaian kinerja dan permasalahan lainnya.

g. Support manajer

Asas yang Ketujuh adalah manajer bawahan harus mendapat dorongan, semangat, dan keberanian secara terus menerus dari manajer atasannya. Bentuk dukungan Kepala Kantor sesuai hasil penelitian yakni dengan terus mendorong memberikan semangat setiap hari setiap waktu untuk terus menjalani kerja secara ikhlas dan sungguh-sungguh berlandaskan Motto berakhlak. Kepala Kantor selalu menyampaikan bahwa siapapun yang dapat berkontribusi semaksimal mungkin akan terus diberikan apresiasi dan penghargaan.

h. Monitoring dan evaluasi

Asas Kedelapan adalah peninjauan pelaksanaan MBO digunakan sebagai alat untuk menetapkan pengembangan personalia perseorangan. Hal ini dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Dorongan dan semangat yang dijelaskan pada asas sebelumnya dilakukan dalam bentuk apresiasi. Apresiasi dari Kantor Regional VIII BKN telah dibentuk sebelum peraturan manajemen kinerja diberlakukan.

i. Pelaporan dan pertanggungjawaban

Asas Kesembilan yakni penanggungjawab program MBO harus memperhatikan secara penuh program itu dan memberikan semangat terus-menerus. Upaya mempertahankan Konsistensi kinerja pegawai seperti yang diungkapkan pada hasil penelitian, menitikberatkan pada pengelolaan kinerja melalui tim pengelola kinerja. Kantor Regional VIII BKN memiliki beberapa tim khusus untuk kinerja yang pertama tim Manajemen kinerja organisasi dan tim pengelola kinerja di mana salah satu tugas pentingnya adalah monitoring pelaksanaan kinerja.

j. Feedback manajer

Asas Kesepuluh adalah manajer harus menilai secara realistis setiap fungsi berdasarkan standar rasional dan berkesinambungan. Secara umum PP 30 tahun 2019 ini telah memberikan banyak sekali paradigma yang berbeda dan sangat visioner serta melekat atau sesuai UU ASN Nomor 5 tahun 2014. Dengan melakukan seluruh NSPK yang ada, diyakini bahwa *Quality Control* dari penilaian PNS sangat objektif dan terukur. *Feedback* atasan sangat berperan dalam pengembangan kinerja pegawai.

k. Reward dan Punishment

Asas Kesebelas adalah manajer harus menciptakan iklim yang berorientasi kepada balas jasa. Dalam hal ini, manajemen dapat memberikan sesuatu yang bernilai pada anggota organisasi karena telah mencapai sasaran. Sesuai dengan pembahasan di atas, bahwa penilaian sudah objektif dan membangun iklim kerja yang berorientasi kepada balas jasa. Dalam hal ini, Organisasi dapat memberikan sesuatu yang bernilai/reward pada anggota organisasi karena telah mencapai sasaran.

Pemenuhan Unsur *Management by Objective* dalam Manajemen Kinerja PNS

Dalam sistem MBO yang efektif menurut (Julistriarsa,1992) selalu ada 7 unsur. Pemenuhan unsur ini diantaranya adalah Komitmen pada program, Penetapan tujuan manajemen puncak, Tujuan individu, Partisipasi, Komunikasi, Otonomi dan pelaksanaan rencana, dan Peninjauan kembali hasil pelaksanaan.

a. Komitmen

Unsur Pertama adalah Komitmen pada program. Komitmen pada program, suksesnya program MBO memerlukan komitmen pada manajer di setiap tingkatan organisasi dalam mencapai tujuan pribadi, organisasi, serta proses MBO. Pimpinan BKN dan Kepala Kantor Regional VIII secara bersama sama komitmen untuk pencapaian tujuan Organisasi dan Manajemen Kinerja. Komitmen ini juga disepakati dan dipahami oleh level pimpinan di bawahnya.

b. Penetapan Tujuan

Unsur Kedua adalah Penetapan tujuan manajemen puncak, program MBO yang efektif dimulai dari manajemen puncak. setiap jenjang level memiliki kesepahaman yang sama mengenai Komitmen dalam mencapai tujuan. Berbicara mengenai aktualisasi dari

komitmen tersebut, selama ini kinerja individu dan Organisasi telah dipahami sebagai satu keselarasan. Manajemen Puncak dalam hal ini Kepala BKN menetapkan tujuan utamanya untuk diselaraskan hingga level bawah.

c. Tujuan Individu

Unsur Ketiga adalah Tujuan individu. Hal ini harus dinyatakan dengan jelas karena dapat membantu anggota organisasi memahami apa yang diharapkan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Pemahaman PNS di Lingkungan Kantor Regional VIII BKN dapat secara penuh memahami bahwa tujuan individu dalam bekerja itu Selaras tujuan organisasi.

d. Partisipasi

Unsur Keempat adalah Partisipasi. Semakin tinggi partisipasi manajer dan bawahan maka semakin besar tujuan yang akan dicapai. pencapaian Kinerja individu sebagai pencapaian kinerja organisasi juga. Dari jawaban tersebut juga dapat ditarik lebih jauh lagi bahwa hal yang diungkapkan juga masuk kepada unsur partisipasi. di dalam melakukan dialog kinerja pada awal pengambilan dan pembagian peran sudah masuk unsur partisipatif.

e. Komunikasi

Unsur Kelima adalah Komunikasi. Manajer dan bawahan melakukan komunikasi yang intensif dalam proses penetapan tujuan. Tingkat partisipasi di internal sangat menggembirakan dimana hampir seluruh pegawai telah paham dan dapat mengaktualisasikan cara-cara penguasaan proses dan mekanisme kerja dalam mencapai kinerja organisasi.

f. Pelaksanaan

Unsur Keenam adalah Otonomi dan pelaksanaan rencana. Setelah penetapan tujuan, individu mempunyai kebebasan dalam batas-batas tertentu untuk mengharapkan dan mengembangkan program, tanpa campur tangan manajer secara langsung sehingga mendorong kreativitas dan komitmen anggota organisasi. Unsur kebebasan Individu dipenuhi oleh kepala Kantor Regional dengan alasan untuk memunculkan ide ide baru dari para pegawai.

g. Monitoring dan evaluasi

Unsur Ketujuh adalah Peninjauan kembali hasil pelaksanaan. Secara periodik, manajer dan anggota organisasi bertemu untuk meninjau kembali pelaksanaan program. Hal ini sebagai umpan balik yang dapat memberikan perbaikan. di dalam kebebasan Individu yang telah dilakukan pada unsur sebelumnya, Kantor Regional VIII BKN tetap melakukan monitoring agar memastikan pencapaian kinerja masih dalam koridor tujuan Organisasi.

Kegiatan Utama *Management by Objective* dalam Manajemen Kinerja PNS

Seerti yang telah dijelaskan pada hasil penelitian, bahwa ada empat kegiatan utama menurut Daft (2006:327-328) agar pelaksanaan MBO dapat berhasil. Pada dasarnya MBO adalah suatu proses manajemen atau prosedur operasional yang dilakukan oleh setiap tingkatan manajer dalam suatu organisasi dengan mempertimbangkan aspek psikologis individu, yaitu ketika bersama-sama menentukan, mengidentifikasi dan merumuskan tujuan, menetapkan bidang tanggung jawab pokok setiap orang dalam hubungannya dengan hasil yang diharapkan dari dan oleh orang tersebut dalam waktu yang telah ditentukan, menggunakannya sebagai pedoman pengoperasian unit kerja, serta penilaian kontribusi masing-masing anggota unit yang bersangkutan. Dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa secara garis besar Kantor Regional VIII BKN menggunakan konsep *Management By Objective* melalui implementasi Manajemen

Kinerja PP 30 tahun 2019. Manajemen Kinerja PNS di Kantor Regional VIII BKN telah memenuhi seluruh kegiatan utama dari poin-poin yang dijabarkan terdapat kesesuaian implementasi dengan metode MBO dalam teori yang telah dijelaskan.

a. Kegiatan utama menetapkan tujuan (set goals)

Kegiatan utama yang Pertama dimulai dari menetapkan tujuan (set goals) dengan jelas dan tepat. Secara lengkap Dessler (2005) berpendapat, manajemen kinerja adalah sebuah proses yang digunakan untuk memastikan pegawai bekerja sesuai tujuan organisasi. Penetapan tujuan melibatkan karyawan di tiap tingkatan dan memandang kegiatan harian jauh kedepan untuk mencari jawaban tentang tujuan yang baik seharusnya konkrit dan realistis, memberikan target yang spesifik dan jangka waktu tertentu, serta memerlukan tanggung jawab (Daft (2006:327-328)).

b. Kegiatan utama mengembangkan rencana pelaksanaan untuk mencapai tujuan tertentu

Kegiatan utama yang Kedua adalah mengembangkan rencana pelaksanaan untuk mencapai tujuan tertentu berupa aktualisasi ketepatan seseorang di dalam menempatkan dirinya sesuai dengan kemampuan yang ada di dalam dirinya. Sebuah rencana pelaksanaan menjelaskan arah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan (Daft (2006:327-328)). Setelah proses kegiatan pertama selesai, pegawai memiliki masing-masing sasaran kinerja dan melakukan penetapan SKP, maka untuk implementasi atau aktualisasi dilakukan dengan berbagai proses baik melalui rencana kinerja anggaran per bidang atau per subbagian dan kemudian dapat juga dibentuk tim jika diperlukan percepatan sejauh jabatannya sesuai.

c. Kegiatan utama meninjau kemajuan yang dicapai (review progress)

Kegiatan utama yang Ketiga adalah meninjau kemajuan yang dicapai (*review progress*). Kinerja pegawai dipantau melalui bimbingan dan pembinaan kinerja serta melihat nilai hasil bulanan. Tim pengelola Akan selalu melihat dan mereview capaian kinerja pegawai terhadap capaian kinerja organisasi. Aktualisasi kinerja yang telah dilakukan dalam periode tertentu dilakukan *controlling* agar pekerjaan pegawai sesuai dengan apa yang direncanakan kemudian akan dilakukan *feedback* dapat berupa Nilai atau Koreksi kepada Pegawai. *Controlling* masih melibatkan banyak dokumen pendukung pada kegiatan sebelumnya seperti SKP, Keterkaitan butir, Reviu Kinerja, dan dokumen pendampingan.

d. Kegiatan utama Penghargaan atas kinerja keseluruhan (apprais, overall performance)

Kegiatan utama yang Keempat atau yang terakhir adalah Penghargaan atas kinerja keseluruhan (*apprais, overall performance*). Seperti yang dijelaskan oleh Daft (2006:327-328), langkah akhir dari MBO adalah secara cermat mengevaluasi apakah tujuan tahunan telah dicapai baik individu maupun departemen. Tindakan peninjauan dan penilaian pada Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin dilakukan secara berkala baik bulanan, triwulan dan tahunan untuk menjaga konsistensi kinerja yang dihasilkan. Dengan hasil *review* tersebut kemudian pada penghujung tahun ditentukan penilaian Kinerja keseluruhan baik Individu dan Organisasi. Hal ini telah sejalan dengan pendapat (Muhammad Sandy, 2015:12) yang mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas

dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pada akhirnya, Pelaksanaan Kinerja masing masing pegawai akan diukur dan dinilai dengan sudut pandang melihat dari capaian kinerja organisasi. Bukan hanya pada awal penyusunan Rencana kinerja pegawai, ditahap akhir ini pula kinerja organisasi ditempatkan sebagai dasar penentuan Nilai Kinerja pegawai. Dapat dilihat pada Gambar 4.7. merupakan capaian LAKIP 2021 sasaran strategis 7 dimana nilai Kinerja Instansi diambil dari hasil ini. Keterkaitan kinerja organisasi dan kinerja individu kemudian diperjelas pada Gambar 4.8. yakni nilai capaian SKP Kepala Kantor tahun 2021 pada sasaran strategis 7 dimana gambar ini secara keseluruhan sama dengan nilai LAKIP Kantor Regional VIII BKN. Bermula dari nilai Instansi dan Kepala Kantor inilah PNS yang berada pada level bawahnya mendapatkan porsi pembagian nilai sesuai jenis turunan baik *direct cascading* / *non direct cascading*. Nilai-nilai yang dilakukan bergandengan ini ini akan menunjukkan bagaimana keselarasan didapat melalui penerapan peraturan pemerintah terbaru. pada hasil akhirnya data ini akan menjadi di berbagai sumber data baik sebagai data rencana suksesi, Sistem reward dan Punishment, pengembangan pegawai dan data Kinerja individu. Melalui implementasi PP 30 tahun 2019 ini baik dilihat dari segi perencanaan dan penilaiannya selaras. Praktik manajemen kinerja berdasarkan MBO yang menyamakan kinerja organisasi dan individu telah diterapkan dengan baik pada Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin.

Kesimpulan

Kajian teoretik menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dapat mengatasi kesenjangan antara kinerja individu dan kinerja organisasi adalah prasyarat team flow dan karakteristik team flow. Dari prasyarat tersebut maka terbentuklah karakteristik team flow yang kemudian mewujudkan kinerja organisasi. Prasyarat team flow berpengaruh signifikan dan berkontribusi positif terhadap karakteristik team flow. Karakteristik team flow berpengaruh signifikan dan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

Tingkat prasyarat team flow diuji pengaruh secara parsial terhadap karakteristik team flow. Diperoleh hasil dua indikator yang tidak berpengaruh diantaranya tingkat kebersamaan tujuan dan tingkat keselarasan tujuan pribadi. Sedangkan pengaruh signifikan tetapi memiliki kontribusi negatif yaitu tingkat keselarasan keterampilan unggul. Hasil lain dengan menggunakan uji F, seluruh indikator secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan berkontribusi positif terhadap karakteristik team flow. Tingkat karakteristik team flow diuji pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Bibliografi

- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design Pendekatan Kualitatif Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daft, Richard L.. 2006. *Management- Manajemen Jakarta* : Salemba Empat.
- Djoko Widagdho. 2004. *Ilmu Budaya Dasar Cetakan Kesembilan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Forsyth, D. R. 2009. *Group dynamics*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Gering Supriyadi, T. guno. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Modul Pendidikan dan pelatihan prajabatan golongan III*. Jakarta: Lembaga administrasi Negara Republik Indonesia,jakarta.
- Gevers, J. M. P. 2004. *It's about time we align: Meeting deadlines in project teams* (Doctoral Dissertation). Eindhoven : University of Technology.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen (Cetakan Kedelapan belas)*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Edmondson, A. 1999. *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*.
- H B Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Ranupandojo, Heidjrachman. 1996. *Teori dan Konsep Manajemen*. Yogyakarta : UPP-AMP YKPN.
- Hessel Nogi .S T. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- John R. Schermerhorn, J. 2003. *Manajemen (edisi kelima)*. Yogyakarta : Andi.
- Julistriarsa, Djati & John Suprihanto. 1992. *Manajemen Umum*. Yogyakarta: BPFE.
- Keban, Jeremias. T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep,Teori dan Issue*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Koentjaraningrat. 2004. *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia.
- Lencioni, P. 2002. *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. *Strategic Government Resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Moekijat. 2006. *Asas-Asas Perilaku Organisasi*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA Sage.
- Sarwono, Jonathan. 2013. *Strategi Melakukan Riset*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber daya Manusia*. (Bandung : PT. Refika Aditama, 2007) h. 260.
- Sinambela, Lijan P., & Sinambela, Sarton. 2018. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Press.
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.
- Triguno. Prasetya. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tsauri, Soyan. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jember : STAIN Jember.
- U, Saefullah. 2013. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Press.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. 1st. Edition. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- Hout, Jef J.J. van den. 2016. *Team Flow - From Concept to Application*. Eindhoven : Technische Universiteit Eindhoven.
- Hout, Jef J.J. van den, Orin C. Davis & Mathieu C.D.P. Weggeman. 2018. *The Conceptualization of Team Flow*, *The Journal of Psychology*. New York : Taylor & Francis.
- Rakhmawanto, Ajib. 2018. *Dikotomi Sistem Merit Dan Politisasi Birokrasi Dalam Pengangkatan Jabatan ASN*. *Civil Apparatur Policy Brief*, 1 - 4.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Astie. 2011. *Analisis Faktor Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Tengah*. Pangkalpinang: Pascasarjana Universitas Terbuka Pangkalpinang.

- Dwijayanti, Putri. 2017. Analisis Management By Objectives dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus. Skripsi. Kudus: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus.
- Firdaus, Muhammad R. 2016. Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. Jakarta : UIN Syarif Hidayatullah.
- Haqqoni, Ahmad F. 2014. Analisis faktor penghambat dan faktor pendorong penerapan manajemen kinerja perusahaan kecil dan menengah : studi kasus. Surakarta : Universitas Sebelas Maret.
- Oktavian, Indra Rizky. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Di Lingkungan PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Pratama, Yoga. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Nanggung Bogor. Depok : Universitas Indonesia.
- Rizal, Samsul. 2017. analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada sekretariat komisi penyiaran indonesia daerah sulawesi selatan. Makassar : Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Setyadi, Eviana. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Pengadilan Negeri Boyolali. Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Berhar. 2019. Penilaian kinerja jadi salah satu dasar pengembangan karir APARATUR SIPIL NEGARA. diakses pada tanggal 10 September 2020 dari [https://www.bkn.go.id/berita/penilaian-kinerja-jadi-salah-satu-dasar-pengembangan-karir-Aparatur Sipil Negara](https://www.bkn.go.id/berita/penilaian-kinerja-jadi-salah-satu-dasar-pengembangan-karir-Aparatur-Sipil-Negara).
- Habibi Arifin. budaya-organisasi-dan-budaya-kerja. dalam <http://habibiarifin.blogspot.com>, diakses tanggal 13 Desember 2021
- Heyne, K., Pavlas, D., & Salas, E. 2011. An investigation on the effects of flow state on team process and outcomes. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting
- Keith, Mark; Anderson, Greg; Dean, Douglas L.; and Gaskin, James Eric. 2014. "The Effects of Team Flow on Performance: A Video Game Experiment". New Zealand : SIGHCI Proceedings.
- Luciana Sari. 2018. Urgensi Pengelolaan Kinerja APARATUR SIPIL NEGARA Berbasis SKP. diakses pada tanggal 10 September 2020 dari [https://setkab.go.id/urgensi-pengelolaan-kinerja-Aparatur Sipil Negara-berbasis-skp/](https://setkab.go.id/urgensi-pengelolaan-kinerja-Aparatur-Sipil-Negara-berbasis-skp/).

- Prasojo, Eko. Rudita, L. 2014. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Aparatur Sipil Negara*, 8 No 1, 14–14. <http://www.bkn.go.id/wpcontent/uploads/2014/06/Artikel-1.indd-New-18-8-14.pdf>
- Puziherti, Noviana S. 2020. BKN libatkan K L percepat implementasi manajemen kinerja sesuai PP 30 2019. diakses pada tanggal 10 September 2020 dari <https://www.bkn.go.id/berita/bkn-libatkan-k-l-percepat-implementasi-manajemen-kinerja-sesuai-pp-30-2019>.
- Snow, K. Y. 2010. *Work relationships that flow: Examining the interpersonal flow experience, knowledge sharing, and organizational commitment (Doctoral Dissertation)*. Claremont Graduate University. diakses pada tanggal 10 September 2020 dari <http://gradworks.umi.com/34/36/3436590.html>.
- Y S, Vendi. 2019. BKN sebut PP 30 tahun 2019 memperjelas mekanisme pemberhentian APARATUR SIPIL NEGARA. diakses pada tanggal 10 September 2020 dari <https://nasional.kontan.co.id/news/bkn-sebut-pp-30-tahun-2019-memperjelas-mekanisme-pemberhentian-Aparatur-Sipil-Negara>.