

**STRATEGI OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI BIRO ORGANISASI  
DAN TATA LAKSANA PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI  
DIKEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

**SKRIPSI**

**OLEH**  
**EILHAM NUR DIANTORO**  
**NIM.210106110052**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2025**

**STRATEGI OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI BIRO ORGANISASI  
DAN TATA LAKSANA PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI  
DIKEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Skripsi (Tugas Akhir)  
Program Sarjana (S-1) Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Pendidikan

**OLEH**

**EILHAM NUR DIANTORO**

**NIM.210106110052**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

### LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

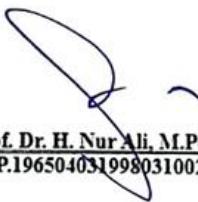
#### STRATEGI OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI DI KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

Oleh :

Eilham Nur Diantoro (210106110052)

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertanggung jawabkan dalam sidang skripsi

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP.196504031998031002

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Ulfah Muhayani, M.PP., Ph.D  
NIP.197906022015032001

## LEMBAR PENGESAHAN

### LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul "STRATEGI OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI DIKEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA" yang ditulis oleh Eilham Nur Diantoro telah dipresentasikan dan dipertanggungjawabkan dihadapan dewan penguji serta dinyatakan lulus pada tanggal 29 Oktober 2025.

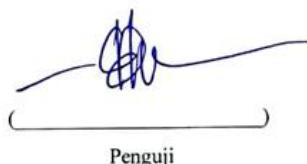
Dewan Penguji

Dr. H. Mulyono, MA  
NIP.196606262005011003



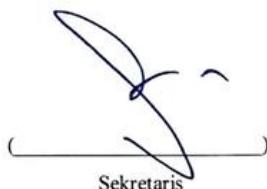
Ketua (Penguji Utama)

Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag  
NIP.197503102003121004



Penguji

Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP.196504031998031002



Sekretaris

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



## NOTA DINAS PEMBIMBING

### NOTA DINAS PEMBIMBING

Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi  
Lamp : 4 (Empat Eksemplar)  
Kpd Yth,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana  
Malik Ibrahim Malang

*Assalamu 'alaikum Wr.Wb*

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan baik dari isi, bahasa maupun teknik  
penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut dibawah ini:

Nama : Eilham Nur Diantoro  
NIM : 210106110052  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Tata  
Lakasana Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Kementerian Agama Republik  
Indonesia

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak  
diajukan untuk diujikan. Demekian mohon dimaklumi adanya.

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb*

Pembimbing

Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP. 196504031991031002

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

### LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eilham Nur Diantoro

NIM : 210106110052

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Judul : Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Organisasi Da 1 Tata Lakasana Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Malang, 25.07.2025

Yang menyatakan



Eilham Nur Diantoro  
NIM.210106110052

## LEMBAR MOTTO

فَسَنَذْكُرُونَ مَا أَقُولُ لَكُمْ وَأُفَوْضُ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِصَاحِرٍ بِالْعِبَادِ ٤

“Maka kelak kamu akan ingat kepada apa yang kukatakan kepadamu. Dan aku menyerahkan urusanku kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Melihat akan hamba-hamba-Nya.”<sup>1</sup>

(Q.S. Ghafir : 44)

Masa depan yang cerah tidak pernah dijanjikan pada siapapun.

Kamu harus mengejarnya sendiri.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Nu Online, ‘Surat Ghafir Ayat 44’ <<https://quran.nu.or.id/ghafir/44>>.

<sup>2</sup> Aji Tri Prasetyo, *My Home : MySelf* (Klik Media, 2024). Hal 141

## **PEDOMAN TRASNLITERASI ARAB & LATIN**

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no.158 tahun 1987 dan no. 0543 n/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### **A. Huruf**

ا = a	ج = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ه = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

### **B. Vokal Panjang**

Vokal (a) panjang	= â
Vokal (i) panjang	= î
Vokal (u) panjang	= û

### **C. Vokal Diftong**

أو	= aw
أي	= ay
أو	= û

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Puji sykur dihaturkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan keberkahan-Nya berupa kesehatan dan kemampuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Dengan rendah hati saya persembahkan karya sederhana ini kepada:

Teristimewa kedua orang tua saya Bapak Timin dan Ibu Nurmah. Terimakasih atas setiap langkah pengorbanan dan kerja keras yang dilakukan untuk memberikan yang terbaik kepada penulis, mengusahakan segala kebutuhan penulis, mendidik, membimbing, dan selalu memberikan kasih sayang yang tulus, motivasi, serta dukungan dan mendoakan penulis dalam keadaan apapun agar penulis mampu bertahan untuk melangkah setapak demi setapak dalam meraih mimpi masa depan. Terimakasih untuk selalu berada di sisi penulis dan menjadi alasan bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini hingga memperoleh gelar sarjana.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi yang berjudul “Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Tata Laksana Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Kementerian Agama RI” ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis sampaikan banyak terima kasih dan penghargaan yang sebesarbesarnya terhadap banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, baik berupa bimbingan, maupun dorongan semangat yang bersifat membangun sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Dan khusunya penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. Muhammad Walid, MA
3. Bapak Prof. Dr. H Nur Ali, M.Pd Selaku Dekan Dosen Pembimbing penulis yang selalu memberikan arahan kepada penulis dalam menyusun Skripsi, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik
4. Ibu Ulfah Muhayani, M.PP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana

Malik Ibrahim Malang. Terima kasih atas segala arahan dan layanan selama menempuh studi.

5. Bapak Prayudi Lestantyo, M.Kom selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Bapak Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag selaku dosen wali. Terima kasih telah menjadi orang tua kedua di kampus, mendengarkan keluh kesah, dan terus memberikan semangat serta nasihat berharga selama ini.
7. Eilham Nur Diantoro, diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya kerena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terimakasih karena terus berusaha dan tidak menyerah, serta senantiasa menikmati setiap prosesnya yang bisa dibilang tidak mudah. Terimakasih sudah bertahan.
8. Adik tercinta, Olifvia Mutiara Zhara. Terimakasih atas semangat dan senyuman yang selalu menjadi penghibur penulis. Tumbuhlah menjadi versi paling hebat.
9. Teman- teman seperjuangan mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2021 UIN Malang yang telah berjuang bersama-sama selama empat tahun dan memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan MPI-b yang saling memberikan pengalaman yang luar biasa, baik didalam kelas mauapun diluar kelas.

11. Terimakasih kepada semua pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang sudah memberi bantuanya semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan.

Malang, 1 November 2025

Eilham Nur diantoro  
NIM.210106110052

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	iii
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	iv
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	v
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....</b>	vi
<b>LEMBAR MOTTO.....</b>	vii
<b>PEDOMAN TRASNLITERASI ARAB &amp; LATIN .....</b>	viii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	ix
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	x
<b>DAFTAR ISI .....</b>	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	xvi
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	xvii
<b>ABSTRAK.....</b>	xviii
<b>ABSTRAC.....</b>	xix
<b>ملخص.....</b>	xx
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	1
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Orisinalitas Penelitian .....	11
F. Definisi Istilah .....	17
G. Sistematika Penulisan.....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	20
A. Manajemen Strategi.....	20
1. Pengertian Strategi .....	20
2. Tujuan Strategi .....	22
3. Fungsi Strategi .....	24
4. Manajemen strategi .....	24
B.Optimalisasi .....	30
1. Pengertian Optimalisasi .....	30
2. Indikator Optimalisasi .....	31

3. Tahapan Optimalisasi .....	32
<b>C. Perilaku dan Budaya Organisasi.....</b>	<b>34</b>
1. Pengertian .....	34
2. Tujuan Budaya Organisasi .....	36
3. Dimensi Budaya Organisasi.....	36
<b>D. Kinerja Pegawai .....</b>	<b>38</b>
1. Pengertian Kinerja.....	38
2. Aspek-aspek Kinerja .....	41
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	42
4. Indikator Kinerja .....	44
5. Penilaian Kinerja .....	46
6. Metode Penilaian Karyawan .....	47
<b>E. Kerangka Berfikir .....</b>	<b>51</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	52
B. Lokasi Penelitian.....	53
C. Kehadiran Peneliti.....	54
D. Data dan Sumber Data.....	55
E. Instrumen Penelitian.....	56
F. Teknik Pengumpulan Data.....	57
G. Pengecekan Keabsahan Data .....	59
H. Analisis Data.....	60
I. Prosedur Penelitian .....	62
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
A. Paparan Data .....	65
1. Profil Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.....	65
2. Fungsi Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI .....	65
3. Struktur Biro Organisasi dan Tata Laksana Kemenag RI .....	66
B. Hasil Penelitian .....	68
1. Strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan birokrasi .....	68
2. Pengawasan yang dilakukan untuk mengetahui strategi optimalisasi sistem kerja optimal atau tidak optimal pada pegawai Biro Ortala .....	83

3. Dampak apa saja yang dihasilkan oleh strategi optimalisasi kinerja pada pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan birokrasi .....	95
<b>C. Temuan Penelitian .....</b>	<b>103</b>
1. Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Ortala Pasca Penyederhanaan Birokrasi .....	103
2. Pengawasan Strategi Optimalisasi Sistem Kerja optimal atau tidak optimal pada Pegawai Biro Ortala .....	105
3. Dampak Strategi Optimalisasi Kinerja pada Pegawai Biro Ortala Pasca Penyederhanaan Birokrasi .....	106
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>108</b>
A. Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Ortala Pasca Penyederhanaan Birokrasi.....	108
B. Pengawasan Strategi Optimalisasi Sistem Kerja optimal atau tidak optimal pada Pegawai Biro Ortala.....	111
C. Dampak Strategi Optimalisasi kinerja pada Pegawai Biro Ortala Pasca Perubahan Birokrasi.....	114
D. Bagan Hasil Penelitian .....	117
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>118</b>
A. Kesimpulan .....	118
B. Saran .....	119
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>122</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>127</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Biro Organisasi dan Tata Laksana .....	67
Gambar 4. 2 Mekanisme Sistem Kerja .....	71
Gambar 4. 3 KMA Nomor 5 Tahun 2023 Tentang Tim Kerja Biro Ortala .....	73
Gambar 4. 4 Mekanisme Kerja yang lincah dan fleksibel .....	74
Gambar 4. 5 KMA Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja.....	75
Gambar 4. 6 Pegawai melakukan Pelatihan untuk Peningkatan Kapasitas .....	78
Gambar 4. 7 pegawai Biro Ortala melakukan ujian kompetensi untuk kenaikan jabatan fungsional .....	79
Gambar 4. 8 Transformasi Organisasi untuk Mencapai Kinerja Bersama .....	82
Gambar 4. 9 SKP Pegawai .....	86
Gambar 4. 10 Indikator Kinerja Utama .....	91
Gambar 4. 11 Kegiatan Monitoring dan Evaluasi Biro Ortala .....	94

## **DAFTAR TABEL**

Table 1.1 Orisinalitas Penelitian.....	13
Table 4. 2 Daftar Nama Pegawai Biro Orgnaisasi dan Tata Laksana.....	60

## ABSTRAK

Diantoro, Eilham Nur. 2025. Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Organisasi Dan Tata Laksana Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia, Skripsi, Skripsi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd

---

### **Kata Kunci : Strategi Optimalisasi, Kinerja Pegawai, Penyederhanaan Birokrasi**

Penyederhanaan birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI) merupakan bagian dari upaya reformasi birokrasi yang lebih luas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi optimalisasi kinerja pegawai Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) pasca implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia. Kebijakan ini mengalihkan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional guna menciptakan sistem birokrasi yang lebih lincah, efisien, dan profesional.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan kunci dari Biro Ortala. Kemudian data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan reduksi data, mendisplay data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan mencakup perampingan struktur organisasi, penerapan sistem kerja tim berbasis output, pemanfaatan teknologi informasi melalui SPBE dan E-Kinerja, serta pelaksanaan evaluasi kinerja berbasis indikator yang terukur. Pelaporan kinerja dilakukan secara triwulan melalui SKP, dengan sistem penilaian berbasis model 360 derajat. Selain itu, pegawai juga difasilitasi untuk mengikuti pelatihan pengembangan kapasitas melalui unit pembina dan platform daring. Dampak strategi ini mencakup peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) Penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala bukan sekadar perubahan struktur, tetapi merupakan bagian dari strategi institusional yang bertujuan menciptakan tata kelola yang responsif dan berorientasi hasil. (2) Pengawasan di Biro Ortala merupakan bagian integral dari strategi optimalisasi sistem kerja yang dilakukan secara sistematis, berbasis indikator yang terukur, dan diperkuat oleh teknologi serta pendekatan kolaboratif.(3) Strategi optimalisasi kinerja pasca penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala telah berdampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, efisien, dan kolaboratif.

## ABSTRAC

Diantoro, Eilham Nur. 2025. Organizational Bureau Employee Performance Optimization Strategy and Bureau Simplification Implementation in the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia, Thesis, Thesis, Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Supervisor: Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd

---

---

**Keywords: Optimization Strategy, Employee Performance, Bureaucratic Simplification**

Bureaucratic simplification at the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia (Kemenag RI) is part of a broader bureaucratic reform effort. This study aims to analyze strategies for optimizing employee performance in the Bureau of Organization and Administration (Ortala) following the implementation of the bureaucratic simplification policy at the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. This policy shifts structural positions to functional positions to create a more agile, efficient, and professional bureaucratic system.

This research uses a qualitative approach with an exploratory case study method. Data were collected through interviews, observations, and documentation with key informants from the Ortala Bureau. The data obtained were then analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing.

The research results show that the strategies implemented include streamlining the organizational structure, implementing an output-based teamwork system, utilizing information technology through SPBE and E-Kinerja, and implementing measurable indicator-based performance evaluations. Performance reporting is conducted quarterly through the SKP (Student Performance Assessment) using a 360-degree assessment model. Furthermore, employees are facilitated to participate in capacity-building training through the supervisory unit and online platforms. The impact of this strategy includes increased work effectiveness and efficiency.

This study concludes that (1) Bureaucratic simplification at the Ortala Bureau is not merely a structural change, but is part of an institutional strategy aimed at creating responsive and results-oriented governance. (2) Supervision at the Ortala Bureau is an integral part of a work system optimization strategy that is carried out systematically, based on measurable indicators, and strengthened by technology and a collaborative approach. (3) The performance optimization strategy after bureaucratic simplification at the Ortala Bureau has had a positive impact in creating a more flexible, efficient, and collaborative work environment.

## ملخص

ديانتورو، إلهام نور. ٢٠٢٥. استراتيجية تحسين أداء موظفي مكتب التنظيم والإدارة بعد تبسيط الإجراءات البيروقراطية في وزارة الشؤون الدينية بجمهورية إندونيسيا، رسالة ماجستير، برنامج إدارة التعليم الإسلامي، كلية التربية وتربية المعلمين، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في مالانج. المشرف: الأستاذ الدكتور ح. نور علي، ماجستير في الفلسفة.

### الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحسين، أداء الموظفين، تبسيط الإجراءات البيروقراطية

يُعد تبسيط الإجراءات البيروقراطية في وزارة الشؤون الدينية بجمهورية إندونيسيا (كيميناغ) جزءاً من جهد إصلاح بيروقراطي أوسع نطاقاً. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات تحسين أداء الموظفين في مكتب التنظيم والإدارة (أورتالا) بعد تطبيق سياسة تبسيط إجراءات البيروقراطية في الوزارة. تُحول هذه السياسة الوظائف الهيكلية إلى وظائف وظيفية، بهدف بناء نظام بيروقراطي أكثر مرونة وكفاءة واحترافية.

يعتمد هذا البحث على منهج نوعي ودراسة حالة استكشافية. جُمعت البيانات من خلال المقابلات والملحوظات والتوثيق مع مصادر المعلومات الرئيسية من مكتب أورتالا. ثم خُلُلت البيانات باستخدام أساليب اختزال البيانات وعرضها واستخلاص النتائج.

أظهرت نتائج البحث أن الاستراتيجيات المطبقة تشمل تبسيط الهيكل التنظيمي، وتطبيق نظام عمل جماعي، وتطبيق SPBE E-Kinerja، وتقديم قائم على المخرجات، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات من خلال نظامي SKP، باستخدام تقييمات أداء قابلة للقياس قائمة على مؤشرات. ويقدم تقرير الأداء ربع سنوياً من خلال نظام نموذج تقييم شامل. علاوة على ذلك، يُتاح للموظفين المشاركة في تدريب بناء القدرات من خلال وحدة الإشراف والمنصات الإلكترونية. ومن آثار هذه الاستراتيجية زيادة فعالية وكفاءة العمل.

خلصت هذه الدراسة إلى أن (1) تبسيط البيروقراطية في مكتب أورتالا ليس مجرد تغيير هيكل، بل هو جزء من استراتيجية مؤسسية تهدف إلى إنشاء حوكمة مستجيبة ومحجحة نحو النتائج. (2) الإشراف في مكتب أورتالا هو جزء لا يتجزأ من استراتيجية تحسين نظام العمل التي يتم تنفيذها بشكل منهجي، بناءً على مؤشرات قابلة للقياس، ومعززة بالเทคโนโลยيا والنهج التعاوني. (3) كان لاستراتيجية تحسين الأداء بعد تبسيط البيروقراطية في مكتب أورتالا تأثير إيجابي في خلق بيئة عمل أكثر مرونة وكفاءة وتعاوناً.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Konteks Penelitian**

Kementerian Agama Republik Indonesia memiliki banyak susunan organisasi salah satunya Biro terpenting di Kementerian Agama Republik Indonesia adalah Biro Organisasi dan Tata Laksana. Biro ini mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis serta memberikan bimbingan teknis, pengelolaan administrasi dan pengembangan di bidang oraganisasi. Kemudian pada tahun 2019 Presiden melakukan Reformasi Birokrasi salah satunya ialah penyederhanaan Birokrasi, dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyederhanaan Birokrasi.

Salah satu cara guna mengatur negara dengan tugas yang sangatlah rumit ialah melalui birokrasi, jelas membutuhkan kontrol yang baik atas operasi pemerintahan. Sungguh menyediikan bahwa aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh aparat birokrasi kerap menghasilkan permasalahan baru, yang membuat birokrasi tetap diam, tidak peka terhadap perubahan lingkungan, dan bahkan tampaknya tidak tertarik pada pembaharuan.<sup>3</sup> Kondisi seperti ini kerap mengakibatkan kemungkinan kecurangan administrasi yang berujung pada korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Dengan mempertimbangkan situasi ini, pemerintah pusat dan daerah harus lekas melaksanakan reformasi birokrasi yang relevan dan pragmatis. Menurut Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi

---

<sup>3</sup> Latifa Suhada Nisa and others, ‘Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan’, *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 17.2 (2022), pp. 167–84, doi:10.47441/jkp.v17i2.284.

Birokrasi (PAN-RB), reformasi birokrasi bertujuan untuk mewujudkan birokrasi pemerintah profesional yang berkinerja tinggi, netral, sejahtera, berdedikasi, dan bebas dari KKN.<sup>4</sup> Dengan kata lain, pemerintah Indonesia berharap reformasi birokrasi akan memperbaiki dan meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan untuk memberikan layanan masyarakat yang lebih baik.

Laporan kinerja 2021 yang merupakan tahun tepat sebelum implementasi penyederhanaan birokrasi yang mulai serius berjalan menunjukkan capaian rata-rata 93,71% dari target kinerja strategisnya dengan kategori baik, meskipun ada sedikit penurunan dibandingkan tahun 2020. Kemenag menetapkan sasaran strategis yang meliputi bidang agama dan pendidikan serta indikator kinerja sasaran strategis yang harus dicapai dalam periode 2020–2024 sebagai landasan operasional.<sup>5</sup> Secara keseluruhan, indikator-indikator kinerja tersebut menilai efektivitas Kemenag dalam menjalankan fungsi pemerintahan bidang agama dan pendidikan, serta pelayanan publik, sebelum pelaksanaan penyederhanaan birokrasi pada tahun 2021. Ini menjadi dasar evaluasi untuk peningkatan kinerja dan reformasi lebih lanjut. Indikator kinerja tersebut meliputi aspek pembangunan di bidang agama, peningkatan kesejahteraan umat beragama, pengelolaan haji, serta peningkatan kualitas pendidikan agama di berbagai jenjang. Contohnya, pengelolaan data dan sistem informasi haji terpadu dan peningkatan layanan publik secara berkelanjutan.

---

<sup>4</sup>Vania Ardiesta Ikaputri, “Potret Penyederhanaan Birokrasi Dalam Menunjang Reformasi Birokrasi”, *Media Bina Ilmiah*, 18.2 (2023), pp. 471–82.

<sup>5</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Laporan Kinerja Kementerian Agama 2021*, 2021.

Pemerintah melakukan reformasi birokrasi ini untuk mengubah dan memperbarui sistem penyelenggaraan pemerintahan secara mendasar, terutama dalam hal kelembagaan, tata laksana, dan aparatur. Reformasi birokrasi bermakna selaku suatu pergantian besar dalam paradigma serta tata kelola pemerintahan Indonesia. Dalam rangka memusatkan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik, hingga ditatap butuh melaksanakan reformasi birokrasi di segala Departemen/ Lembaga/ Pemerintah Daerah hingga Pusat. Wacana reformasi birokrasi sudah dimaklumkan semenjak lama, ialah melalui tersusunnya Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010- 2025.<sup>6</sup> Landasan hukum kebijakan penyederhanaan birokrasi pula diatur lewat PP No 17 Tahun 2020 tentang Pergantian atas PP No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negara Sipil.<sup>7</sup> Penyederhanaan birokrasi adalah salah satu upaya pemerintah guna mewujudkan hal ini. Jika dilakukan dengan benar, reformasi ini dapat menghasilkan birokrasi pemerintah yang lebih efisien dan profesional.

Dalam pelaksanaannya Reformasi Birokrasi pemerintah Indonesia menunjuk KemenPAN-RB guna menerapkan penyederhanaan birokrasi. Ini diatur dalam PermenPAN-RB Nomor 25 tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk

---

<sup>6</sup> Mochamad Nurhestitunggal and M Muhlisin, “Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis Dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III Dan IV”, *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 4.1 (2020), pp. 1–20.

<sup>7</sup> Harky Ristala and Muhammad Aldi Rahmandika, “Penyederhanaan Birokrasi Dan Transformasi Kelembagaan Demi Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Prima Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat”, *Academia Praja: Jurnal Ilmu Politik, Pemerintahan, Dan Administrasi Publik*, 5.1 (2022), pp. 118–27.

Penyederhanaan Birokrasi<sup>8</sup> dan PermenPAN-RB Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi<sup>9</sup>. Penyederhanaan birokrasi dilakukan dengan menyatukan Jabatan Administrasi dan Fungsional. Serta menyederhanakan struktur organisasi, menyelaraskan jabatan, dan sistem Kerja.

Penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui pengecilan struktur organisasi, jabatan, beserta modifikasi sistem kerja supaya lebih fleksibel sekaligus dinamis termasuk salah satu cara penyederhanaan birokrasi yang ditunjang oleh manajemen kinerja aparatur sipil negara (ASN) yang maksimal. Penyederhanaan Birokrasi ini didukung juga dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Lingkungan Instansi Pemerintah dalam rangka Penyederhanaan Birokrasi sudah diterbitkan selaku pedoman dalam penyelenggaraan sistem kerja beserta manajemen ASN. Peraturan ini dilengkapi dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Manajemen Kinerja Pegawai ASN<sup>10</sup>. Kedua aturan terbaru ini mewajibkan seluruh instansi pemerintah pusat ataupun daerah guna melaksanakan modifikasi prosedur operasional. Tujuan dari penyesuaian ini adalah untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan pelayanan publik. Untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, ASN harus memodifikasi pola

---

<sup>8</sup> Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021

<sup>9</sup> Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021

<sup>10</sup> <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/urgensi-adaptasi-sistem-kerja-asn-pasca-penyederhanaan-birokrasi>.

pikir beserta sistem kerjanya, yang pada awalnya bersifat hierarkis, menjadi fleksibel, lincah, ataupun kolaboratif. Sistem kerja baru ini mengutamakan kerja tim yang berpusat pada hasil dan menghargai kompetensi, keahlian, dan keterampilan. Tujuan dari kebijakan penyederhanaan birokrasi adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi publik dan kualitas pelayanan publik, yang mana masyarakat sudah menyuarakan bermacam keluhannya.

Kedua kebijakan tersebut dianggap akan mengubah banyak aspek birokrasi, terutama aspek organisasi, yang memerlukan perubahan atau pembaharuan. Pertama pada sistem birokrasi kelembagaan menjadi lebih mudah. Kedua, dalam hal sumber daya, pengaruhnya terhadap manusia (SDM) adalah perpindahan posisi dari yang sebelumnya mengubah departemen manajemen menjadi departemen fungsional yang membutuhkan tambahan kompetensi atau kemampuan untuk bidang khusus. Ketiga berkaitan dengan aspek ketatalaksanaan, yang berarti pola harus ada pekerjaan, komunikasi, dan lingkungan kerja yang dibangun di bawah prinsip kolektif hingga kerja sama tim yang efektif sehingga tercipta koordinasi di antara unit kerja.

Kinerja Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI) pasca penyederhanaan birokrasi menunjukkan dinamika yang kompleks dan tantangan signifikan. Setelah penghapusan eselonisasi tingkat III dan IV sebagai bagian dari upaya penyederhanaan, terjadi pergeseran jabatan struktural ke jabatan fungsional yang diharapkan meningkatkan profesionalisme dan efisiensi. Namun, realitasnya di lapangan menunjukkan ada kegamangan dan kebingungan di antara ASN terkait arah

karier dan peran jabatan fungsional yang terkadang menjadi atribut semu tanpa perubahan substantif dalam pola kerja.<sup>11</sup> Penyederhanaan ini belum sepenuhnya berhasil menghilangkan birokrasi yang masih merasa bekerja dengan pola lama. Ada rantai komando nonformal yang muncul dan mengaburkan pembagian tugas yang jelas, sehingga birokrasi menjadi kurang terstruktur dan masih lamban dalam beberapa aspek.

Meski demikian, reformasi birokrasi di Kemenag RI juga mencatat perkembangan positif, termasuk peningkatan indeks reformasi birokrasi yang menunjukkan perbaikan efisiensi dan akuntabilitas yang berada di atas rata-rata nasional. Reformasi ini juga dibarengi dengan digitalisasi layanan publik dan penguatan nilai-nilai integritas serta moderasi beragama. Rencana jangka panjang Kemenag juga menargetkan peningkatan kinerja birokrasi ke arah yang lebih kolaboratif, kapabel, dan berintegritas hingga tahun 2029, dengan fokus pada pelayanan yang berdampak langsung kepada masyarakat serta peningkatan kesejahteraan ASN melalui peningkatan tunjangan kinerja.<sup>12</sup>

Pelaksanaan penyederhanaan ini masih dalam tahap adaptasi, dengan tantangan yang muncul pada perubahan budaya kerja dan pemahaman jabatan fungsional. Namun, rencana jangka menengah Kemenag menargetkan reformasi birokrasi yang berdampak nyata pada kualitas layanan kepada masyarakat dan produktivitas internal hingga 2029,

---

<sup>11</sup> Kemenpanrb, ‘Kick Off Reformasi Birokrasi Kementerian Agama 2025-2029’, 2025 <<https://www.menpan.go.id/site/berita-foto/kick-off-reformasi-birokrasi-kementerian-agama-2025-2029#:~:text=birokrasi%20adalah%20jalan%20ibadah%20dalam%20melayani%20umat>>.

<sup>12</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, ‘Birokrasi Pasca Eselonisasi’, 2025 <<https://kemenag.go.id/opini/birokrasi-pasca-eselonisasi-d2rqc>>.

sekaligus mewujudkan birokrasi yang kolaboratif, kapabel, dan berintegritas. Secara keseluruhan, kinerja Kemenag pasca penyederhanaan birokrasi terus mengalami pemberian melalui digitalisasi, peningkatan kapasitas ASN, dan penyesuaian struktur yang lebih adaptif meskipun tantangan dalam perubahan budaya dan pola kerja masih perlu diatasi secara komprehensif.

Penyederhanaan birokrasi baik di instansi pusat maupun di instansi daerah menunjukkan komitmen dan konsistensi pemerintah dalam mendorong reformasi birokrasi. Hal ini dilakukan melalui transformasi organisasi, transformasi jabatan, serta transformasi manajemen kinerja. Program perubahan ini menghadirkan berbagai tantangan dan masalah yang perlu mendapat perhatian serta segera ditindaklanjuti oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.<sup>13</sup> Meski aturan mengenai penyederhanaan birokrasi sudah dibuat dan terus diperbaiki, hingga kini pemerintah masih memproses untuk menentukan strategi yang tepat dalam menerapkan kebijakan tersebut agar tidak menimbulkan gangguan atau pengunduran diri dari para pegawai negeri sipil (PNS).

Pada penelitian terdahulu oleh Latifa Suhada, Sri Setyani, Maliani, Dewi Siska, Siska Fitriyani pada tahun 2022 dengan judul “Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintahan Provinsi Kalimantan Selatan”. Dalam hasil penelitiannya, bahwa proses perencanaan dan pengajuan usulan penyetaraan JA ke JF yang

---

<sup>13</sup> Fud Syaifuddin, Ahmad Yamin, and Suparman Suparman, ‘Kinerja Dan Motivasi Aparatur Pasca Penerapan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Kabupaten Sumbawa Barat’, *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7.2 (2024), pp. 1945–55.

dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalsel telah menyesuaikan peraturan perundangan yang berlaku. Tetapi, pelaksanaannya hanya dilaksanakan secara parsial, yakni pada 4 SKPD saja. Jabatan JF keempat SKPD tersebut ditetapkan menurut latar belakang pendidikannya, terkecuali jabatan Analis Keuangan Pusat dan Daerah. Kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan tidak terpengaruh secara signifikan oleh penerapan kebijakan penyetaraan berdasarkan persepsi pemangku jabatan dan ASN. Permasalahan yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan penyetaraan terutama terkait dengan pelaksanaan kebijakan yang masih parsial, yang menyebabkan kecemburuan, kesenjangan, dan kurangnya motivasi kerja bagi JF Equalization. Selain itu, kini sangatlah sedikit informasi yang tersedia terkait jabatan barunya. Itulah yang memotivasi penulis supaya mengidentifikasi permasalahan penelitian ini, dan disertai harapan bahwa penelitian ini bisa menghasilkan temuan yang berbeda, penulis bergerak ke arah Strategi yang digunakan untuk pengoptimalisasian kinerja pegawai Biro Ortala pasca Penyederhanaan Birokrasi.

Penyederhanaan Birokrasi di Biro Ortala masih terbilang baru dan belum begitu lama terlaksana. Maka para pegawai di Biro Ortala masih perlu beradaptasi dengan posisi kerja dan sistem kerja yang baru. Penyederhanaan Birokrasi di Kementerian Agama pertama kali dilakukan pada tahun 2018 sampai 2019 tapi itu hanya penyetaraan jabatan dan Sebagian kecil saja. Kalau untuk proses yang benar-benar dari penyederhanaan jabatan, penyetaraan sampai penyesuaian sistem kerja itu dilakukan pada tahun 2021 dan prosesnya itu bisa terbilang sangat massif

ke seluruh Satuan Kerja Kementerian Agama. Contohnya saja pelaksanaan penyederhanaan Birokrasi di Biro Ortala baru dilakukan pada tahun 2021 dan pengembangannya dilakukan pada tahun 2022. Dengan adanya kebijakan penyederhanaan Birokrasi ini sistem kerja baru menjadi alternatif untuk menyesuaikan penyederhanaan struktur dan penyetaraan jabatan.

Kesimpulan dari paparan tersebut, yakni hal inilah yang melatar belakangi peneliti melaksanakan penelitian di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama Republik Indonesia sehingga peneliti melaksanakan penelitian ini berjudul “Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Ortala Pasca Penyederhanaan Birokrasi Di Kementerian Agama Republik Indonesia”.

## **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana Strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan birokrasi?
2. Bagaimana pengawasan yang dilakukan untuk mengetahui strategi optimalisasi sistem kerja optimal atau tidak optimal pada pegawai Biro Ortala?
3. Bagaimana dampak yang dihasilkan dari strategi optimalisasi kinerja tersebut?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui strategi apa yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai Biro Ortala Pasca penyederhanaan birokrasi

2. Untuk mengetahui cara pengawasan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia pada peagawai Biro Ortala terhadap sytem kerja setelah penyederhanaan birokrasi
3. Untuk mengetahui dampak apa saja yang dihasilkan oleh strategi optimalisasi kinerja pada pegawai Biro Ortala pasca perubahan birokrasi

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini mencakup:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penulis dapat memperdalam pemaham terkait strategi optimalisasi kinerja pegawai untuk memperoleh hasil yang maksimal.
  - b. Selaku upaya memperbanyak wawasan dalam penyederhanaan Birokrasi di Lembaga Pemerintahan
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Biro Organisasi dan Tata Lakasana Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Indonesia melalui dilaksanakannya penelitian ini, diyakini bisa dijadikan bahan dalam pengoptimalisasian kinerja para pegawai Biro Ortala beserta selaku bahan evaluasi supaya kedepannya lebih baik lagi.
  - b. Bagi peneliti, maka penelitian ini bisa membantu peneliti guna mengetahui bagaimana strategi Lembaga terkait pengoptimalisasian kinerja para pegawai pasca penyederhanaan Birokrasi. Selain itu, melalui penelitian

ini, diyakini bahwa para peneliti bisa membandingkan teori yang dipelajari di kelas beserta menyumbangkan informasi ataupun wawasan guna meningkatkan kapasitas institusi dalam memaksimalkan kinerja pegawai.

- c. Bagi Universitas, diyakini bahwa penelitian ini bisa menghadirkan sesuatu yang baru bagi universitas supaya menjadikannya lebih baik di masa mendatang.
- d. Bagi pembaca dan penelitian lainnya, penelitian ini diharapkan menjadi literatur tambahan ataupun acuan untuk penelitian berikutnya.

#### **E. Orisinalitas Penelitian**

Kajian yang dilaksanakan peneliti terkait orisinalitas penelitian berjudul *Strategi Optimalisasi kinerja pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia* ialah mencakup:

1. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Moh. Ihdam Auliyarahman pada tahun 2023 yang berjudul “*Strategi Optimalisasi Kinerja Unit APRON MOVEMENT CONTROL (AMC) terhadap Kelancaran Operasional di Bandara Yogyakarta Internasional Airport*”. Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif berbentuk metode studi kasus. Dalam hasil penelitiannya, bahwa kinerja unit AMC sudah berjalan lancar menyesuaikan SOP. Hal ini dibuktikan dengan adanya inspeksi rutinan, pemahaman

- setiap peagawai pada jobdesknya masing-masing, koordinasi unit dengan unit yang lain dan pengawasan supervisor secara rutin.
2. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Gema Fahlevi, B.Herawan Haryadi, Furtasan Ali Yusuf pada tahun 2024 yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Optimalisasi Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Cilegon”. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan bentuk penelitian asosiatif kausalitas. Dalam hasil penelitiannya, bahwa tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja para pegawai dan adanya pengaruh prestasi kerja terhadap kinerja para pegawai. Maka pengaruh rasa Bahagia juga sangat bardampak sangat besar pada kepuasan kerja para pegawai.
  3. Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Nur Khusnul Khatimah, Danial Rahman, Kurniawan pada tahun 2024 yang berjudul “Optimalisasi Kinerja Pegawai melalui Sistem Pemberian Kompesasi”. Pada penelitian ini peneliti menerapkan metodologi penelitian kepustakaan yang dimana proses penelitiannya dilaksanakan melalui pengumpulan informasi dan data dengan melakukan kajian dengan beragam sumber bacaan di perpustakaan. Dari jurnal tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu untuk meningkatkan pengoptimalan kinerja para pegawai ialah dengan sistem pemberian kompensasi. Kompensasi bukan sekadar pemberian gaji, melainkan juga termasuk berbagai jenis insentif, tunjangan, dan bentuk imbalan lainnya yang dirancang untuk memotivasi,

mendorong, dan mempertahankan pegawai yang berkinerja baik. Melalui pendekatan yang bijak terhadap kompensasi, organisasi bisa mewujudkan lingkungan yang menunjang pertumbuhan pegawai, motivasi, serta pencapaian tujuan organisasi, sehingga memastikan peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

4. Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Irfan setiawana, Rahmawatu Sururama, Ismail Nurdin pada tahun 2022 dengan judul penelitian “Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi”. Penelitian ini menerapkan metodologi kualitatif deskriptif yang berfokus pada permasalahan menyesuaikan data dilapangan. Dalam hasil penelitian ini, bahwa implementasi penyederhanaan organisasi di Kemenpan RB telah berjalan dengan baik, hal ini memperlihatkan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi dalam menunjang kebijakan penyederhanaan organisasi sangat berpengaruh.
5. Kelima, penelitian Christin Pratami Yesaya pada tahun 2024 berjudul “Efektivitas Peyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam Peyederhanaan Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan”. Pada penelitian ini peneliti menerapkan metodologi kualitatif, dan data terkumpul melalui wawancara, observasi beserta dokumentasi. Dalam hasil penelitiannya, bahwa bahwa penyetaraan jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang sudah dilaksanakan namun belum berjalan efektif dalam

penyederhanaan birokrasi karena masih terdapat beberapa hambatan, sehingga tujuan yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai. Hambatan yang ditemukan dalam penyetaraan jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan adalah tidak dilakukannya uji kompetensi sebelum penyetaraan jabatan, masih terdapat pegawai penyetaraan jabatan yang tidak memenuhi syarat dan kualifikasi, serta masih terpaku pada budaya kerja dan pola pikir lama. Upaya yang bisa dilaksanakan guna menangani permasalahan tersebut yakni, melaksanakan uji kompetensi bagi pegawai yang akan disetarakan jabatannya, melakukan analisis jabatan dan beban kerja, memperhatikan kesesuaian pegawai penyetaraan jabatan, serta memberikan sosialisasi dan bimbingan teknis berkaitan dengan tugas yang harus dijalankan pada jabatan yang baru.

6. Keenam, penelitian Latifa Suhada, Sri Setyani, Maliani, Dewi Siska, Siska Fitriyani pada tahun 2022 dengan judul “Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintahan Provinsi Kalimantan Selatan”. Dalam hasil penelitiannya, bahwa Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan sudah mengikuti seluruh ketentuan beserta aturan terkait proses perencanaan dan pengajuan usulan penyetaraan JA dengan JF. Tetapi, hal tersebut baru terlaksana secara parsial, khususnya di 4 SKPD. JF keempat SKPD tersebut sudah menyesuaikan latar belakang pendidikannya. terkecuali untuk jabatan Analis Keuangan Pusat dan Daerah. Kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan tidak terpengaruh secara

signifikan oleh penerapan kebijakan penyetaraan berdasarkan persepsi pemangku jabatan dan ASN. Permasalahan yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan penyetaraan terutama terkait dengan pelaksanaan kebijakan yang masih parsial, yang menyebabkan kesenjangan, kecemburuan, beserta kurangnya motivasi kerja bagi JF Equalization. Selain itu, pengetahuan tentang jabatan barunya masih sangat rendah. Selain itu, peta jabatan yang dikembangkan sekaligus disahkan oleh Kementerian Dalam Negeri tak berlaku lagi dikarenakan kebijakan ini hanya dilaksanakan secara parsial.

**Table 3.1 Orisinalitas Penelitian**

No	Nama Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Moh. Ihdam Aulyaurahman “Strategi Optimalisasi Kinerja Unit <i>APRON MOVEMENT CONTROL (AMC)</i> terhadap Kelancaran Operasional di Bandara Yogyakarta Internasional Airport” Jurnal 2023	Penelitian ini menerapkan metodologi penelitian yang sama yakni kualitatif dan membahas tentang strategi pengoptimal kinerja	Penelitian terdahulu meneliti strategi pengoptimal kinerja pada unit AMC terhadap kelancaran operasional bandar udara Yogyakarta internasional airport. Sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih berfokus pada pengotimalisasian kinerja pasca penyederhanaan birokrasi di	Penelitian ini yang akan dilakukan adalah bagaimana strategi yang digunakan oleh Biro Ortala dalam mengoptimalkan

			Kementerian Agama RI	kinerja para pegawai
2	Gema Fahlevi, B.Herawan Haryadi, Furtasan Ali Yusuf “ Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Optimalisasi Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Cilegon” Jurnal 2024	Objek penelitian ini sama dengan yang hendak diteliti yakni kinerja pegawai	Penelitian ini menerapkan metodologi penelitian kuantitatif sedang penelitian yang hendak diteliti menerapkan metodologi penelitian kualitatif	
3	Nur Khusnul Khatimah, Danial Rahman, Kurniawan “Optimalisasi Kinerja Pegawai melalui Sistem Pemberian Kompesasi” Jurnal 2024	Penelitian ini menerapkan metodologi penelitian yang sama yaitu kualitatif	Pada penelitian ini membahas bagaimana tentang sistem pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai	
4	Irfan setiawana, Rahmawatu Sururama, Ismail Nurdin “Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi” Jurnal 2022	Penelitian ini menerapkan metodologi penelitian yang sama yaitu kualitatif	Pada penelitian ini membahas bagaimana proses penyederhanaan mulai dari awal perencanaan hingga pelaksanaan	

5	Christin Pratami Yesaya “Efektivitas Peyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam Peyederhanaan Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan” Jurnal 2024	Penelitian ini menerapkan metodologi penelitian yang sama yaitu kualitatif	Pada penelitian ini membahas tentang pelaksanaan penyetaraan jabatan yang dilaksanakan oleh dinas tenaga kerja sedangkan pada penelitian ini membahas pengoptimalan kinerja pegawai	
6	Latifa Suhada, Sri Setyani, Maliani, Dewi Siska, Siska Fitriyani “Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintahan Provinsi Kalimantan Selatan” Jurnal 2022	Penelitian ini menerapkan metodologi penelitian yang sama yaitu kualitatif	Pada penelitian ini membahas pelaksanaan kebijakan penyederhanaan Birokrasi dan berfokus pada penyetaraan Jabatan Administrasi (JA) ke Jabatan Fungsional (JF)	

## F. Definisi Istilah

Penulis menguraikan definisi istilah berikut guna membantu pemahaman beserta memperjelas arah tulisannya:

1. Strategi Optimalisasi ialah rencana untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada seperti: SDM, anggaran, Waktu, maupun sarana dan prasarana agar mendapatkan hasil yang baik.

2. Kinerja ialah hasil kerja yang dihasilkan oleh individu daketikalam menjalankan tugasnya menyesuaikan tanggungjawab yang telah diberikan.
3. Penyederhanaan Birokrasi merupakan proses pengecilan struktur organisasi yang ada disuatu lembaga

## **G. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi ini diklasifikasikan ke 6 bab, yakni Bab I: Pendahuluan; Bab II: Kajian Teori; Bab III: Metode Penelitian; Bab IV: Hasil Penelitian; Bab V: Pembahasan; Bab VI: Penutup. Rincian tiap bab mencakup:

Bab I Pendahuluan memberikan paparan terkait konteks penelitian, fokus, tujuan, beserta keuntungan penelitian. Pada bab 1 ini juga mencakup definisi istilah, penelitian sebelumnya, dan sistematika penulisan.

Bab II Kajian Teori yaitu menguraikan sejumlah teori terkait judul proposal, yakni tentang

Bab III Metode Penelitian yakni menguraikan terkait pendekatan ataupun jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, analisis data, prosedur penelitian.

Bab IV Hasil Penelitian, Dalam hal ini peneliti menyajikan data dan temuan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Bagian ini biasanya menjadi inti dari skripsi, karena menunjukkan apa yang telah ditemukan atau dicapai selama penelitian, berdasarkan metode yang dijelaskan di bab sebelumnya.

Bab V Pembahasan, Dalam hal ini peneliti menginterpretasikan, menganalisis, dan memberikan makna terhadap hasil penelitian yang telah dipaparkan di bab IV. Pembahasan bertujuan untuk menjelaskan mengapa temuan tersebut muncul, apa arti dari temuan itu, serta bagaimana temuan tersebut berhubungan dengan teori, literatur, atau penelitian sebelumnya.

BAB VI Penutup: Dalam hal ini peneliti memberikan ringkasan dari penelitian serta menyampaikan kesimpulan dan saran. Penutup menyajikan gambaran besar hasil penelitian dan implikasinya secara ringkas dan padat.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### **A. Manajemen Strategi**

##### 1. Pengertian Strategi

Strategi biasanya dikembangkan untuk menanggapi perubahan eksternal yang relevan dalam suatu organisasi. Dengan berfokus pada kekuatan internal organisasi bisa membantu mengatasi perubahan eksternal ini. Sampai sejauh mana manfaat yang bisa diperoleh organisasi dalam memanfaatkan kekuatan organisasi saat ini untuk meraih peluang, meminimalkan ancaman eksternal, dan memperoleh manfaat yang maksimal.<sup>14</sup>

Menurut Griffin dalam Sirka strategi ialah rencana komprehensif guna mewujudkan tujuan organisasi (“*Strategi is a comprehensive plan for accomplishing an organization's goals*”).<sup>15</sup> Strategi ialah strategi jangka panjang ataupun peta jalan yang dibuat guna mewujudkan tujuan ataupun sasaran spesifik. Strategi ini memastikan pemakaian sumber daya yang efektif sekaligus efisien untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan. Strategi memberikan kerangka kerja yang menentukan bagaimana sebuah

---

<sup>14</sup> Dian Sudiantini, *Manajemen Strategi, Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 2022, VII.hal.2

<sup>15</sup> Anggi Sirka Rinta, Dike Febriana, and Retno Wulandari, ‘Strategi Pengelolaan Pemasaran Pendidikan Anak Usia Dini’, *Jurnal Multidisipliner Bharasumba*, 1.02 (2022), pp. 198–205, doi:10.62668/bharasumba.v1i02.201.

organisasi, perusahaan, institusi, atau individu akan bertindak dibawah masa depan tertentu dan dalam jangka waktu tertentu.<sup>16</sup>

Assauri berpendapat, istilah strategi dirumuskan sebagai upaya guna menyampaikan informasi terkait apa yang hendak dilaksanakan, siapa yang hendak melaksanakannya, bagaimana melaksanakannya, beserta kepada siapa hal itu dikomunikasikan. Menurutnya, juga penting untuk memahami mengapa hasil kinerja hendaknya dievaluasi.<sup>17</sup> Sementara menurut Stephanie K. Marrus dalam Sedarmayanti diartikan selaku suatu tahapan pengidentifikasiannya rencana para pemimpin puncak yang berpusat pada tujuan jangka panjang organisasi beserta mencakup konsep, strategi, ataupun upaya guna mewujudkan tujuan tersebut<sup>18</sup> sehingga strategi ialah peralatan komunikasi organisasi guna memastikan bahwa individu yang tepat ialah mereka yang memahami tujuan beserta sasaran organisasi beserta bagaimana tujuan tersebut dapat diterapkan atau direalisasikan.

Kesimpulan dari definisi para ahli tersebut bahwa strategi ialah rencana utama yang mencakup langkah-langkah yang diambil guna mewujudkan tujuan tertentu. Selain itu, strategi juga mencakup cara kerja tim untuk mensinergikan sumber daya organisasi guna

---

<sup>16</sup> Belal Ghaleb, ‘The Relationship Between Strategic Types and Strategic Management Processes’, *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3 (2024), pp. 4683–4708, doi:10.55927/eajmr.v3i10.10739.

<sup>17</sup> Sofjan Assuari, ‘Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage’, *Jakarta: Sn*, 2011.hal 3.

<sup>18</sup> Manajemen Strategi Sedarmayanti, Reformasi Birokrasi, and Manajemen Pegawai Negeri Sipil, *Bandung: PT, Refika Aditama*, 2014.Hal 16.

mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan secara konsisten sekaligus berkelanjutan.

## 2. Tujuan Strategi

Berikut adalah beberapa tujuan penting membuat Startegi:<sup>19</sup>

### a. Sebagai Sarana Evaluasi

Jelas bahwa strategi ini dimaksudkan sebagai bahan evaluasi. Strategi bisa diterapkan selaku cara untuk mencegah diri dari kegagalan. Makna lainnya, strategi adalah sarana refleksi diri untuk menantang diri sendiri guna mewujudkan tujuan beserta hasil optimal serta meminimalkan timbulnya kekurangan dan kegagalan.

### b. Memberikan Gambaran Tujuan

Sebuah strategi dimaksudkan guna memberi garis besar tentang apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai klimaks yang Anda inginkan.

### c. Lebih Efisien dan Efektif

Terbukti bahwa strategi ini sangat bermanfaat bagi karyawan dan pemimpin perusahaan dan lembaga. Dari segi waktu dan metode yang akan mereka gunakan untuk bekerja, mereka akan menjadi lebih efisien dan efektif, Sehingga keberhasilan yang mereka raih tidak akan

---

<sup>19</sup> Rizaldi Aziz Zain, ‘Optimalisasi Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Jumlah Jemaah Umrah Pada Pt Sakinah Mandiri Cibinong Kabupaten Bogor’ (Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif ..., 2023).hal 24-26.

membuang-buang waktu atau tenaga dan akan memungkinkan mereka melakukan segala sesuatunya dengan lebih akurat.

d. Mengembangkan Kreatifitas dan Inovasi

Tidak dapat disangkal bahwa perusahaan maupun Lembaga memerlukan metode yang berbeda dan unik untuk mencapai tujuan dan hasil yang cemerlang. Di mana inovasi dan kreativitas dapat menghasilkan sebuah keunikan.

e. Mempersiapkan Perubahan

Tujuan memahami strategi ialah untuk mempersiapkan perubahan. Sudah pasti bahwa segala sesuatu bersifat dinamis dan dapat berubah. Oleh karena itu, kita tidak dapat mengikuti strategi yang sama sepanjang hidup kita. Namun strategi yang diterapkan perlu diperbarui dan dievaluasi untuk memastikan strategi tersebut tetap terkini dan tidak ketinggalan zaman.

f. Memperbarui Strategi yang lalu

Tidak dapat dipungkiri bahwa selama penerapan strategi tersebut terdapat beberapa penyebab mengapa strategi tersebut melemah atau mungkin menjadi usang. Dengan memperbarui strategi, perusahaan dapat meminimalkan risiko.

### 3. Fungsi Strategi

Menurut Assauri, fungsi strategi dasar yakni guna menjamin bahwa rencana yang dikembangkan bisa dilaksanakan dengan efisien. Berikut terdapat 6 fungsi yang harus dilaksanakan secara stimulant, yakni:<sup>20</sup>

- a. Berkomunikasi bersama orang lainnya tentang tujuan (visi) yang hendak diwujudkan.
- b. Membuat hubungan antara keunggulan ataupun kekuatan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c. Memanfaatkan ataupun mengambil keuntungan dari keberhasilan yang sudah dicapai sambil melihat prospek baru.
- d. Menghasilkan beserta memproduksi sumber daya yang sekarang lebih banyak dimanfaatkan.
- e. Mengorganisasikan beserta mengarahkan operasional organisasi ke masa depan.
- f. Bereaksi beserta menanggapi peristiwa yang terus berkembang.

### 4. Manajemen strategi

Menurut Arnold C. Hucks dan Nicholas S. Majurk dalam buku mereka Strategic Management yang dikutip oleh Palevi mendefinisikan organisasi, perusahaan, beserta lembaga bisa

---

<sup>20</sup> Assauri.hlm 7.

menerapkan manajemen strategis guna membantu mereka mewujudkan tujuan utama mereka dalam meningkatkan nilai perusahaan, keterampilan manajerial, tugas organisasi, beserta proses administratif. Sistem ini menghubungkan pengambilan keputusan operasional ataupun strategis di seluruh lini dan fungsi bisnis beserta di seluruh tingkatan hierarki. Untuk memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya, manajemen strategis ialah seni ataupun ilmu terkait perumusan, pengimplementasian, beserta penilaian keputusan lintas fungsi.<sup>21</sup>

Manajemen strategi merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sesuai dengan surah Az-Zalzalah ayat 7-8<sup>22</sup>:

(٨) يَرَأُ شَرًّا ذَرَّةً مِنْقَالَ عَمْلٍ يٰ وَمَنْ (٧) يَرَأُ خَيْرًا ذَرَّةً مِنْقَالَ يَعْمَلُ فَمَنْ

Artinya:

(7) "Siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya. (8) Siapa yang mengerjakan kejahanan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya"

Fred R David dalam Yatminiati mengungkapkan, manajemen strategi ialah seni ataupun ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang melibatkan berbagai fungsi, sehingga organisasi bisa mewujudkan tujuannya.<sup>23</sup> Sedangkan menurut Sondang P Siagian dalam Ariyasni

<sup>21</sup> Cepi Pahlevi and Muhammad Ichwan Musa, *Manajemen Strategi*, Penerbit Intelektual Karya Nusantara, 2023.hal 78.

<sup>22</sup> Richma Nur Manfaati, 'Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik (Studi Kasus SMK Negeri 2 Kota Kediri)' (IAIN Kediri, 2023).

<sup>23</sup> Mimin Yatminiati, *Manajemen Strategi Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa*, Widya Gama Press, 2019.hal 6.

mengatakan bahwa Manajemen strategi termasuk serangkaian keputusan ataupun tindakan krusial yang diambil oleh manajemen puncak, yang kemudian diterapkan di seluruh tingkatan organisasi guna mewujudkan ketetapan tujuan.<sup>24</sup>

Pendapat tadi juga diperkuat oleh pendapat Wheleen dan Hunger dalam Paroli and Mia manajemen strategi memiliki 4 elemen dasar, yakni:<sup>25</sup>

a. Pemindahan Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindahan lingkungan ialah tahapan yang dilaksanakan oleh orang-orang penting dalam sebuah perusahaan untuk memantau, mengevaluasi, dan mengumpulkan data dari lingkungan internal dan eksternal. Tujuannya adalah untuk menemukan elemen strategis dari lingkungan internal beserta eksternal yang bisa membentuk masa depan perusahaan. Visi, misi, dan kebijakan organisasi sering terkait dengan penyusunan strategi, terutama perencanaan strategis atau jangka panjang. Analisis situasi biasanya merupakan langkah pertama dalam proses penyusunan strategi untuk menentukan seberapa selaras peluang yang ada di lingkungan eksternal, kekuatan internal, ancaman dari lingkungan eksternal, dan kelemahan internal.

---

<sup>24</sup> MELLY ARIYASNI, “STRATEGI PEMERINTAH KABUPATEN PELALAWAN DALAM MENGEMBANGKAN OBJEK WISATA ALAM BONO” (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2018).

<sup>25</sup> S Paroli and Mia Global Akademia, *MANAJEMEN STRATEGI*, 2023.hal 11-17.

Analisa SWOT ialah salah satu alat yang paling umum diterapkan dalam analisis situasi.

b. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah proses membuat rencana jangka panjang guna menangani peluang beserta ancaman lingkungan melalui mempertimbangkan kekuatan ataupun kelemahan perusahaan. Sesudah menilai ancaman, peluang, dan kekuatan internal perusahaan, langkah berikutnya adalah merumuskan strategi perusahaan.

c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya dengan membuat program, anggaran, beserta tahapan mencakup keseluruhan perubahan budaya, struktur, ataupun sistem manajemen organisasi.

d. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan manajemen bertujuan untuk mengukur hasil yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan. Dalam hal ini, proses ini melibatkan perbandingan antara kinerja aktual perusahaan dengan hasil yang dikehendaki. Kinerja itu sendiri termasuk hasil akhir dari setiap kegiatan yang dilaksanakan. Unit organisasi yang dinilai beserta tujuan yang hendak diwujudkan bisa menetapkan ukuran mana yang diterapkan guna mengevaluasi kinerja. Tujuan seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya, beserta

komponen lainnya yang diputuskan selama fase pengembangan strategi dalam proses manajemen strategis haruslah diterapkan dengan akurat guna menilai kinerja perusahaan sesudah penerapan strategi.

Menurut Fred. R David dalam Khofifah menguraikan bahwa proses manajemen strategis mencakup 3 tahapan, yaitu<sup>26</sup>:

a. Memformulasikan strategi

Proses dalam merumuskan strategi melibatkan beberapa langkah penting. Pertama, menetapkan visi dan misi organisasi sebagai landasan arah yang ingin dicapai. Selanjutnya, mengidentifikasi peluang dan tantangan dari perspektif eksternal menjadi aspek krusial untuk memahami lingkungan. Selain itu, melakukan analisis terhadap kelemahan dan keunggulan organisasi dari sudut pandang internal juga tidak kalah penting. Terakhir, seluruh analisis tersebut akan menjadi dasar dalam merancang rencana jangka panjang yang efektif. Selanjutnya, terdapat sejumlah strategi alternatif yang dipikirkan dan ditetapkan guna mewujudkan tujuan tertentu.

b. Mengimplementasikan strategi

Fase implementasi strategi mengharuskan otoritas untuk menetapkan tujuan tahunan, mengembangkan

---

<sup>26</sup> Lusy Aini Indah Khofifah, ‘Strategi Kepala Perpustakaan Dalam Meningkatkan Frekuensi Kunjungan Siswa Di SMA Negeri 1 Grogol Kab. Kediri’ (IAIN Kediri, 2023).

kebijakan, memotivasi karyawan, dan memutuskan alokasi sumber daya yang ada sehingga strategi yang dikembangkan dapat diimplementasikan. Di fase ini, strategi dukungan budaya dikembangkan, struktur organisasi yang efektif direncanakan, upaya pemasaran ditata ulang, penganggaran dilaksanakan, sistem informasi dikembangkan sekaligus diterapkan, beserta kompensasi karyawan dikaitkan dengan kinerja organisasi. “Fase eksekusi” manajemen strategis ialah istilah umum guna menggambarkan implementasi strategi. Tujuan penerapan strategi adalah untuk menggerakkan karyawan dan manajer guna mengimplementasikan strategi yang dikembangkan.

c. Mengevaluasi strategi

Fase evaluasi strategis adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Penting bagi manajer untuk dapat mengenali kapan suatu strategi yang telah dikembangkan menunjukkan kegagalan. Proses evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas utama: meninjau faktor internal dan eksternal yang mendasari strategi saat ini, mengukur kinerja, dan melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Kesimpulan dari beberapa definisi diatas yakni Manajemen strategi ialah seni ataupun ilmu membuat, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan antar fungsi (cross functional) untuk membantu lembaga mencapai tujuannya.

## B. Optimalisasi

### 1. Pengertian Optimalisasi

Optimalisasi adalah proses memaksimalkan fungsi objektif dengan tidak melanggar batasan untuk menemukan solusi terbaik dari kumpulan alternatif solusi yang ada. Dengan adanya optimalisasi, Sistem dapat dioptimalkan untuk lebih efisien, meningkatkan keuntungan, mengurangi waktu proses, dan sebagainya.<sup>27</sup> Menurut Winardi dalam Hidayat dan Irvanda Optimasi merupakan ukuran yang memungkinkan tercapainya tujuan tertentu, yang biasanya mencakup menemukan nilai terbaik dari fungsi yang diberikan dalam situasi tertentu.<sup>28</sup>

Hal ini sejalan dengan prinsip bahwa setiap Muslim diperintahkan untuk senantiasa berusaha dengan optimal dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya, sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW yang mengatakan<sup>29</sup>:

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ خَيْرٌ مَا عَنْهُ فَأَلْتُ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتَقْتَلُهُ

Artinya:

Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”. (HR. Thabranī, No: 891, Baihaqī, No: 334)

<sup>27</sup> Asep Hidayat and M Irvanda, ‘Optimalisasi Penyusunan Dan Pembuatan Laporan Untuk Mewujudkan Good Governance’, *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11.1 (2022), pp. 281–90.

<sup>28</sup> Satria Kurnia Adi, ‘Optimalisasi Bank Wakaf Mikro Dalam Pemberdayaan Ekonomi Pelaku Usaha Di Lingkungan Pesantren Lirboyo (Studi Kasus Bwm Berkah Rizqi Lirboyo)’ (IAIN Kediri, 2022).hal 17

<sup>29</sup> Octaviar Wilmar Ervanni, ‘Perspektif Al-Quran Dan Hadits Dalam Peningkatan Kinerja SDM Modern’, *Expense: Jurnal Manajemen Bisnis*, 1.1 (2024), pp. 65–72.

Hadist diatas menjelaskan Setiap muslim sebaiknya tidak bekerja hanya untuk mendapatkan gaji. Seorang muslim perlu bekerja dengan sungguh-sungguh, produktif, dan dilandasi oleh semangat keimanan serta rasa tanggung jawab. Inilah yang menjadi ciri khas kepribadian seorang muslim yang sejati.

Kesimpulannya, optimalisasi merupakan usaha, proses, serta tindakan dalam memanfaatkan sumber daya seseorang guna memperoleh kondisi yang paling menguntungkan dan diinginkan, sesuai dengan batasan dan kriteria tertentu.

## 2. Indikator Optimalisasi

Berikut ini adalah beberapa indikator yang harus diidentifikasi untuk optimalisasi:<sup>30</sup>

### a. Tujuan

Maksimisasi atau minimisasi adalah dua pilihan untuk tujuan pengoptimalan. Maksimisasi diterapkan ketika tujuan berkaitan dengan keuntungan, penerimaan, atau hal lain. Minimisasi diterapkan ketika tujuan dikorelasikan dengan biaya, waktu, jarak, atau hal lain. Dalam menetapkan tujuan, kita harus mempertimbangkan apa yang harus diminimalkan ataupun maksimalkan.

### b. Alternatif Keputusan

---

<sup>30</sup> Wira Hadi Kusuma, ‘OPTIMALISASI PENDISTRIBUSIAN DANA ZIS (ZAKAT, INFQAQ SEDEKAH) MELALUI PROGRAM BENGKULU SEHAT (Studi Di Kantor Baznas Provinsi Bengkulu)’ (UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, 2023).hal 28-29.

Para pengambil keputusan haruslah membuat sejumlah keputusan, salah satunya yakni memanfaatkan keterbatasan sumber daya yang terbatas guna mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Alternatif keputusan adalah aktivitas ataupun kegiatan yang dilaksanakan guna mewujudkan tujuan tersebut.

c. Sumberdaya yang dibatasi

Sumber daya ialah sesuatu yang haruslah dikorbankan guna mewujudkan suatu tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksana haruslah melaksanakan proses pengoptimalan dikarenakan keterbatasan sumber daya.

### 3. Tahapan Optimalisasi

Optimalisasi kinerja adalah sebuah langkah yang bertujuan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas dalam bekerja, baik untuk individu maupun kelompok. Di bawah ini terdapat langkah-langkah dalam peningkatan kinerja berdasarkan Permenpan RB No.6 Tahun 2022:<sup>31</sup>

a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan adalah fase awal yang penting dalam meningkatkan kinerja. Selama fase ini, penting untuk menetapkan tujuan karyawan sesuai dengan standar

---

<sup>31</sup> ‘OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI MELALUI PROSES PENILAIAN SASARAN KINERJA PEGAWAI (SKP) BERBASIS PERMENPAN RB NO. 6 TAHUN 2022’, *Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Yogyakarta*. <https://bkpsdm.jogjakota.go.id/detail/index/29908>. Diakses pada 12 Desember 2024 pukul 12.45 WIB.

Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Terikat Waktu. Hal ini membutuhkan kerjasama antara supervisor dan staf untuk mengidentifikasi tujuan yang dapat dicapai dan dapat diukur.

b. Rencana aksi yang terstruktur

Setelah menetapkan tujuan, tahap selanjutnya adalah mengubah tujuan tersebut menjadi rencana aksi yang terorganisir. Anggota tim harus medata kemajuan dan hasil yang dicapai, serta dokumentasi yang menunjukkan pencapaian tujuan.

c. Pelaksanaan Kinerja

Pada tahap ini, para pegawai melaksanakan rencana aksi dengan akuntabilitas dan kejujuran. Sangat penting untuk memiliki kemampuan teknis dan sikap profesional untuk memenuhi hasil yang diinginkan, serta para pegawai harus menyimpan catatan kemajuan saat melaksanakan rencana untuk menunjukkan pencapaian yang telah dilaksanakan.

d. Pemantauan Kinerja

Pemantauan dilakukan secara rutin untuk menilai perkembangan dan hasil pekerjaan. Pimpinan perlu melihat pelaksanaan progres serta sikap kerja pegawai melalui catatan kinerja. Metode ini menjamin penilaian yang tepat dan objektif.

e. Umpam Balik dan Evaluasi

Masukan dari para supervisor menjadi dasar untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian ini tidak hanya mempertimbangkan hasil kerja mereka, tetapi juga bagaimana tanggung jawab dan pencapaian dibagi di seluruh organisasi. Pendekatan ini mendorong kesetaraan dan menginspirasi para pegawai untuk secara konsisten meningkatkan upaya mereka.

f. Tindak Lanjut

Hasil dari penilaian akan menentukan tindakan yang diperlukan di masa mendatang, seperti mendokumentasikan hasil kinerja, menangani keluhan, dan memberikan pengakuan atau hukuman berdasarkan kinerja yang dievaluasi. Metode ini menumbuhkan suasana yang adil dan terbuka di tempat kerja.

## C. Perilaku dan Budaya Organisasi

### 1. Pengertian

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) secara sederhana dapat diartikan sebuah ilmu yang mempelajari bagaimana manusia berinteraksi di dalam organisasi. Terdapat tiga kajian utama dalam perilaku organisasi yaitu individu didalam organisasi (micro level), tim atau grup di dalam organisasi (meso level), dan bagaimana organisasi berprilaku (macro level). Budaya organisasi (*organizational culture*) secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah nilai, sistem, kepercayaan, kebiasaan, dan praktek bersama yang

dilaksanakan di dalam sebuah organisasi untuk mengatasi berbagai permasalahan dan mencapai tujuan bersama.<sup>32</sup> Kedua hal tersebut sangat dibutuhkan dalam mencapai seluruh tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kedua hal tersebut akan berdampak terhadap bagaimana setiap individu berperilaku di dalam organisasi, baik atau tidaknya pimpinan dan seluruh karyawan sangat dipengaruhi oleh kedua hal tersebut.

Sebuah organisasi perlu mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir, dan memelihara kepercayaan dalam organisasi. Fred Luthan mengatakan budaya organisasi memiliki enam karakteristik penting antara lain:<sup>33</sup> “(1)observed behavioral regularities, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramat. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka kemungkinan menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) norms, yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) dominant values, berkaitan dengan adanya nilai-nilai inti yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) philosophy, yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan; (5) rules, yaitu adanya pedoman yang ketat untuk kemajuan organisasi; (6) organizational climate, berkaitan dengan kondisi tata ruang,

---

<sup>32</sup> I Nyoman Wahyu Widiana, *PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI* (PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI, 2023).

<sup>33</sup> Deti Kurnia and others, ‘Konsep Budaya Organisasi Dan Perilaku Organisasi’, *Jurnal Pelita Nusantara*, 1.3 (2023), pp. 386–92.

system berinteraksi para anggota organisasi, dan sistem anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

## 2. Tujuan Budaya Organisasi

Budaya berfungsi menjadi perekat sosial dalam membantu mempersatukan organisasi itu menggunakan standar yang sempurna serta wajib dikatakan dan dilakukan para karyawan. Menurut Robbins dalam Putri, budaya organisasi memiliki lima tujuan:<sup>34</sup>

- a. Budaya menetapkan kontras yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya memberi anggota organisasi rasa identitas diri.
- c. Budaya mendorong terciptanya komitmen yang lebih besar dari kepentingan diri sendiri.
- d. Budaya berkontribusi pada kesatuan organisasi dengan menetapkan norma-norma yang dapat diterima untuk dipatuhi oleh karyawan.
- e. Sikap dan perilaku karyawan dibimbing dan dibentuk oleh budaya

## 3. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins terdapat tujuh dimensi yang budaya organisasi yang sering dikembangkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja Perusahaan, yaitu :<sup>35</sup>

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko

---

<sup>34</sup> Ishiqa Ramadhany Putri and Ningrum Fauziah Yusuf, 'Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi', *Jurnal Administrasi Publik*, 18.1 (2022), pp. 143–54.

<sup>35</sup> I Nyoman Wahyu Widiana. Hal 20

Perusahaan selalu menciptakan budaya yang membuat karyawan selalu termotivasi untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

b. Orientasi kepada tim

Perusahaan selalu mendesain pekerjaan agar pekerjaan dapat dikerjakan secara bersama-sama dalam satu tim, sehingga setiap karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih cepat

c. Orientasi Kepada SDM

Perusahaan mendesain budaya yang membuat Keputusan manajemen memberikan dampak kepada seluruh SDM didalam organisasi

d. Orientasi kepada hasil

Perusahaan mendorong agar seluruh manajer di setiap tingkatan agar fokus kepada hasil daripada terpaku tentang bagaimana cara melakukannya.

e. Agresifitas

Perusahaan selalu menciptakan budaya agar seluruh karyawan agar menjadi lebih agresif dan kompetitif dengan menawarkan berbagai reward dan fasilitas

f. Stabilitas

Perusahaan selalu mendorong agar setiap karyawan mau menghindari keputusan dan aksi organisasi lebih menekankan kepada status quo, dan lebih berfokus kepada perubahan yang akan terjadi di dalam Perusahaan

g. Perhatian Kepada Detail

Perusahaan memberikan berbagai pelatihan agar karyawan mampu menghasilkan kerja yang presisi, analisa, dan fokus pada detail.

## D. Kinerja Pegawai

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas tertentu dalam jangka waktu yang ditetapkan, dengan mempertimbangkan berbagai metode yang telah disepakati bersama. Menurut Kasmir dalam Melati, Kinerja merupakan hasil dari upaya dan aktivitas yang dilakukan dalam menjalankan kewajiban dan tanggung jawab yang ditugaskan dalam periode waktu tertentu.<sup>36</sup>

Secara teori, definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, termasuk Sedarmayanti, mengartikan kinerja sebagai suatu proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja bersifat nyata dan mempunyai bukti yang terukur (dibandingkan dengan kriteria yang ditentukan).<sup>37</sup> Prawirosentono mendefinisikan kinerja selaku hasil kerja karyawan ataupun sekelompok karyawan dalam suatu organisasi sejalan dengan wewenang beserta tanggung jawabnya guna mewujudkan tujuan organisasi melalui cara yang bisa diterima secara moral dan etika, sah, sekaligus menyesuaikan peraturan perundang-undangan.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Melati Melati, Sri Rahayu, and Choiriyah Choiriyah, ‘Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Dengan Kedisiplinan Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang’, *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 3.1 (2022), pp. 26–38.

<sup>37</sup> Anak Agung Dwi Widyani and Ni Putu Risma Devy, ‘Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja’, *Widya Manajemen*, 3.1 (2021), pp. 57–69.

<sup>38</sup> RIDHO ILLAHI, ‘ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DINAS PENDIDIKAN KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA DALAM MENYALURKAN DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) DI KABUPATEN KAMPAR (STUDI KASUS KECAMATAN BANGKINANG KOTA)’ (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2017).

Suatu Lembaga tentulah menginginkan pegawai yang berkualitas, yang bisa terwujud ketika lembaga meninjau sejumlah hal terkait kinerja pegawainya. Sementara Islam mengartikan kinerja selaku sarana supaya manusia bisa mengaktualisasikan dirinya. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Shaff ayat 4<sup>39</sup>:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِنْ حَسَنَاتِنَا نَهْمَنَهُ  
فَكَمَا أَنَّهُمْ بَنَيَا نُمَرْصُدُوهُ  
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْأَذْيَنَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَ

*Artinya;*

*“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang dijalan-Nya dalam satu barisan, seakan-akan mereka suatu bangunan yang tersusun kukuh.”*

Surat al-Shaff ayat 4 menjelaskan bagaimana Allah memberi petunjuk kepada umat-Nya untuk berperang secara terorganisasi, dengan orang-orang yang turut serta (bekerja dalam) organisasi tertentu. Dalam barisan yang teratur dapat dijelaskan bahwa ketika memasuki suatu barisan (organisasi), orang-orang harus melakukan sesuatu agar tujuan dan standar operasional organisasi tersebut dapat tercapai ke arah yang lebih baik, sehingga organisasi tersebut menjadi lebih kuat.

Dalam hadist HR. Thabranī dijelaskan definisi kinerja karyawan sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُنْقِتَهُ

*Artinya;*

---

<sup>39</sup> Bagus Radyan Herlambang, ‘Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Untuk Mengetahui Kualitas Kelayakan Kerja Menggunakan Jaringan Syaraf Tiruan Backpropagation: Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang’ (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015).

*“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan dengan itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas). (HR. Thabrani).”*

Hadist tersebut mengatakan bahwa karyawan yang melakukan pekerjaan mereka dengan tepat, terarah, dan tuntas akan memiliki kemampuan untuk meningkatkan organisasi. Seorang manajer bertanggung jawab untuk menilai dan menyeleksi karyawannya dengan baik dan adil sesuai dengan kemampuan mereka selama proses ini.

Berdasarkan pengertian tersebut ada beberapa faktor penting yang terkait dengan kinerja, yaitu:<sup>40</sup>

a. Efektivitas

Kinerja pada umumnya terkait dengan efektifitas. lebih banyak hasil kerja yang dapat disumbangkan oleh seorang karyawan, maka lebih efektif kinerja mereka.

b. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan berbagai cara yang tepat dalam melakukan tugas sehingga dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya.

c. Tugas

Hasil pelaksanaan tugas tiap karyawan dalam bermacam bidang perusahaan diterapkan guna mengevaluasi kinerja.

---

<sup>40</sup> Machmed Tun Ganyang, “Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Realita”, *In Media*, 2018, pp. 1–284.

d. Periode tertentu

Tujuan pengukuran kinerja umumnya guna mengevaluasi efektivitas ataupun efisiensi pekerjaan seorang karyawan selama periode waktu spesifik.

2. Aspek-aspek Kinerja

Aspek-aspek kinerja pegawai menurut Prabu Mangekunegara menunjukkan bahwa kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang diperoleh oleh seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugasnya, yaitu;<sup>41</sup>

- a. Hasil kerja bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Kedisiplinan, ialah kapabilitas guna melaksanakan tugas secara akurat dan menyelesaiakannya dalam batasan waktu yang ditetapkan oleh tempat kerjanya.
- c. Tanggung jawab beserta kerjasama, merupakan cara bagaimana seseorang dapat bekerja dengan efektif meskipun ada atau tidak adanya pengawasan yang dilakukan oleh Perusahaan maupun lembaga.

---

<sup>41</sup> Taufik Ridwan and Ira Apriliani, “Penerapan Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Operasional Pada CV. Suho Garmindo”, *Jurnal Inovasi Masyarakat*, 1.2 (2021), pp. 132–41.

### 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir dalam Hustia menjelaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:<sup>42</sup>

a. Kompetensi/Kemampuan

Kemampuan seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan sangatlah penting. Dengan memiliki keahlian yang memadai, individu akan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

b. Pengetahuan

Ini mengacu pada pemahaman terkait tugas yang tengah dikerjakan. Pekerjaan yang baik akan dihasilkan oleh seseorang yang berpengetahuan terkait tugas tersebut.

c. Rancangan kerja

Rancangan yang bisa memudahkan karyawan mewujudkan tujuan mereka

d. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang unik. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab sehingga hasilnya juga baik.

e. Motivasi kerja

---

<sup>42</sup> Anggreany Hustia, "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi", *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10.1 (2020), p. 81.

Motivasi kerja adalah kemauan seseorang untuk melakukan suatu tugas. Ketika karyawan sangat termotivasi dari dalam diri mereka sendiri atau ketika mereka termotivasi dari sumber eksternal (misalnya, perusahaan). Maka dengan adanya motivasi kerja, karyawan atau pegawai akan bekerja dengan semangat.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah tindakan seorang pemimpin untuk mengatur, membimbing, dan mengarahkan bawahannya agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

g. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengacu pada cara seorang pemimpin berinteraksi dan memberi instruksi kepada bawahannya. Pada pelaksanaannya, gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan tergantung pada lingkup organisasinya.

h. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi ialah kebiasaan ataupun standar yang berlaku dan dipegang oleh suatu perusahaan ataupun organisasi.

i. Kepuasan kerja

Kepuasan Kerja ialah kegembiraan, antusiasme, ataupun rasa suka seseorang terhadap pekerjaan sebelum ataupun sesudah melakukannya.

j. Lingkungan

Lingkungan kerja mengacu pada suasana dan kondisi sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruang, desain, fasilitas, infrastruktur, hubungan kerja dengan rekan kerja, dan banyak lagi.

k. Loyalitas

Loyalitas ialah keinginan karyawan untuk ingin terus bekerja dan melindungi perusahaan tempat mereka bekerja. Loyalitas ditunjukkan dengan terus bekerja keras bahkan saat kondisi tidak baik.

l. Komitmen

Komitmen karyawan diperlihatkan melalui kepatuhan mereka terhadap peraturan ataupun aturan di tempat kerja.

m. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan usaha yang dilakukan karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Dalam hal ini, disiplin kerja dapat dinyatakan dalam hal waktu, seperti selalu datang bekerja tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Indikator Kinerja

Indikator kinerja sangatlah penting dipakai untuk menilai suatu kinerja, baik itu prestasi organisasi, prestasi tim atau kelompok, maupun prestasi individu. Robbins mengungkapkan, indikator kinerja ialah alat

guna mengukur tingkatan pencapaian kinerja karyawan. Serta indikator kinerja dapat diukur melalui beberapa cara, sebagai berikut;<sup>43</sup>

a. Kualitas

Penilaian kualitas kinerja diukur dari sudut pandang pekerja mengenai mutu hasil kerja yang dicapai dan keakuratan dalam menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan keterampilan serta kemampuan pekerja.

b. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud ialah total kegiatan yang diperoleh, diungkapkan dengan istilah seperti total unit atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah seberapa baik suatu tugas diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan, dilihat dari segi pengaturan dengan hasil yang diperoleh serta memanfaatkan waktu yang ada untuk kegiatan lainnya.

d. Efektifitas

Efektivitas merujuk pada seberapa baik sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (seperti karyawan, uang, teknologi, dan material) dimanfaatkan dengan maksimal untuk meningkatkan hasil dari tiap unit yang menggunakan sumber daya tersebut.

---

<sup>43</sup> Nur Aziz and Ignatius Joko Dewanto, “Model Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Personal Balanced Scorecard:(Studi Kasus Universitas Tangerang Raya)”, *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1.2 (2022), pp. 168–77.

#### e. Kemandirian

Kemandirian merujuk pada seberapa baik seorang pegawai dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan komitmen yang telah ditentukan. Selain itu, kemandirian juga mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki dedikasi terhadap instansi serta tanggung jawabnya di lingkungan kerja.

### 5. Penilaian Kinerja

Menurut Handoko penilaian kerja (*performance appraisal*) merupakan suatu cara di mana berbagai organisasi menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini bisa meningkatkan keputusan-keputusan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka.<sup>44</sup> Dengan kata lain, penilaian kerja adalah serangkaian langkah yang dilaksanakan untuk menilai hasil kerja karyawan. Sedangkan menurut Dessler penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan/atau dimasa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.<sup>45</sup>

Menurut Timpe menjelaskan terdapatnya empat alasan mengapa penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan, yaitu:<sup>46</sup>

- a. Sebagai alat memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi.

---

<sup>44</sup> Priyono, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Penerbit Zifatama Publisher, 2010, LIII. hlm 187.

<sup>45</sup> Thessalonica G M Kumajas, Riane Johnly Pio, and Sandra Asaloei, “Pengaruh Work From Home Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Mulia Abadi Manado”, *Productivity*, 4.6 (2023), pp. 762–67.

<sup>46</sup> Priyono, LIII. hlm188.

- b. Sebagai dasar pemberian ganjaran (kenaikan gaji), kompensasi, insentif, hadiah pelayanan, dan promosi.
  - c. Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan).
  - d. Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.
6. Metode Penilaian Karyawan

Ada sejumlah cara yang umum diterapkan dalam proses evaluasi kinerja. Secara umum, metode penilaian kinerja dapat dibagi menjadi 3 kategori, yaitu:<sup>47</sup>

- a. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.

Cara penilaian yang tidak teratur dan dilakukan secara acak, seringkali memiliki risiko dalam pelaksanaannya. Misalnya, ketika terdapat posisi yang kosong dalam sebuah organisasi, baru kemudian dilakukan penilaian mendadak terhadap karyawan untuk kemungkinan mengisi posisi tersebut. Strategi ini jelas tak terorganisir dikarenakan strategi ini tak konsisten dan hanya diterapkan ketika terdapat lowongan. Akibatnya, pendekatan terstruktur diterapkan oleh perusahaan yang terorganisasi.

---

<sup>47</sup> Priyono, LIII.hlm 192.

- b. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.

Pada penilaian tradisional ini memiliki beberapa cara penilaian, Sebagai berikut:

1) Ranking

Membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya guna mengidentifikasi siapa yang lebih baik ialah cara paling konvensional sekaligus sederhana guna mengevaluasi prestasi kerja. Proses pembandingan ini dilakukan secara menyeluruh, tanpa memisahkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja masing-masing karyawan.

2) Pembandingan karyawan dengan karyawan

Suatu metode untuk memisahkan evaluasi individu menjadi beberapa elemen ialah membandingkan pegawai satu dengan yang lainnya. Elemen-elemen seperti kemampuan memimpin, inisiatif, dan tingkat keandalan dipilih untuk tujuan evaluasi ini. Sebuah skala penilaian dibuat untuk setiap elemen yang dinilai. Namun, skala penilaian ini tidak disusun dengan definisi untuk tiap elemen, melainkan dibandingkan dengan pegawai tertentu, guna menggambarkan tingkat dari elemen tertentu tersebut.

### 3) Grading

Pada metode ini, telah disusun definisi yang spesifik untuk setiap kategori dengan hati-hati. Kategori untuk kinerja karyawan, contohnya, terdiri dari sangat baik, memuaskan, dan kurang memuaskan, yang masing-masing memiliki definisi (kriteria) yang jelas. Kinerja setiap karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi dari setiap kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satu kategori.

### 4) Skala Grafis

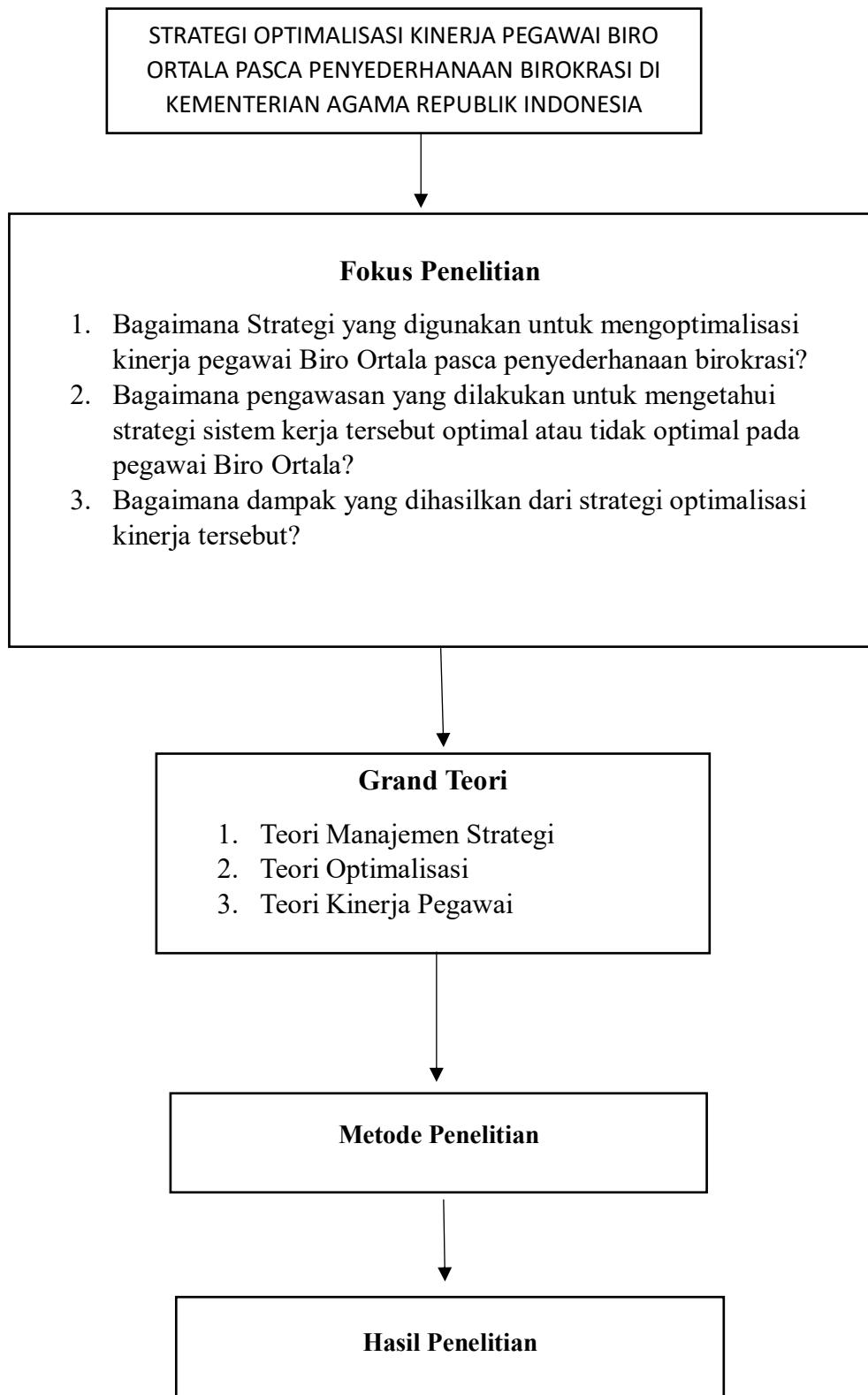
Metode ini mungkin adalah metode penilaian tradisional yang paling umum digunakan. Dalam metode ini, baik buruknya kinerja seorang karyawan dinilai berdasarkan aspek-aspek yang dianggap penting untuk pelaksanaan tugas tersebut. Selanjutnya, setiap aspek ini, seperti kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, sikap, dan keandalan, dikelompokkan ke dalam berbagai kategori, seperti sangat baik, cukup, kurang, dan seterusnya, yang disertai dengan definisi yang jelas untuk setiap kategori. Di sini, penilai membandingkan kinerja seorang karyawan dengan definisi yang ada untuk setiap aspek dan kategori.

- c. Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan

“Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objektives”

Manajemen berorientasi tujuan atau manajemen berdasarkan sasaran adalah pendekatan yang digunakan secara luas saat ini untuk berbagai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan melibatkan anggota organisasi dalam menetapkan berbagai tujuan yang ingin dicapai karyawan (atasan dan bawahan bekerja sama untuk membuat tujuan yang dapat diukur).

## E. Kerangka Berfikir



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan konteks permasalahan yang sudah diungkapkan peneliti, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif *case study* (studi kasus) dengan linkup lembaga organisasi pemerintahan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan kualitatif studi kasus jenis Eksploratif (*Exploratory*) untuk menekankan bahwa penyelidikan lebih lanjut diperlukan untuk membuktian peristiwa yang sedang diteliti. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi suatu kasus secara mendalam dalam situasi kehidupan nyata. Pendekatan ini cocok ketika peneliti ingin memperoleh pemahaman yang mendetail mengenai suatu permasalahan atau kondisi tertentu, terutama jika batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas. Penelitian ini bersifat realistik dan berfokus pada pengkajian fenomena atau kasus yang terjadi pada masa kini.<sup>48</sup> Penelitian kualitatif menunjukkan keadaan sebenarnya sesuai dengan kondisi di lapangan. Penelitian ini lebih mendalami arti di balik fakta yang dijumpai. Data yang didapatkan dalam penelitian kualitatif diproses melalui cara berpikir yang kritis, analitik/sintetik dan menyeluruh. Penelitian kualitatif memerlukan keteraturan, ketertiban, dan ketelitian dalam berpikir,

---

<sup>48</sup> Husnun Nasriah, ‘Contoh Studi Kasus, Dalam Penelitian Kualitatif <<https://ebizmark.id/artikel/contoh-studi-kasus-dalam-penelitian-kualitatif/>>. Diakses Pada 24 Februari 2025. Pada Pukul 08.00 WIB.

mengenai hubungan antar data serta konteksnya dalam masalah yang hendak diungkapkan.<sup>49</sup>

Pengertian sederhana tentang penelitian kualitatif ialah suatu bentuk penelitian yang hasil-hasilnya tidak diperoleh melalui metode statistik dan lebih fokus pada bagaimana peneliti memahami serta menginterpretasikan arti dari peristiwa, interaksi, maupun perilaku subjek dalam konteks tertentu menurut sudut pandang penelitiannya.<sup>50</sup> Penelitian ini akan menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif dikarenakan data yang terkumpul akan tersaji dalam bentuk kata-kata ataupun bahasa sehingga diharapkan informasi beserta data akan disajikan dengan cara yang mudah dipahami.

Penelitian ini berjenis studi kasus, yakni metodologi penelitian yang mengkaji terkait “kesatuan sistem” program, aktivitas, acara, ataupun sekumpulan orang yang dibatasi oleh waktu ataupun lokasi<sup>51</sup> Studi kasus dalam penelitian ini adalah startegi terkait pengoptimalisasi kinerja pasca penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala Kementerian Agama Republik Indonesia.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia yang beralamatkan Jalan Lapangan Banteng Barat Nomor 3-4 Jakarta yang sudah melaksanakan penyederhanaan Birokrasi. Penyederhanaan Birokrasi ini

---

<sup>49</sup> Sirajuddin Saleh, “Penerbit Pustaka Ramadhan, Bandung”, *Analisis Data Kualitatif*, 1 (2017), p. 180 <<https://core.ac.uk/download/pdf/228075212.pdf>> hal 5.

<sup>50</sup> Mouwn Erland, “*Metodologi Penelitian Kualitatif*”. In *Metodologi Penelitian Kualitatif, Rake Sarasin*, 2020.hal 3.

<sup>51</sup> Ismail Wekke, “*Metode Penelitian Sosial*”, 2019.hal 27.

sangat berdampak pada kinerja para pegawai khususnya di Biro Ortala dengan adanya peyederhanaan ini kinerja para pegawai mulai meningkat, akan tetapi dengan adanya sistem kerja baru pada pasca penyederhanaan birokrasi ini masih banyak pegawai yang belum terbiasa dan adanya perubahan ini apakah suatu pekerjaan dapat berjalan maksimal sehingga peneliti berminat meneliti di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama Republik Indonesia.

### **C. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif, peneliti mempunyai bermacam tugas kompleks yang haruslah dilaksanakan. Pada akhirnya, peneliti melaporkan temuan mereka sesudah bertindak selaku perencana, pelaksana, pengumpul data, beserta penafsir.<sup>52</sup> Peneliti berperan selaku instrumen sekaligus pengumpul data dalam penelitian ini. Tujuannya agar peneliti mengumpulkan data di lapangan sendiri dan tak menyerahkannya ke individu lainnya. Oleh karena itu, peneliti berperan dalam pengumpulan data dan berpartisipasi secara luas dalam teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Oleh karena itu, sangat penting bagi peneliti di bidang ini untuk berpartisipasi dalam penelitian atau terlibat langsung dalam pelaksanaan penelitian. Dalam situasi seperti ini, ketika melakukan pengumpulan data, peneliti berupaya guna membangun hubungan positif dengan informan yang dijadikan sumber data guna menjamin bahwa informasi yang dikumpulkan sungguh valid.

---

<sup>52</sup> Mouwn Erland.hal 51.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan pengoptimalisasian yang dilakukan Biro Ortala pasca Penyederhanaan Birokrasi. Dengan demikian, peneliti melakukan tindakan berikut sebelum memulai penelitian:

1. Peneliti menanyakan kebagian tata usaha untuk mengadakan penelitian di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama Republik Indonesia.
2. Peneliti meminta surat izin penelitian dari universitas yang ditujukan kepada Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama Republik Indonesia.
3. Peneliti datang ke Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama Republik Indonesia. dengan membawa surat izin penelitian.
4. Melaksanakan observasi di lapangan guna memahami latar penelitian aktual.
5. Menyusun dokumen selengkap-lengkapnya sesuai permasalahan penelitian beserta tema.
6. Menyusun jadwal kegiatan menurut kesepakatan antar peneliti dengan informan ataupun subyek penelitian.
7. Melaksanakan wawancara Bersama
8. Melaksanakan penelitian maupun kunjungan menyesuaikan jadwal yang sudah disepakati Bersama sampai penelitian selesai.

#### **D. Data dan Sumber Data**

Pengumpulan data merupakan langkah yang terencana dan teratur untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Sementara itu, data adalah

informasi mengenai objek penelitian yang diperoleh dari tempat penelitian. Dari sudut pandang sumber data, pengumpulan data bisa memanfaatkan sumber primer (sumber yang langsung memberikan informasi kepada pengumpul data) serta sumber sekunder (sumber yang memberikan data secara tidak langsung kepada pengumpul data, seperti melalui orang lain atau dokumen).<sup>53</sup> Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli. Untuk memperoleh data ini, peneliti akan mendapatkan sumber data langsung dari pegawai Biro Ortala dan kepala bagian departemen Biro Ortala.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh dari sumber aslinya. Data tersebut dikategori atau diklasifikasi berdasarkan persyaratan tertentu. Data diambil dari media internet, situs web, dan sumber bacaan serta dokumen lainnya.

### E. Instrumen Penelitian

Selama proses penelitian ini, buat memperoleh informasi yang berasal dari lapangan, seseorang peneliti memakai alat yang dapat mengumpulkan informasi tentang objek dan subjek yang diteliti. Buat menggapai tujuan itu, seseorang peneliti bisa merancang sebuah instrumen.

---

<sup>53</sup> Arif Wicaksana and Tahar Rachman, “*Metodologi Kualitatif*”, *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2018, III <<https://medium.com/@arifwicaksana/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>>.hal 96.

Instrumen dalam penelitian kualitatif berbeda dari instrumen di riset kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, instrumen utama untuk mengumpulkan data umumnya adalah kuesioner, sedangkan dalam penelitian kualitatif, peneliti itu sendiri berfungsi sebagai instrumen utama untuk pengumpulan data di lapangan. Dengan kata lain, peneliti berperan sebagai alat (instrumen) penelitian yang perlu peka terhadap rangsangan dari lingkungan, yang harus diperkirakan apakah memiliki makna bagi penelitian atau tidak.<sup>54</sup> Penelitian dilaksanakan melalui instrumen tambahan, mencakup pedoman wawancara, observasi, ataupun dokumen yang memuat foto aktivitas ataupun data perangkat lunak/perangkat keras terkait tindakan karyawan yang sudah disederhanakan oleh birokrasi.

Oleh karna itu, penelitian ini dicoba dengan baik, bersikap selektif, hati- hati, serta serius dalam pengumpulan informasi yang cocok dengan realitas di lapangan, sehingga informasi yang terkumpul betul- betul relevan serta terjamin kebenarannya.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Tahapan pengumpulan data termasuk tahapan yang paling krusial dalam proses tersebut dikarenakan pengumpulan data termasuk tujuan utama penelitian ini. Guna mempermudah penelitian, peneliti menerapkan sejumlah teknik pengumpulan data, berikut beberapa metode yang digunakan:

### 1. Wawancara

---

<sup>54</sup> Saleh.hal 50.

Wawancara ini berjenis semi struktur yaitu bentuk wawancara yang telah disiapkan, tetapi memberi kebebasan kepada responden untuk menjelaskan dengan lebih mendetail mungkin tidak langsung berkaitan dengan fokus pembahasan/ pertanyaan, atau mungkin mengajukan topik bahasan sendiri selama wawancara sedang berlangsung.<sup>55</sup> Ketika melaksanakan studi pendahuluan untuk suatu permasalahan penelitian, dilaksanakanlah wawancara oleh peneliti selaku teknik pengumpulan data.

## 2. Observasi

Pada teknik ini di lakukan secara langsung oleh peneliti saat memperoleh kedalaman data, Observasi adalah suatu kegiatan yang melibatkan pengamatan langsung terhadap objek penelitian untuk memahami secara rinci aktivitas yang terjadi. Cara pengumpulan data dilakukan dengan menyaksikan kegiatan yang berlangsung. Jika objek penelitian berkaitan dengan perilaku, tindakan manusia, dan fenomena alam (peristiwa yang terjadi di lingkungan), proses kerja, serta penggunaan responden yang sedikit.<sup>56</sup> Observasi dapat dilakukan dengan partisipasi atau non partisipasi.

Pada penelitian ini peneliti melaksanakan observasi non partisipan yang dimana periset tidak turut dan dalam aktivitas. Peneliti mengamati terhadap aktivitas yang dialakukan oleh para pegawai Biro Ortala dengan metode membuat catatan lapangan

---

<sup>55</sup> Wicaksana and Rachman, III. hal 101.

<sup>56</sup> Mouwn Erland.hal 106.

berbentuk instrumen pengamatan ataupun dengan perlengkapan elektronik sepanjang penelitian berlangsung.

### 3. Dokumentasi

Untuk mengurangi kekurangan data, peneliti membutuhkan dokumentasi dalam menjalankan penelitian untuk mencari data yang tersedia seperti buku catatan, daftar kegiatan, dan lain-lain. Peneliti mendokumentasikan setiap saat yang diperlukan dan juga mengumpulkan data dari dokumen resmi lembaga pemerintah, laporan kegiatan, serta berbagai dokumentasi lain yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

## G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam studi ini, peneliti berusaha memperoleh validitas data dengan cara melakukan uji kredibilitas. Dalam bukunya, Sugiyono menerangkan bahwa uji kredibilitas data atau tingkatan kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif meliputi: 1) Perpanjangan pengamatan; 2) Meningkatkan ketekunan; 3) Trianggulasi; 4) Analisis kasus negatif; 5) Menggunakan bahan refensi; 6) dan Member check.<sup>57</sup>

Dari keenam pengujian kredibilitas yang telah disebutkan sebelumnya, peneliti menerapkan triangulasi untuk memastikan keandalan data. Peneliti menerapkan triangulasi sumber beserta triangulasi teknik. Triangulasi sumber merupakan proses verifikasi kevalidan informasi yang diperoleh dari wawancara dengan beragam narasumber, yakni mencakup kepala Biro Ortala, kepala Bagian (Organisasi, Tata Laksana, Fasilitasi

---

<sup>57</sup> Sugiyono, “*Memahami Penelitian Kualitatif*” (Alfabeta, 2010).

Reformasi Birokrasi, dana Evaluasi Kinerja Organisasi) dan Pegawai Biro Ortala. Dari narasumber itu, peneliti mendapatkan informasi terkait tujuan penelitian. Selanjutnya, peneliti melakukan pengkodean data untuk memperoleh keabsahan informasi dari seluruh narasumber yang sudah ditentukan. Di sisi lain, triangulasi teknik yakni membandingkan data ataupun informasi dengan memverifikasi temuan dari hasil observasi, wawancara, beserta dokumentasi. Peneliti terlebih dahulu mewawancara informan guna memperoleh informasi yang dibutuhkan. Berikutnya, peneliti melaksanakan observasi guna mengonfirmasi temuan wawancara beserta memastikan validitas data yang terkumpul. Selain itu, peneliti menerapkan teknik dokumentasi, mencakup berkas, file, ataupun foto yang relevan dengan fokus penelitian, guna menunjang data dari hasil observasi beserta wawancara.

## **H. Analisis Data**

Analisis data dilakukan peneliti setelah semua data sudah terkumpul untuk selanjutnya dianalisis secara kualitatif untuk mengolah data dari lapangan. Terdapat sejumlah Teknik analisis data penelitian ini, mencakup:

- 1. Analisi Sebelum di Lapangan**

Peneliti direkomendasikan untuk melaksanakan analisis lapangan sebelum memulai penelitian. Tujuannya supaya memastikan tema beserta objek penelitian yang dipilih sesuai untuk diteliti. Peneliti bisa memahami kondisi beserta perilaku dari objek yang hendak diteliti melalui analisis sebelum menuju lapangan.

- 2. Analisis selama dan setelah di lapangan**

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilaksanakan selama beserta sesudah proses pengumpulan data, yang berlangsung dalam jangka waktu spesifik. Sesudah wawancara, peneliti mulai memeriksa jawaban narasumber. Apabila setelah menganalisis jawaban yang diberikan responden dirasa belum cukup, peneliti terus mengajukan pertanyaan tambahan hingga tercapai tingkat tertentu untuk memperoleh data yang dapat dipercaya.

Menurut model analisis Miles dan Huberman, tugas analisis data kualitatif bersifat interaktif dan tak pernah berakhir sehingga mengakibatkan data menjadi jenuh. Kegiatan analisis data kualitatif meliputi tiga jenis, yaitu:<sup>58</sup>

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan salah satu tahapan yang perlu dilakukan peneliti untuk mengurangi ataupun mempersingkat data. Peneliti harus mengkaji, merangkum, menyaring dan mengorganisasikan data untuk memastikan bahwa data yang dijadikan sumber penelitian merupakan data yang sesuai dengan fokus penelitian.

b. Peyajian Data

Ketika mengambil tindakan menurut analisis data, penyajian data berfungsi selaku panduan beserta meningkatkan pemahaman kasus.<sup>59</sup> Data yang telah

---

<sup>58</sup> Saleh.hal 88.

<sup>59</sup> Imam Gunawan, “*Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik*” (Bumi Aksara, 2014).hal 143.

difokuskan akan disajikan mengikuti sistematika penulisan laporan penelitian yang mencakup pembahasan dan hasil penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan pada penelitian kualitatif merupakan temuan baru dan belum pernah terjadi sebelumnya. Penemuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang tadinya samar atau tidak jelas sehingga menjadi jelas setelah diteliti, atau dapat juga berupa hubungan atau interaksi sebab-akibat, serta suatu hipotesis atau teori.<sup>60</sup> Mengambil kesimpulan adalah proses analisis yang menyeluruh dari pengurangan dan penyajian data, sehingga data dapat ditarik kesimpulannya, dan peneliti masih memiliki kesempatan untuk mendapatkan umpan balik. Setelah memverifikasi kebenarannya, peneliti dapat menarik kesimpulan dan menyusun laporan penelitian.

## I. Prosedur Penelitian

Prosedur riset merupakan salah satu langkah krusial dalam penelitian, ada tiga fase yang bisa dilaksanakan, yakni mencakup:

1. Tahap Persiapan

Untuk memulai penelitian, tahap persiapan dilaksanakan guna menentukan subjek dan fokus penelitian. Pada titik ini, peneliti

---

<sup>60</sup> M.Si Hardani and others, “*Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*”, CV. Pustaka Ilmu, 2020, III <<https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>>.hal 171.

melaksanakan observasi lapangan dalam upaya mendapatkan pemahaman dan pemahaman tentang fenomena yang berlangsung di lapangan. Berikutnya, peneliti berkonsultasi dengan wali dosen perihal judul penelitian. Setelah wali dosen menyetujui judul, peneliti mendaftar ke fakultas untuk memperoleh SK dosen pembimbing.

## 2. Tahap Pelaksanaan

Setelah SK diterbitkan dan dosen pembimbing ditunjuk, tahap berikutnya adalah melakukan konsultasi terkait judul yang sudah ditentukan. Setelah konsultasi mengenai judul, langkah selanjutnya adalah konsultasi tentang rancangan proposal. Setelah itu, Peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk judul dan fokus penelitian. Sesudah data terkumpul, mereka membuat rangkaian proposl penelitian yang terdiri dari pendahuluan, kajian teori, beserta metodologi penelitian.

## 3. Tahap Penyelesaian

Sesudah pembuatan proposal skripsi, tahapan ketiga adalah konsultasi proposal penelitian sampai presentasi. Setelah itu, penelitian dilanjutkan melalui pengumpulan data beserta menyempurnakannya ketika dianggap akurat, lalu disusun menjadi laporan penelitian yang dapat dipercaya. Hasil penelitian, paparan data, diskusi, dan kesimpulan adalah empat bagian dari laporan penelitian ini.



## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. Paparan Data

##### 1. Profil Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI

Biro Ortala merupakan unit kerja yang berada di bawah Sekretariat Jenderal Kementerian Agama RI, yang memiliki tugas utama dalam merancang, mengembangkan, dan mengawasi struktur organisasi serta sistem tata laksana (prosedur kerja) di lingkungan Kementerian Agama. Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) memiliki peran strategis dalam mewujudkan birokrasi yang efektif, efisien, dan responsif terhadap perubahan serta kebutuhan masyarakat. Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia yang beralamatkan digedung Lantai 4 Kementerian Agama Jalan Lapangan Banteng Barat Nomor 3-4 Jakarta.

##### 2. Fungsi Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI

Berdasarkan PMA 25 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian Agama. Mejelaskan Biro Ortala memiliki beberapa fungsi utama, antara lain:

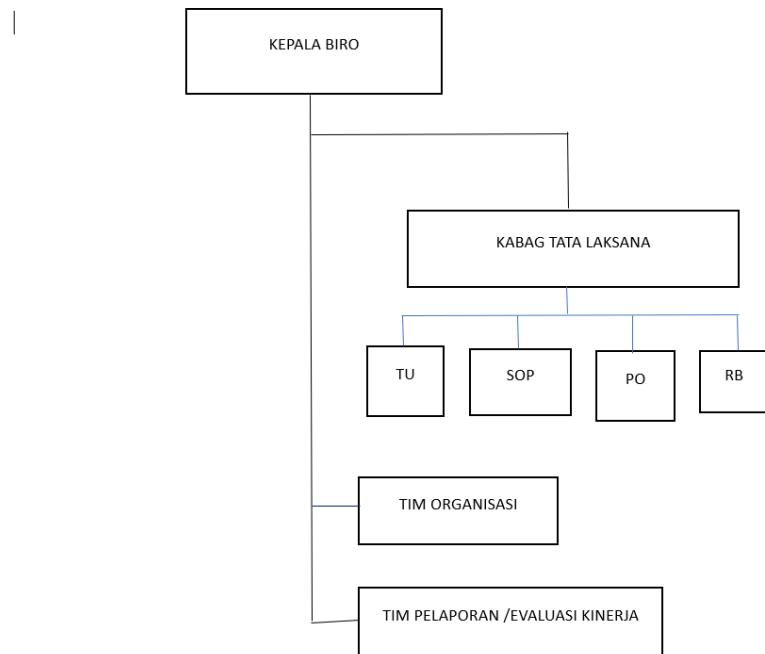
- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang organisasi dan tata laksana.
- b. Penataan organisasi dan analisis jabatan di lingkungan Kementerian Agama.
- c. Penyusunan dan evaluasi standar operasional prosedur (SOP)

- d. Penerapan reformasi birokrasi dan evaluasi kinerja kelembagaan.
- e. Koordinasi pelaksanaan reformasi birokrasi, zona integritas (ZI), dan pelaksanaan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE)
- f. Evaluasi dan penyusunan kebijakan internal untuk efisiensi birokrasi

### **3. Struktur Biro Organisasi dan Tata Lakasana Kemenag RI**

Biro Ortala berada di bawah Sekretariat Jenderal (Setjen) Kementerian Agama RI dan dipimpin oleh seorang Kepala Biro, yang bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal. Berikut Struktur Biro Organisasi dan Tata Lakasana Kementerian Agama Republik Indonesia berdasarkan PMA Nomor 25 Tahun 2024.

STRUKTUR ORGANISASI BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA KEMENTERIAN AGAMA RI



**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Biro Organisasi dan Tata Laksana**

Struktur Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI

memiliki komposisi Pegawai sebagai berikut :

**Table 4. 4 Daftar Data Pegawai Biro Orgnaisasi dan Tata Laksana**

No	Nama Data	Jumlah
1.	Pegawai Laki-Laki	33
2.	Pegawai Perempuan	10
3.	Pangkat Pembina Utama Madya/IV.d	1
4.	Pangkat Pembina/IV.a	5
5.	Pangkat Penata Muda/III.a	9
6.	Pangkat Penata/III.c	7
7.	Pangkat Penata Muda Tk.I/III.b	2

8.	Pangkat Penata Tk.I/III.d	15
9.	Pangkat Pembina Tk.I/IV.b	2
10.	Pangkat Penata Muda Tk.I/III.d	1

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan birokrasi**

penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu agenda prioritas reformasi birokrasi nasional yang bertujuan untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih lincah, adaptif, dan efisien. Transformasi ini tentunya berdampak langsung terhadap pola kerja, peran, dan kinerja para pegawai, khususnya di unit strategis seperti Biro Ortala yang memiliki peran sentral dalam perancangan struktur kelembagaan dan tata laksana pemerintahan.

Pasca implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi yang mengarah pada perampingan struktur organisasi dan transformasi jabatan struktural menjadi jabatan fungsional, Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Kementerian Agama menerapkan sejumlah strategi yang bersifat adaptif dan progresif untuk mengoptimalkan kinerja pegawainya. Strategi tersebut meliputi penguatan manajemen kinerja berbasis output, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui program pengembangan kompetensi, penyesuaian beban kerja yang proporsional, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung efisiensi tata kelola kerja. Langkah-langkah ini dirancang

untuk memastikan keberlanjutan produktivitas dan akuntabilitas pegawai dalam menghadapi dinamika organisasi pasca reformasi birokrasi.

Dalam hal ini, peneliti mengadakan wawancara terkait bagaimana Strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan birokrasi. Peneliti menanyakan terkait tentang bagaimana Strategi dan kebijakan apa yang dilakukan di Biro Organisasi dan Tata Laksana dalam Strategi Pengoptimalan kinerja pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan Birokrasi. Pernyataan dari Kepala Bagian Tata Laksana Biro Ortala yaitu Bapak Subii sebagai berikut:

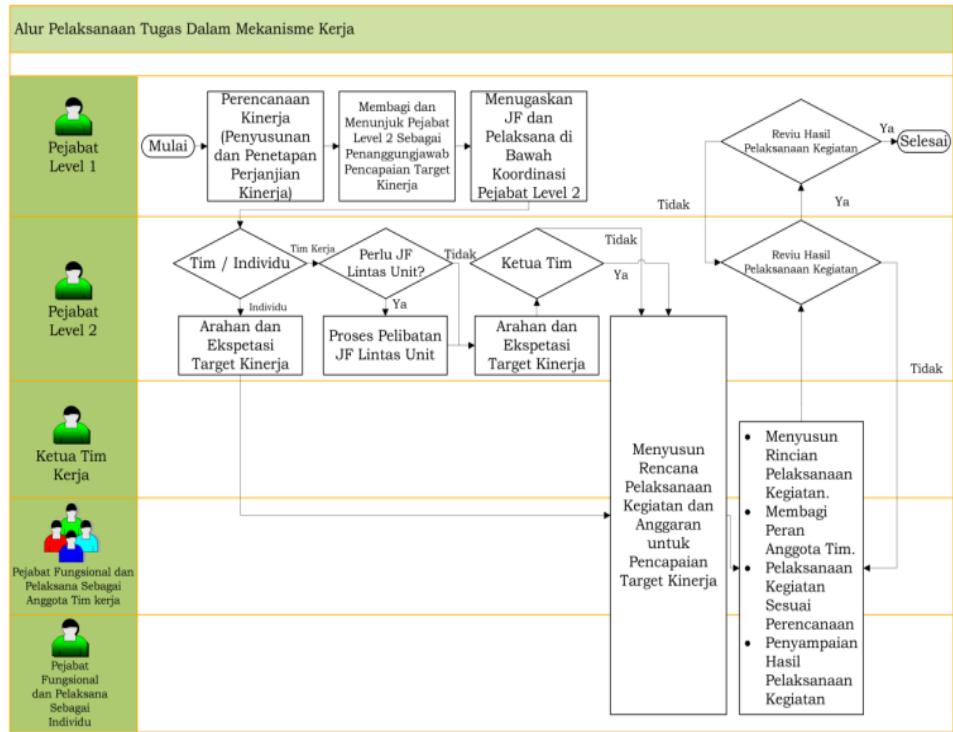
*“pertama yang dilakukan adalah memfungsikan para pejabat struktural yang berhubungan dengan eslon tiga, eslon empat dihalihkan menjadi fungsional, seperti eslon tiga menjadi fungsional ahli madya, eslon empat menjadi fungsional ahli muda. Strateginya tentunya untuk meningkatkan kinerja ya. Pertama, sudah di waktu itu 2022 telah muncul KMA 1179 tentang sistem kerja baru. Jadi yang dulu setiap pegawai itu secara hirarki menyalurkan kelaporan dari pegawai kemudian ke kasubak, kemudian ke kasubaknya level 4, kemudian dari level 4 kasubak ke kabak, kemudian ke kepala biro. Habis dengan adanya penyedanan birokrasi ini, seluruh pejabat fungsional itu langsung ke kepala biro. ada potong-pompa ya, jadi strateginya adalah begitu. Jadi untuk mempercepat kinerja birokrasi tidak melalui tahapan-tahapan yang banyak. kemudian yang kedua, tentunya pemetaan dan kinerja jadi semua fungsional itu punya apa, kepekerjaannya apa saja semuanya diselaskan dengan kinerja yang telah diperjanjikan di Kepala Biro ortala dalam hal ini jadi semuanya harus punya satuan output untuk mendukung kinerja dari Kepala Biro caranya menurunkan dari kinerja Kepala Biro kemudian didistribusikan kepada masing-masing fungsi semua pegawai mendapatkan beberapa putir kegiatan atau output kegiatan yang harus dipertanggungjawabkan dari sisi hasilnya kepada Kepala Biro untuk mendukung kinerja Kepala Biro. Jadi tidak ada kinerja yang tidak berkontribusi atau*

*kinerja Biro. Jadi dari pendistribusi kinerja tadi, baru nanti akan munculannya SKP”<sup>61</sup>*

Pernyataan Bapak Subi menjelaskan bahwa pasca penyederhanaan birokrasi, jabatan struktural eselon III dan IV di Biro Ortala dialihkan menjadi jabatan fungsional (ahli madya dan ahli muda). Hal ini dilakukan untuk mempercepat alur kerja birokrasi, di mana pelaporan yang sebelumnya melewati banyak jenjang kini langsung dilakukan dari pejabat fungsional ke Kepala Biro. Strategi ini didasarkan pada KMA 1179 Tahun 2022 tentang sistem kerja baru. Selain itu, setiap pegawai fungsional memiliki tugas dan output yang disesuaikan dengan kinerja yang telah diperjanjikan oleh Kepala Biro. Seluruh kegiatan pegawai diarahkan untuk mendukung capaian kinerja biro secara keseluruhan, dan hasil kerjanya nantinya tercantum dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Pada penjelasan informan diatas mengenai mekanisme sistem kerja dapat diilustrasikan pada gambar berikut

---

<sup>61</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi, selaku Kepala Bagian Tata Laksana, 11 April 2025, Pukul 10.30 WIB”



**Gambar 4. 2 Mekanisme Sistem Kerja**

*Sumber dari Pemberitahuan Pemberlakuan Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Kementerian Agama, diambil pada tanggal 11 April 2025 pukul 20.00 WIB*

Peryataan diatas juga ditambahkan Bapak Kisman selaku pegawai bagian Organisasi dengan jawaban yang serupa sebagai berikut:

*“Strategi yang diterapkan ialah KMA 1179 THN 2022 Tentang Sitem kerja. Setelah penyederhanaan Birokrasi yang harus dilakukan adalah pelaksanaan sistem kerja yang dimana harus menetapkan tim kerja, tim kerja sendiri ditentukan melalui perjanjian kinerja kepala biro ortala.”<sup>62</sup>*

Pernyataan Bapak Kisman menjelaskan bahwa strategi yang diterapkan pasca penyederhanaan birokrasi mengacu pada KMA 1179 Tahun 2022 tentang sistem kerja. Dalam sistem ini, dibentuk tim kerja yang ditetapkan berdasarkan perjanjian kinerja Kepala Biro Ortala.

<sup>62</sup> “Wawancara dengan Bapak Kisman selaku pegawai bagian Organisasi, 29 April 2025, Pukul 09.15 WIB”

Pembentukan tim tersebut menjadi bagian dari pelaksanaan sistem kerja baru yang menekankan kolaborasi lintas fungsi dan fokus pada pencapaian target kinerja.

Pendapat diatas deperkuat dengan adanya KMA Nomor 5 Tahun 2025 tentang Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana:



KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA

NOMOR 5 TAHUN 2025

TENTANG

TIM KERJA BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA,

Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional setelah penyederhanaan birokrasi, perlu melaksanakan ketetuan sistem kerja berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja;  
b. bahwa menjalankan sistem kerja sebagaimana dimaksud dalam huruf a serta untuk melaksanakan tugas koordinasi dan pemataan organisasi dan tata laksana sesuai dengan ketetuan peraturan perundang-undangan pada Biro Organisasi dan Tata Laksana secara terencana, sistematis, dan akuntabel, perlu dibentuk Tim Kerja;  
c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Sekretaris Jenderal tentang Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana;

Mengingat : 1. Peraturan Presiden Nomor 152 Tahun 2024 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 348);  
2. Peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 181);  
3. Peraturan Menteri Agama Nomor 33 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 1070);  
4. Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja.

Menetapkan : MEMUTUSKAN:

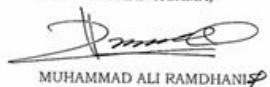
KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL TENTANG TIM KERJA BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA.

KESATU : Membentuk Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana dengan susunan personalia sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

Susunan Organisasi Biro Organisasi Dan Tata Laksana

1. Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi  
Kepala : Muhammad Su'bi,S.Ag, M.M  
Anggota :
  1. Donna Aprillida Badrun,SH,MM
  2. Achmad Gufron, S.Kom, MM
  3. Chilyati,S.Ip
  4. Ahmad Syahroni, SE. MM
  5. Kristanto, S.Kom
  6. Abdu Burhan
  7. Shelyna Nabashah, S.Kom
  8. Asto Hadi, SE
  9. Soimatus Sholeha
  10. Umar Abdur
  11. Sariyoke Shintaruni,SE
  12. Anggi Laksono Sidianto, S.Ip
  13. Yudikasih Halawa S.E
  14. Maret Iko Herliyanto S.H
  15. Riza Nugraha
2. Sub Bagian Tata Usaha  
Kepala : Icep Maulana Mansur, S.Ag, M.Pd  
Anggota :
  1. Niken Listyowati, SE
  2. Puji Astuti, SE
  3. Musarofah, S. Kom
  4. Ahmad Faiz S.E.I
  5. Gusti, S.H.I
  6. Alfiansyah
  7. Maskub
  8. Dwiki Ramadhani
  9. Ayimar

SEKRETARIS JENDERAL  
KEMENTERIAN AGAMA,

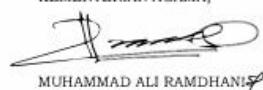


MUHAMMAD ALI RAMDHANI

Susunan Personalia  
Tim Kerja Biro Organisasi Dan Tata Laksana

1. Tim Penguatan Organisasi  
Ketua : Luqman Hakim, S.Ag. M.Pd  
Anggota :
  1. Kartika Damawanti, S.Kom, MM
  2. Kisman Supriyatna, SE
  3. Hasyim Khumaidi, S.Kom
  4. Bakhrul Adyani, S. Kom
  5. Idris Raharja, S.Pd
  6. Astrid Itsnawati
  7. Komang Wahyulia Saraswati S.Tr.Ab
2. Tim Pelaporan Kinerja Organisasi  
Ketua : Mohammad M. Hidayat, M.Ag.MM  
Anggota :
  1. Joko Sutaryo, S.Kom
  2. Jamaludin, S.Kom
  3. Muhammad Reza, SH
  4. Astyan Widiatmoko, S. Pd
  5. Ari Batini, ST
  6. Mochamad Husein Haekal, S.Kom
  7. Andi Supardi, S. Sos
  8. Aiff Afifudin, SE
  9. Ajat S.Pd.I

SEKRETARIS JENDERAL  
KEMENTERIAN AGAMA,



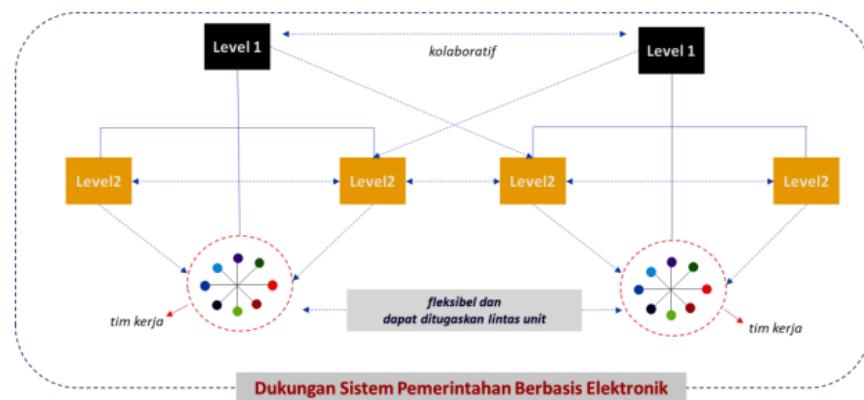
MUHAMMAD ALI RAMDHANI

**Gambar 4. 3 KMA Nomor 5 Tahun 2023 Tentang Tim Kerja Biro Ortala**

*Sumber KMA Nomor 5 Tahun 2023, diambil dari dokumen Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Ortala pada tanggal 11 April 2025 Pukul 13.00 WIB*

Dalam mendukung optimalisasi penerapan sistem kerja ini dibutuhkan kolaborasi antar dan intraunit organisasi sehingga akan

mendorong terwujudnya kualitas output yang akuntabel. Dalam memenuhi kebutuhan atas kolaborasi tersebut, Pejabat fungsional dan pelaksana dapat ditugaskan baik di dalam unit organisasi maupun antarunit organisasi, sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut :



**Gambar 4.4 Mekanisme Kerja yang lincah dan fleksibel**

*Sumber dari Pemberitahuan Pemberlakuan Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Kementerian Agama, diambil pada tanggal 29 April 2025 pukul 20.10 WIB*

Jawaban di atas diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Joko selaku Pegawai Bagian Evaluasi menyatakan jawaban serupa dengan pernyataan di atas sebagai berikut :

*“strateginya yaitu penyusunan regulasi penyederhanaan birokrasi dengan rekturisasi organisasi serta penyetaraan jabatan serta kami fokus pada peningkatan efektivitas operasional dan tata kelola internal. Salah satu langkah utama adalah melakukan evaluasi terhadap regulasi dan sistem kerja yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama”*<sup>63</sup>

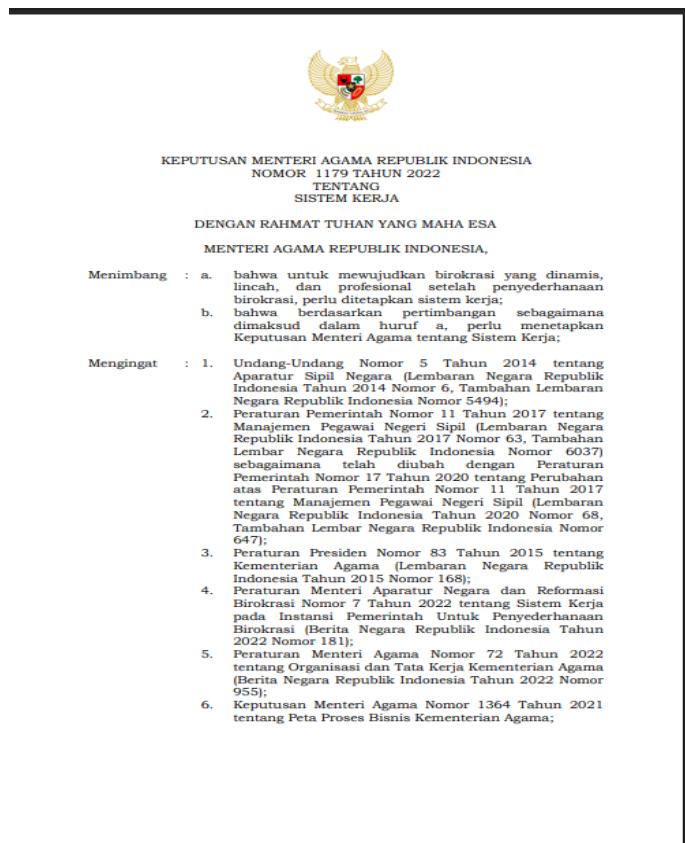
Pernyataan Bapak Joko menegaskan bahwa strategi optimalisasi kinerja setelah penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui penyusunan regulasi, restrukturisasi organisasi, dan penyetaraan jabatan. Fokus

---

<sup>63</sup> “Wawancara dengan Bapak Joko selaku Pegawai Bagian Evaluasi, 28 April 2025, pukul 13.00 WIB”

utamanya adalah meningkatkan efektivitas operasional dan tata kelola internal, salah satunya dengan mengevaluasi regulasi serta sistem kerja yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama.

Berdasarkan Hasil Wawancara dari beberapa informan daiatas, juga didukung oleh dokumen KMA 1179 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Kementerian Agama



**Gambar 4. 5 KMA Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja**  
*Sumber dari Pemberitahuan Pemberlakuan Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Kementerian Agama, diambil pada tanggal 29 April 2025 pukul 20.00 WIB*

Berdasarkan beberapa pernyataan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa langkah awal dalam proses optimalisasi kinerja pegawai Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Kementerian Agama

Republik Indonesia perlu diselaraskan dengan ketentuan yang tertuang dalam Keputusan Menteri Agama. Keputusan tersebut berfungsi sebagai landasan normatif sekaligus acuan operasional dalam merancang dan mengimplementasikan berbagai program kerja yang relevan dengan kondisi organisasi pasca penyederhanaan birokrasi. Program yang dilakukan oleh mentru agama ialah penghapusan jabatan structural yang dialihkan menjadi jabatan fungsional dan memberlakukan sistem kerja tim yg ditentukan oleh kepala biro. Penyederhanaan birokrasi yang dilakukan bertujuan untuk merampingkan struktur kelembagaan dan memangkas prosedur administratif yang berbelit, sehingga diharapkan dapat mempercepat proses kerja dan pengambilan keputusan tanpa melalui tahapan-tahapan yang bersifat redundant. Dengan demikian, efisiensi dan efektivitas kinerja institusional dapat lebih mudah dicapai melalui struktur organisasi yang lebih lincah dan adaptif.

Langkah strategis selanjutnya setelah merumuskan strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai pasca penyederhanaan birokrasi adalah pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi. Pelatihan ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan teknis dan fungsional pegawai, tetapi juga sebagai upaya adaptasi terhadap perubahan struktur organisasi dan tuntutan kerja yang lebih dinamis. Dengan demikian, pelatihan menjadi komponen penting dalam mendukung efektivitas implementasi strategi, memperkuat kapasitas individu, serta memastikan bahwa transformasi birokrasi tidak mengganggu produktivitas dan kualitas pelayanan instansi.

Berdasarkan Penjelasan diatas, Peneliti menanyakan terkait apakah ada pelatihan yang diadakan oleh Biro Organisasi dan Tata Lakasana pasca penyederhanaan birokrasi. Pernyataan Bapak Kisman selaku pegawai bagian Sub Organisasi sebagai berikut:

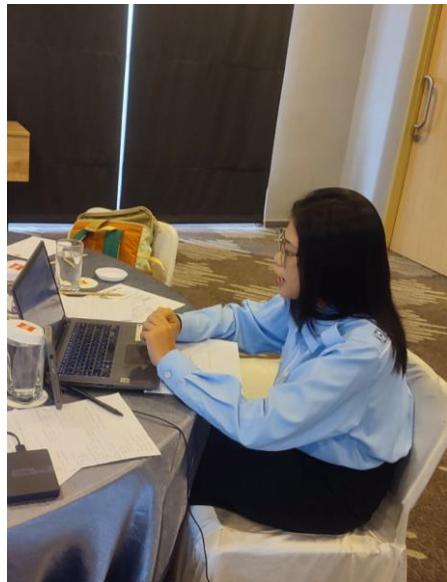
*“biasanya kalau untuk pelatihan lain itu Sebetulnya kalau pada saat penyederhanaan birokrasi itu kan berkaitannya kan ke jabatan yang manajerial ya. Jadi tadinya ada pejabat struktural nih, ada kabak, sekarang gak ada kabak. Nah kalau berkaitan dengan itu sebenarnya gak ada pelatihan-pelatihan khusus seperti itu. Tapi ada pelatihan-pelatihan itu misalnya berkaitan dengan kepotensi kinerja masing-masing. Setiap orang itu butuh ada di pusdiklat tuh namanya MOOC terus ada juga webinar webinar ada di pusdiklat”<sup>64</sup>*

Pernyataan Bapak Kisman menjelaskan bahwa pasca penyederhanaan birokrasi, tidak ada pelatihan khusus terkait perubahan jabatan struktural menjadi fungsional. Namun, pegawai tetap difasilitasi untuk mengikuti pelatihan yang mendukung peningkatan kompetensi individu, seperti pelatihan melalui platform MOOC dan webinar yang disediakan oleh Pusdiklat Kementerian Agama.

Berikut adalah foto Ketika pegawai Biro Ortala Melakukan pelatihan secara online untuk peningkatan kapasitas;

---

<sup>64</sup> “Wawancara dengan Bapak Kisman selaku pegawai bagian Sub Organisasi, 29 April 2025, Pukul 09.15 WIB”



**Gambar 4. 6 Pegawai melakukan Pelatihan untuk Peningkatan Kapasitas**

*Sumber diambil dari dokumen Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Ortala pada tanggal 11 April 2025 Pukul 13.00 WIB*

Pernyataan diatas ditambahkan dengan jawaban serupa dari bapak Subi selaku pegawai bagian evaluasi, sebagai berikut:

*“Kalo untuk pelatihan di Biro Ortala sendiri itu tidak ada karena Biro Ortala bukan unit induk dari pejabat Fungsional karana di ortala kebanyaka analis SDM Aparatur, Tetapi untuk pelatihan pengembangan kapasitas baik khusus maupun umum termasuk peningkatan jenjang pegawai. Biro Ortala biasanya mengirim pegawainya ke unit induk atau unit pembina seperti; Biro Kepegawaian, Biro Umum, Biro Perencanaan. Karena unit induk tersebut memiliki rentetan program diklat dan pelatihan secara terstruktur baik umum maupun khusus. Misalnya untuk pelatihan SDM aparatur berarti ada di Biro Kepegawaian, Anlisis Kebijakan Berarti Biro Perencanaan, arsip paris di Biro Umum, Bila ada peluang Biro Ortala akan mengikutkan pegawainya diklat umum mauapun khusus”<sup>65</sup>*

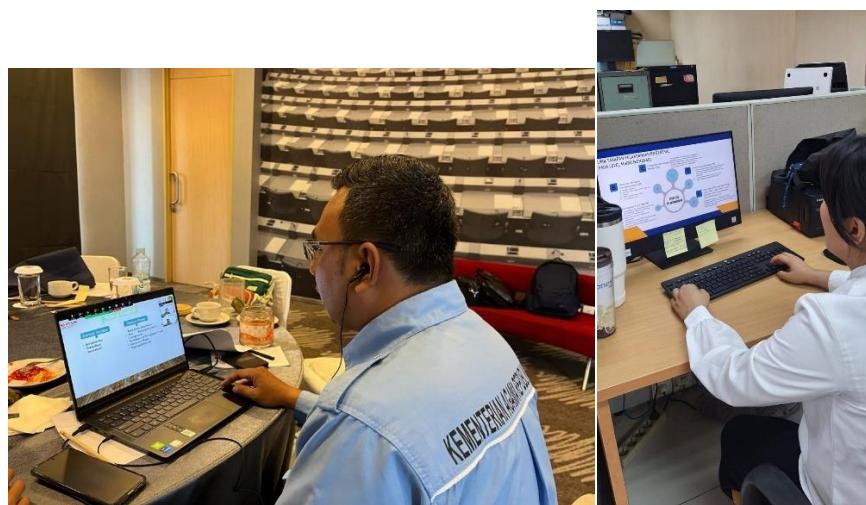
Pernyataan Bapak Subi menjelaskan bahwa Biro Ortala tidak menyelenggarakan pelatihan secara langsung karena bukan merupakan unit pembina bagi jabatan fungsional. Namun, untuk pengembangan kapasitas

---

<sup>65</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi selaku Kepala Baagian Tata Laksana, 11 April 2025, Pukul 10.38 WIB”

pegawai, Biro Ortala mengarahkan dan mengirim pegawainya ke pelatihan yang diselenggarakan oleh unit-unit pembina seperti Biro Kepegawaian, Biro Umum, dan Biro Perencanaan, sesuai dengan bidang masing-masing. Jika ada kesempatan, pegawai juga dapat mengikuti diklat umum maupun khusus dari unit-unit tersebut.

Berikut merupakan foto pegawai Biro Ortala yang sedang melakukan ujian kompetensi untuk kenaikan jabatan fungsional;



**Gambar 4. 7 pegawai Biro Ortala melakukan ujian kompetensi untuk kenaikan jabatan fungsional**

*Sumber diambil dari dokumen Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Ortala pada tanggal 11 April 2025 Pukul 13.00 WIB*

Peryataan tersebut juga diperkuat oleh Bapak Joko selaku Pegawai Bagian Evaluasi menyatakan jawaban serupa yaitu;

*“Ya, setelah ditetapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi, Biro Ortala Kemenag RI juga aktif menyelenggarakan berbagai program capacity building bagi pegawai Biro Ortala sendiri untuk memastikan mereka mampu mendukung reformasi birokrasi secara efektif.”<sup>66</sup>*

---

<sup>66</sup> “Wawancara dengan Bapak Joko selaku Pegawai Bagian Evaluasi, 28 April 2025, Pukul 13.05 WIB”

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) tidak menyelenggarakan pelatihan khusus yang berkaitan langsung dengan proses penyederhanaan birokrasi, terutama terkait perubahan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Hal ini disebabkan karena Biro Ortala bukan merupakan unit pembina fungsional, sehingga tidak memiliki kewenangan untuk membuat program pelatihan khusus bagi pejabat fungsional.

Namun demikian, pengembangan kompetensi pegawai tetap dilakukan, meskipun bukan dalam bentuk pelatihan internal. Biro Ortala memfasilitasi pegawainya untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh unit-unit pembina yang relevan, seperti:

- a. Biro Kepegawaian (untuk SDM Aparatur),
- b. Biro Perencanaan (untuk Analis Kebijakan),
- c. Biro Umum (untuk bidang arsip dan administrasi).

Selain itu, pegawai juga didorong untuk mengikuti pelatihan daring melalui platform MOOC dan webinar yang disediakan oleh Pusdiklat, sebagai bagian dari upaya peningkatan kompetensi individu. Dengan demikian, meskipun tidak ada pelatihan langsung dari Biro Ortala, upaya pengembangan kapasitas tetap dilakukan melalui kerja sama dengan unit pembina dan pemanfaatan pelatihan online maupun offline.

Pertanyaan selanjutnya yang diatanya peneliti adalah terkait apa adanya perubahan mekanisme kerja setelah perubahan birokrasi. Jawaban

disampaikan oleh Bapak Subi selaku kepala bagian tata laksana sebagai berikut ;

*“Ya, terdapat perubahan signifikan dalam mekanisme kerja pegawai di Biro Ortala Kemenag RI setelah pelaksanaan penyederhanaan birokrasi. Perubahan ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis, lincah, dan profesional, serta meningkatkan efektivitas pelayanan public. Penyederhanaan birokrasi dilaksanakan melalui Mengurangi jenjang struktural untuk mempercepat pengambilan keputusan. Serta mengalihkan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, sehingga pegawai lebih fokus pada keahlian dan kompetensi masing-masing.”<sup>67</sup>*

Setelah penyederhanaan birokrasi terjadi perubahan besar dalam mekanisme kerja di Biro Ortala Kemenag RI. Tujuannya adalah untuk menciptakan birokrasi yang lebih cepat, profesional, dan efisien. Perubahan ini dilakukan dengan mengurangi jenjang struktural agar pengambilan keputusan lebih cepat, serta mengalihkan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional agar pegawai dapat fokus pada keahlian dan kompetensi masing-masing. Pernyataan tersebut ditambahkan juga oleh Bapak Kisman selaku pegawai bagian Organisasi dengan jawaban yang serupa yaitu:

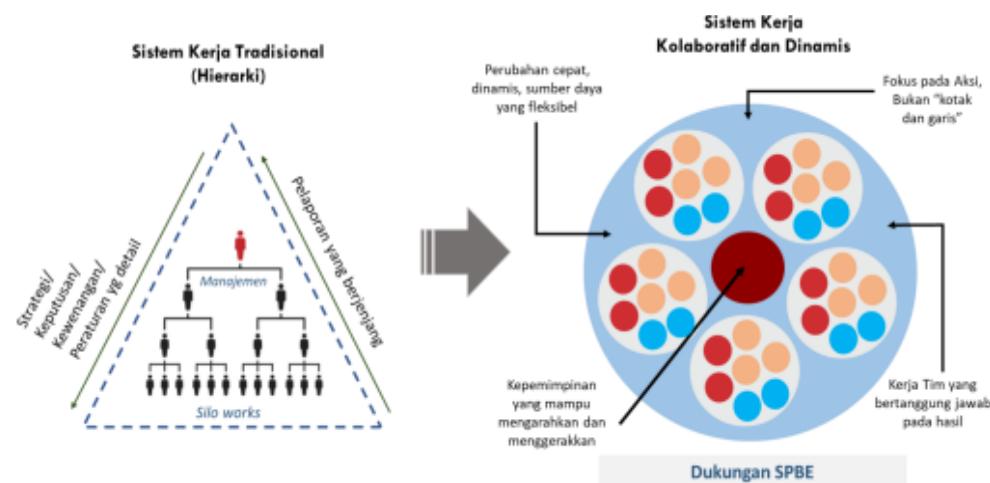
*“Ya terdapat perubahan mekanisme sistem kerja yang dimana mekanisme kerja dan proses bisnis yang lebih fleksibel dan kolaboratif, didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Dalam sistem kerja baru ini, tim kerja dibentuk lintas unit organisasi, terdiri dari pejabat fungsional dan pelaksana yang ditugaskan berdasarkan kompetensi dan keahlian. Tim ini dapat dipimpin oleh seorang Ketua Tim yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan unit kerja.”<sup>68</sup>*

---

<sup>67</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi selaku Kepala Baagian Tata Laksana, 11 April 2025, Pukul 10.41 WIB”

<sup>68</sup> “Wawancara dengan Bapak Kisman selaku pegawai bagian Sub Organisasi, 29 April 2025, Pukul 09.15 WIB”

Pernyataan Bapak Kisman menjelaskan bahwa setelah penyederhanaan birokrasi, sistem kerja di Biro Ortala menjadi lebih fleksibel dan kolaboratif. Perubahan ini didukung oleh penggunaan teknologi melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Dalam sistem kerja yang baru, tim-tim dibentuk lintas unit organisasi dan berisi pejabat fungsional serta pelaksana yang ditugaskan berdasarkan keahlian masing-masing. Setiap tim dipimpin oleh Ketua Tim yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan unit kerja. Berdasarkan dari pemaparan wawancara diatas dapat diilustrasikan pada gambar berikut



**Gambar 4. 8 Transformasi Organisasi untuk Mencapai Kinerja Bersama**

*Sumber dari Pemberitahuan Pemberlakuan Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Kementerian Agama, diambil pada tanggal 11 April 2025 pukul 20.00 WIB*

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa terjadi perubahan yang signifikan dalam mekanisme kerja pegawai di Biro Ortala Kementerian Agama RI setelah pelaksanaan penyederhanaan birokrasi. Perubahan ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis, lincah, dan profesional, serta untuk meningkatkan

efektivitas pelayanan publik. Penyederhanaan dilakukan dengan mengurangi jenjang struktural guna mempercepat pengambilan keputusan, serta mengalihkan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional agar pegawai dapat lebih fokus pada kompetensi dan keahlian masing-masing. Selain itu, sistem kerja juga mengalami transformasi menjadi lebih fleksibel dan kolaboratif, yang didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Dalam sistem kerja yang baru ini, tim-tim kerja dibentuk secara lintas unit organisasi, yang terdiri dari pejabat fungsional dan pelaksana yang ditugaskan sesuai dengan keahlian mereka. Tim-tim tersebut dipimpin oleh seorang Ketua Tim yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan unit kerja. Keseluruhan perubahan ini menunjukkan adanya upaya konkret untuk memperkuat efektivitas dan adaptabilitas birokrasi melalui penataan ulang sistem kerja yang lebih modern dan berbasis kinerja.

## **2. Pengawasan yang dilakukan untuk mengetahui strategi optimalisasi sistem kerja optimal atau tidak optimal pada pegawai Biro Ortala**

Pengawasan dilakukan sebagai upaya untuk menilai sejauh mana strategi yang diterapkan dalam optimalisasi sistem kerja telah berjalan secara efektif di lingkungan pegawai Biro Ortala. Melalui proses pengawasan ini, pimpinan dapat mengetahui apakah sistem kerja yang diimplementasikan mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas

pegawai, atau sebaliknya, masih terdapat hambatan yang menyebabkan strategi tersebut belum optimal. Evaluasi hasil pengawasan ini menjadi dasar penting untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian terhadap kebijakan atau mekanisme kerja yang telah diterapkan.

Peneliti menanyakan terkait bagaimana pengawasan yang dilakukan oleh Biro Ortala untuk mengetahui strategi optimalisasi sistem kerja optimal atau tidak optimal pada pegawai. Pernyataan langsung dari Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi menyampaikan;

*“Mekanisme pengawasan yang dapat digunakan untuk memastikan pegawai tetap bekerja secara optimal setelah penyederhanaan birokrasi antara lain: Mengevaluasi kinerja pegawai secara berkala untuk memantau kemajuan dan memberikan umpan balik, Melakukan pengawasan langsung terhadap pegawai untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, Mengembangkan sistem pelaporan yang efektif untuk memantau kinerja pegawai dan organisasi, Menetapkan IKU yang jelas dan terukur untuk memantau kinerja pegawai dan organisasi, Melakukan pengawasan internal untuk memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, Melakukan pengawasan eksternal, seperti audit dan evaluasi, untuk memastikan bahwa pegawai bekerja secara optimal.”<sup>69</sup>*

Pengawasan terhadap kinerja pegawai pasca penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui beberapa cara, yaitu: evaluasi kinerja secara berkala, pengawasan langsung terhadap pelaksanaan tugas, pengembangan sistem pelaporan yang efektif, penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terukur, serta pelaksanaan pengawasan internal dan eksternal seperti audit dan evaluasi. Semua langkah ini bertujuan memastikan pegawai tetap bekerja optimal dan sesuai dengan

---

<sup>69</sup> “Wawancara dengan Bapak Dayat kepala bagian evaluasi, 2 Mei 2025, Pukul 09.05 WIB”

standar organisasi. Jawaban diatas ditambahkan lagi oleh Bapak Subi Kepala Bagian Tata Lakasna sebagai berikut;

*“Pengawasan yang kita lakukan ialah pelaporan SKP Triwulan dengan melaporkan kepada pimpinan, apakah target tercapai atau tidak misalnya tidak tercapai ada catatan dari pimpinan untuk akselarasi di Triwulan berikutnya.”<sup>70</sup>*

Bapak Subi menjelaskan bahwa pengawasan kinerja pegawai dilakukan melalui pelaporan SKP setiap triwulan. Hasil pelaporan ini disampaikan kepada pimpinan untuk melihat apakah target tercapai atau tidak. Jika ada target yang belum tercapai, pimpinan akan memberikan catatan sebagai bahan perbaikan untuk triwulan berikutnya. Beberapa jawaban diatas diperkuat lagi oleh Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi sebagai berikut;

*“melalui SKP yang telah dibuat oleh para pegawai, melalui SKP setiap pegawai bisa melihat kinerjanya masing-masing. Lalu untuk melaporkan hasil SKP setiap Triwulan di upload melalui E-kinerja”<sup>71</sup>*

Berikut adalah foto dokumen sasaran kinerja pegawai (SKP) pegawai Biro Ortala Kemenag RI;

---

<sup>70</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi Kepala Bagian Tata Lakasna, 11 April 2025, Pukul 10.45 WIB”

<sup>71</sup> “Wawancara dengan Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi, 29 April 2025, Pukul 09.10 WIB”

EVALUASI KINERJA PEGAWAI PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF		PERIODE: Tahunan		PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2024	
KEMENTERIAN AGAMA					
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA		
1	MUHAMMAD SUFIH, S. Ag, MM	1	Dr. NURUDIN, S.Pd.I, M.Si		
2	NIP	2	198007202009041063		
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG		
4	Pembina / IV/a	4	Pembina Utama Madya / IV/d		
5	JABATAN	5	Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana		
6	Kepala Bagian Tata Laksana	6	Biro Organisasi dan Tata Laksana		
7	UNIT KERJA	7	Biro Organisasi dan Tata Laksana		
CATATAN KINERJA ORGANISASI BAIK					
POLA DISTRIBUSI:					
HASIL KERJA					
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET / SISIKAU EKSPERTASI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
UTAMA					
1. Meningkatnya kualitas penerapan prinsip dan nilai-nilai agama dalam jumlah satuan kerja yang dibina dalam peningkatan zona integritas		<p>Melakukan analisis awal hasil kerja dan pengembangan satuan kerja dalam zona integritas pada satuan kerja vertikal Kementerian Agama</p>		<p>Kuantitas Beluruh satuan kerja dalam satuan kerja dalam zona integritas pada satuan kerja vertikal Kementerian Agama</p>	<p>559 100% berdasarkan laporan</p>
				<p>Kualitas Jumlah satuan kerja yang memenuhi syarat awal: 1. PMP21 2023. 2. Jumlah SKP min 40,00 s.d. Memenuhi syarat awal dan memiliki satuan kerja yang relevan</p>	<p>125 100% berdasarkan laporan</p>
				<p>Waktu Bulan</p>	<p>1 1 bulan berdasarkan laporan</p>
					<p>Pengawas: <b>●</b></p>

**Gambar 4. 9 SKP Pegawai**

*Sumber diambil dari dokumen Kepala Sub Bagian Tata Usaha*

*Biro Ortala pada tanggal 11 April 2025 Pukul 13.00 WIB*

Dapat disimpulkan dari beberapa wawancara diatas bahwa Biro Ortala telah menerapkan berbagai mekanisme pengawasan untuk menilai efektivitas strategi optimalisasi sistem kerja pegawai pasca penyederhanaan birokrasi. Pengawasan dilakukan melalui evaluasi kinerja pegawai secara berkala, pengawasan langsung terhadap pelaksanaan tugas, serta pengembangan sistem pelaporan yang efektif. Selain itu, pengawasan juga dilakukan melalui penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang jelas dan terukur, serta pelaksanaan pengawasan internal dan eksternal seperti audit dan evaluasi menyeluruh.

Mekanisme pelaporan kinerja pegawai dilaksanakan setiap triwulan melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilaporkan

kepada pimpinan. Dari pelaporan ini, pimpinan dapat menilai capaian target masing-masing pegawai dan memberikan catatan perbaikan apabila terdapat ketidaktercapaian target untuk ditindaklanjuti pada periode berikutnya. Proses pelaporan SKP ini juga dilakukan secara digital melalui sistem E-Kinerja, yang memungkinkan setiap pegawai untuk memantau kinerjanya secara mandiri. Dengan pendekatan ini, Biro Ortala berupaya menjaga agar seluruh pegawai tetap bekerja secara optimal sesuai standar dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Wawancara berikutnya peneliti menanyakan terkait sistem penilaian yang dilakukan Biro Ortala pasca penyederhanaan birokrasi. Jawaban dari Bapak Dayat selaku Kepala bagian Evaluasi sebagai berikut:

*“Sistem penilaian kinerja pegawai dapat diadaptasi setelah perubahan struktur organisasi dengan cara; Menetapkan Indikator Kinerja Utama IKU baru yang relevan dengan perubahan struktur organisasi dan tujuan baru, Mengukur kinerja pegawai berdasarkan IKU yang baru, Menggunakan teknologi untuk memfasilitasi proses penilaian kinerja pegawai, Melakukan penilaian kinerja pegawai secara berkala untuk memantau kemajuan dan memberikan umpan balik, Mengumpulkan umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja. Dengan mengadaptasi sistem penilaian kinerja pegawai setelah perubahan struktur organisasi, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai tetap bekerja secara optimal dan mencapai tujuan organisasi.”<sup>72</sup>*

Bapak Dayat menjelaskan bahwa setelah perubahan struktur organisasi, sistem penilaian kinerja pegawai disesuaikan dengan

---

<sup>72</sup> “Wawancara dengan Bapak Dayat kepala bagian evaluasi, 2 Mei 2025, Pukul 09.012 WIB”

menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang baru dan relevan.

Penilaian dilakukan secara berkala dengan bantuan teknologi, serta disertai pengumpulan umpan balik dari pegawai untuk perbaikan sistem.

Tujuannya adalah memastikan pegawai tetap bekerja optimal dan selaras dengan tujuan organisasi. Jawaban diatas juga ditambahkan oleh Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana sebagai berikut;

*“Pengadaptasian sistem penilaian kinerja pegawai setelah penyederhanaan birokrasi adalah model penilaian 360 derajat yang dimana pegawai dapat dinilai oleh atasan, bawahan dan selevel.”<sup>73</sup>*

Setelah penyederhanaan birokrasi, sistem penilaian kinerja pegawai diadaptasi dengan menerapkan model penilaian 360 derajat. Dalam model ini, pegawai dinilai tidak hanya oleh atasan, tetapi juga oleh bawahan dan rekan sejawat, sehingga penilaian menjadi lebih objektif dan menyeluruh.

Berdasarkan peryataan diatas dapat disimpulkan bahwa Biro Ortala telah melakukan penyesuaian terhadap sistem penilaian kinerja pegawai guna menyesuaikan dengan perubahan struktur organisasi pasca penyederhanaan birokrasi. Penyesuaian ini dilakukan dengan menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang baru dan relevan dengan tujuan serta struktur organisasi yang telah diperbarui. Penilaian kinerja dilaksanakan secara berkala untuk memantau kemajuan pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

---

<sup>73</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana, 11 April 2025, Pukul 10.52 WIB”

Selain itu, penggunaan teknologi dimanfaatkan untuk memfasilitasi proses penilaian secara lebih efektif dan efisien. Mekanisme penilaian juga mencakup pengumpulan umpan balik dari pegawai, yang berfungsi sebagai dasar perbaikan sistem penilaian itu sendiri agar lebih adaptif terhadap kebutuhan organisasi. Lebih lanjut, Biro Ortala juga mengadopsi model penilaian 360 derajat, yaitu suatu pendekatan penilaian di mana pegawai dinilai tidak hanya oleh atasan, tetapi juga oleh rekan sejawat dan bawahan. Model ini diterapkan untuk menghasilkan penilaian yang lebih objektif dan menyeluruh terhadap kinerja pegawai. Dengan pendekatan tersebut, Biro Ortala memastikan bahwa sistem penilaian kinerja mampu mencerminkan kontribusi pegawai secara adil, akurat, dan sesuai dengan arah transformasi organisasi.

Dalam melaksanakan penilaian kinerja, Biro Ortala tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga secara cermat memperhatikan indikator-indikator yang digunakan sebagai acuan evaluasi. Indikator tersebut disusun dan ditetapkan agar selaras dengan tujuan strategis organisasi serta relevan dengan peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Dengan memperhatikan indikator yang tepat, Biro Ortala berupaya memastikan bahwa proses penilaian kinerja berlangsung secara objektif, terukur, dan mampu mencerminkan kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Peneliti menanyakan apakah ada indikator khusus yang

digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pegawai. Pernyataan dari Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi menjawab:

*“Ya, ada beberapa indikator khusus yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pegawai pasca penyederhanaan, antara lain: Indikator Kinerja Utama (IKU) (Produktivitas, Kualitas kerja, Waktu penyelesaian), Indikator Efektivitas (Pencapaian tujuan, Kemampuan adaptasi, Kolaborasi), Indikator Kepuasan (Kepuasan pelanggan, Kepuasan rekan kerja)”<sup>74</sup>*

Pernyataan diatas juga ditambahkan oleh Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana sebagai berikut;

*“Untuk indicator evaluasi yang pertama yaitu kinerja sendiri yang bersifat normatif kemudian Kerjasama dalam tim, kepemimpinan, loyalitas, inisiasi dan prakarsanya.”<sup>75</sup>*

Bapak Subi menambahkan bahwa indikator evaluasi kinerja pegawai meliputi aspek-aspek normatif seperti kinerja dasar, serta indikator perilaku dan kompetensi seperti kerja sama tim, kepemimpinan, loyalitas, inisiatif, dan prakarsa. Indikator-indikator ini digunakan untuk menilai tidak hanya hasil kerja, tetapi juga sikap dan kontribusi pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Jawaban di atas diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi sebagai berikut;

*“Indikator yang pertama ialah kinerja lalu capaian perkin yang dibuat oleh pak karo, serta kehadiran kita saat dikantor maupun saat perjalanan dinas”<sup>76</sup>*

---

<sup>74</sup> “Wawancara dengan Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi, 2 Mei 2025, Pukul 09.22 WIB”

<sup>75</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana, 11 April 2025, Pukul 11.00 WIB”

<sup>76</sup> “Wawancara dengan Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi, 29 April 2025, Pukul 09.15 WIB”

Bapak Kisman menjelaskan bahwa indikator evaluasi kinerja mencakup kinerja individu, capaian perjanjian kinerja (Perkin) yang telah ditetapkan oleh Kepala Biro, serta tingkat kehadiran pegawai, baik saat bekerja di kantor maupun saat menjalankan tugas dinas. Indikator ini digunakan untuk menilai konsistensi dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya.

PEMETAAN KEGIATAN DAN ANGGARAN BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA (RENCANA AKSI PERKIN 2025)  
BERDASARKAN RENCANA STRATEGIS KEMENTERIAN AGAMA 2025-2029

NO	INDIKATOR KINERJA	SKALA	BASE LINE 2024	TARGET 2025	KEGIATAN PENUNJANG	ALOKASI ANGGARAN	OUTPUT (Data & Informasi yang mendukung capaian indikator)	RENCANA PELAKSANAAN				PENANGGUNG JAWAB
								TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	
1	Nilai referensi birokrasi	100	82,00									Bagian Tata Laksana
2	Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	100	74,28	76,42	2.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					2.1.2							
					2.1.3							
3	Tingkat Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	5	3,202	3,462	3.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					3.1.2							
					3.1.3							
4	Indeks Pelayanan Publik	5	4,86	4,91	4.1.1							Bagian Tata Laksana
					4.1.2							
					4.1.3							
5	Indeks Berakhlik	100	63,2	65,56	5.1.1							Bagian Tata Laksana
					5.1.2							
					5.1.3							
6	Persentase Penyederhanaan Struktur Organisasi	100	99,14	99,212	6.1.1							Tim Penguatan Organisasi
					6.1.2							
					6.1.3							
7	Hasil Evaluasi Kelembagaan	100	67,47	70,47	7.1.1							Tim Penguatan Organisasi
					7.1.2							
					7.1.3							
8	Tingkat Capaian Sistem Kerja untuk Penyederhanaan Birokrasi	5	4,00	4,10	8.1.1							Tim Organisasi & Bagian Tata Laksana
					8.1.2							
					8.1.3							
9	Kualitas Rencana Aksi Pembangunan RB General	3	2,85	2,88	9.1.1							Bagian Tata Laksana
					9.1.2							
					9.1.3							
10	Tingkat Implementasi Rencana Aksi RB General	120	100	104	10.1.1							Bagian Tata Laksana
					10.1.2							
					10.1.3							

NO	INDIKATOR KINERJA	SKALA	BASE LINE 2024	TARGET 2025	KEGIATAN PENUNJANG	ALOKASI ANGGARAN	OUTPUT (Data & Informasi yang mendukung capaian indikator)	RENCANA PELAKSANAAN				PENANGGUNG JAWAB
								TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	
11	Tingkat Ketercapaian Pembangunan Zona Integritas/Persentasi saker yang berpredikat WBKI/WBBM	3	0,75	1,00	11.1.1							Bagian Tata Laksana
					11.1.2							
					11.1.3							
12	Tingkat Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat (LAPOR) yang Sudah Diselesaikan	5	4,00	4	12.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					12.1.2							
					12.1.3							
13	Tingkat Kepatuhan Standar Pelayanan Publik	100	85,29	87,23	13.1.1							Bagian Tata Laksana
					13.1.2							
					13.1.3							
14	Persentase saker yang memperoleh nilai Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko minimal 3	5	NA	17	14.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					14.1.2							
					14.1.3							
15	Persentase laporan kinerja satuan kerja sesuai standar	100	N/A	60	15.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					15.1.2							
					15.1.3							
16	Persentase satuan kerja yang menyusun rencana aksi Reformasi Birokrasi	100	N/A	100	16.1.1							Bagian Tata Laksana
					16.1.2							
					16.1.3							
17	Hasil Survei Penilaian Integritas (SPI)	100	74,62	76,7	17.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					17.1.2							
					17.1.3							

#### Gambar 4. 10 Indikator Kinerja Utama

Sumber KMA Nomor 5 Tahun 2023, diambil dari dokumen Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Ortala pada tanggal 11 April 2025 Pukul 13.00 WIB

Berdasarkan dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan dengan menggunakan indikator-indikator tersebut, organisasi dapat mengevaluasi efektivitas pegawai pasca penyederhanaan dan membuat keputusan yang tepat untuk perbaikan dan pengembangan.

Langkah selanjutnya setelah terbuatnya indicator untuk evaluasi ialah tahap pelaksanaanya. Dalam hal ini peneliti menanyakan Seberapa sering dilakukan evaluasi kinerja dalam setahun. Pernyataan dari Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi menjawab:

*“Evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan frekuensi yang berbeda-beda, tergantung pada kebutuhan organisasi dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Di Biro Ortala sendiri ada beberapa frekuensi evaluasi kinerja: Pertama Evaluasi berkala: Dilakukan secara berkala, misalnya setiap 3-6 bulan, untuk memantau kemajuan dan memberikan umpan balik. Kedua Evaluasi tahunan: Dilakukan setiap tahun untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara menyeluruh dan membuat keputusan tentang promosi, kenaikan gaji, atau pengembangan karier. Ketiga Evaluasi proyek: Dilakukan pada akhir proyek untuk mengevaluasi kinerja pegawai dalam proyek tersebut.”<sup>77</sup>*

Berdasarkan penjelasan Bapak Dayat selaku Kepala Bagian Evaluasi, evaluasi kinerja pegawai di Biro Ortala dilakukan dalam tiga jenis, yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan jenis pekerjaan:

a. Evaluasi Berkala

Dilaksanakan setiap 3 hingga 6 bulan untuk melihat perkembangan kinerja pegawai secara rutin. Tujuan

---

<sup>77</sup> “Wawancara dengan Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi, 2 Mei 2025, Pukul 09.22 WIB”

utamanya adalah memberikan umpan balik dan memastikan bahwa pegawai tetap berada pada jalur yang benar dalam mencapai target kerja mereka.

b. Evaluasi Tahunan

Dilakukan setiap akhir tahun sebagai bentuk penilaian menyeluruh terhadap kinerja pegawai selama satu tahun.

Hasil dari evaluasi ini digunakan untuk mengambil keputusan penting, seperti kenaikan pangkat, promosi jabatan, atau pengembangan karier.

c. Evaluasi Proyek

Dilaksanakan setelah proyek selesai untuk menilai seberapa besar kontribusi pegawai dalam proyek tersebut. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam konteks kerja proyek.

Dengan adanya tiga bentuk evaluasi ini, Biro Ortala berupaya memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara menyeluruh, adil, dan bermanfaat untuk pengembangan individu maupun organisasi. Pernyataan diatas juga ditambahkan oleh Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana sebagai berikut;

*“Untuk tahapan evaluasi di Biro Ortala dibagi menjadi 4 tahapan yaitu triwulan satu, triwulan dua, triwulan tiga dan triwulan empat dengan masing - masing setiap pegawai harus memiliki satuan hasil dan target disetiap triwulan maupun tahunan.”<sup>78</sup>*

---

<sup>78</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana, 11 April 2025, Pukul 11.00 WIB”

Evaluasi kinerja di Biro Ortala dilakukan dalam empat tariwulan setiap tahun. Pada setiap triwulan, setiap pegawai wajib memiliki target dan satuan hasil kerja yang jelas, yang akan menjadi dasar penilaian kinerjanya. Evaluasi ini tidak hanya mencakup capaian kuantitatif, tetapi juga bagaimana pegawai bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Selain evaluasi triwulanan, hasil tahunan juga digunakan sebagai ukuran pencapaian kinerja secara menyeluruh. Dengan sistem ini, monitoring kinerja menjadi lebih terstruktur dan konsisten, serta memungkinkan pemberian umpan balik dan perbaikan kinerja secara berkala.



**Gambar 4. 11 Kegiatan Monitoring dan Evaluasi Biro Ortala**  
Sumber diambil dari dokumen Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Ortala pada tanggal 11 April 2025 Pukul 13.00 WIB

Jawaban di atas diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi sebagai berikut;

*“Pengevaluasian di biro ortala dilaksanakan setiap triwulan dengan pelaporan SKP setiap pegawai dan pelaporan hasil kerja setiap tim yang dinilai langsung oleh Pak Karo”<sup>79</sup>*

Berdasarkan pernyataan Bapak Kisman, evaluasi kinerja di Biro Ortala dilakukan setiap triwulan atau empat kali dalam setahun. Setiap

<sup>79</sup> “Wawancara dengan Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi, 29 April 2025, Pukul 09.15 WIB”

pegawai wajib melaporkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang telah dicapai, serta melaporkan hasil kerja tim kerja tempat mereka terlibat. Semua laporan tersebut dinilai langsung oleh Kepala Biro (Pak Karo) untuk memastikan bahwa kinerja individu dan tim sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sistem ini bertujuan untuk memantau kinerja secara rutin, memberikan umpan balik, dan menjaga akuntabilitas kerja seluruh pegawai secara berkesinambungan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja pegawai di Biro Ortala dilaksanakan secara berkala dan terstruktur dengan beberapa jenis dan tahapan yang saling melengkapi. Dengan sistem evaluasi yang berlapis ini, Biro Ortala berupaya memastikan bahwa seluruh pegawai bekerja sesuai dengan target, serta memungkinkan adanya umpan balik dan perbaikan secara berkelanjutan dalam rangka mendukung efektivitas organisasi.

### **3. Dampak apa saja yang dihasilkan oleh strategi optimalisasi kinerja pada pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan birokrasi**

Strategi optimalisasi kinerja yang diterapkan pada pegawai Biro Ortala setelah terjadinya perubahan birokrasi memberikan berbagai dampak yang signifikan terhadap sistem kerja dan budaya organisasi secara keseluruhan. Dampak tersebut mencakup peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai, di mana tugas dan tanggung jawab menjadi lebih terarah sesuai dengan kompetensi masing-masing individu. Selain itu, strategi ini juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih profesional dan kolaboratif, karena adanya mekanisme kerja lintas unit

yang memungkinkan pegawai saling mendukung dalam pencapaian tujuan bersama.

Pemanfaatan sistem evaluasi kinerja yang lebih terstruktur dan berbasis teknologi turut meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pegawai dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, strategi optimalisasi kinerja ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi tantangan birokrasi yang semakin dinamis dan kompleks. Dalam hal ini peneliti menanyakan terkait dampak penyederhanaan birokrasi terhadap beban kerja pegawai. Jawaban pertama didapat dari Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi sebagai berikut:

*“Penyederhanaan birokrasi dapat memberikan dampak yang berbeda-beda terhadap beban kerja pegawai, tergantung pada bagaimana perubahan tersebut dilakukan dan sejauh mana implementasinya berjalan efektif. Dari sisi positif, penyederhanaan ini bisa mengurangi beban kerja pegawai karena tugas-tugas administratif yang sebelumnya memakan waktu kini diminimalkan. Selain itu, proses kerja yang menjadi lebih sederhana dan efisien membuat pegawai bisa menyelesaikan tugas lebih cepat dan dengan usaha yang lebih sedikit. Pegawai juga dapat lebih fokus pada tugas-tugas inti yang benar-benar penting dan strategis, sehingga pekerjaan menjadi lebih terarah dan produktif. Namun, di sisi lain, penyederhanaan birokrasi juga bisa menambah beban kerja pegawai. Misalnya, ketika struktur organisasi dipangkas, tanggung jawab yang sebelumnya dibagi ke beberapa orang kini harus ditangani oleh lebih sedikit pegawai, sehingga beban menjadi lebih berat. Jika tidak diimbangi dengan tambahan sumber daya, seperti pelatihan atau bantuan tenaga kerja, maka pegawai bisa merasa kewalahan. Selain itu, perubahan proses yang terjadi secara cepat juga dapat menimbulkan tekanan, terutama jika pegawai belum*

*sepenuhnya siap atau terbiasa dengan sistem baru yang diterapkan.*”<sup>80</sup>

Penyederhanaan birokrasi bisa memberikan dampak yang berbeda terhadap beban kerja pegawai, tergantung bagaimana perubahan itu dijalankan dan seberapa baik pelaksanaannya. Di sisi positif, tugas-tugas administratif yang dulunya menyita waktu kini berkurang, sehingga pegawai dapat bekerja lebih efisien, cepat, dan fokus pada tugas-tugas utama yang lebih strategis. Namun, penyederhanaan juga bisa berdampak negatif. Jika jumlah pegawai berkurang akibat pemangkasan struktur, maka tanggung jawab menjadi lebih besar bagi pegawai yang tersisa. Beban kerja bisa bertambah, apalagi jika tidak didukung pelatihan atau bantuan tambahan. Perubahan yang terlalu cepat juga bisa membuat pegawai kewalahan, terutama jika mereka belum terbiasa dengan sistem baru.

Jawaban di atas ditambahkan oleh Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana sebagai berikut;

*“sebenarnya beban itu justru dengan penyederhanaan birokrasi ini kan semua tidak ada tambah atau kurang, karena pada pikirannya kan pegawai itu ditempatkan berdasarkan analisis beban kerja dan analisis jabatan analisis beban kerja dan jabatan terkait maksudnya apa, kalau di Biro Ortala itu ada 50 pegawai, ya memang kapasitas pekerjanya segitu harus dibagi habis pada 50 orang pegawai di sana jadi tidak ada yang semakin banyak, tidak yang ada adalah bisa saja satu orang pegawai bisa akan lebih banyak kalau ada pegawai yang tidak berkinerja kalau berkinerja semua itu semua sama karena ada kecepatan seperti itu jadi tidak ada pegawai yang kinerjanya jauh melampaui yang lain manakala ada semua pegawai berkinerja. itu bisa terjadi kalau ya misalnya ada pegawai ini kenapa? pasti ada pegawai yang tidak berkinerja karena dia akan*

---

<sup>80</sup> “Wawancara dengan Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi, 2 Mei 2025, Pukul 09.50 WIB”

*mengambil kinerja orang itu ke ke Tapi pada prinsipnya tidak ada pegawai yang over, kecuali ada pegawai yang tidak berkinerja.* <sup>81</sup>

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana, penyederhanaan birokrasi sebenarnya tidak secara langsung menambah atau mengurangi beban kerja pegawai. Sebab, jumlah pegawai dan beban kerja sudah dihitung berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Misalnya, jika di Biro Ortala terdapat 50 pegawai, maka seluruh pekerjaan dibagi rata untuk 50 orang tersebut. Namun, beban bisa terasa lebih berat jika ada pegawai yang tidak bekerja optimal. Dalam kasus seperti itu, pegawai lain harus menanggung tugas tambahan, sehingga terlihat seolah-olah beban kerja bertambah. Intinya, selama semua pegawai menjalankan tugas dengan baik, beban kerja tetap seimbang dan tidak memberatkan. Jawaban diatas juga diperkuat oleh Bapak Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi sebagai berikut;

*“Dampak dari penyederhanaan birokrasi ini pekerja menjadi lebih lincah serta untuk bertambah atau berkurangnya beban kerja tergantung kebutuhan tim kerjanya. kalau untuk fleksibilitas jelas bertambah karena menjadi lebih lincah dan bisa bekerja dimana saja”* <sup>82</sup>

Penyederhanaan birokrasi memberikan dampak positif terhadap cara kerja pegawai. Pegawai menjadi lebih lincah dan fleksibel dalam menjalankan tugas. Kemampuan untuk bekerja dari mana saja juga

---

<sup>81</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana, 11 April 2025, Pukul 11.05 WIB”

<sup>82</sup> “Wawancara dengan Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi, 29 April 2025, Pukul 09.15 WIB”

meningkat, mengikuti kebutuhan tim kerja. Namun, apakah beban kerja bertambah atau berkurang sangat bergantung pada kebutuhan dan dinamika kerja tim. Jadi, fleksibilitas meningkat, tapi beban kerja bisa bervariasi sesuai dengan situasi masing-masing tim.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan Penyederhanaan birokrasi memberikan dampak yang beragam terhadap beban kerja pegawai Biro Ortala, tergantung pada bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dan kondisi internal masing-masing tim kerja. Serta penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala telah menciptakan sistem kerja yang lebih efisien dan fleksibel, meskipun tantangan terkait pembagian beban kerja tetap ada, terutama jika tidak semua pegawai menunjukkan kinerja yang seimbang. Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan ini sangat bergantung pada kesiapan organisasi dan kualitas kinerja pegawai secara keseluruhan.

Dampak dari penyederhanaan birokrasi ini juga mempengaruhi mekanisme sistem kerja yang baru yaitu system kerja tim. Kemudian peneliti menanyakan, Bagaimana penyederhanaan birokrasi mempengaruhi koordinasi antar unit kerja dalam Biro Ortala. Pernyataan pertama disampaikan oleh Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi sebagai berikut:

*“Penyederhanaan birokrasi dapat mempengaruhi koordinasi antar unit kerja dalam Biro Ortala, faktor yang mempengaruhinya yaitu: Komunikasi yang efektif antar unit kerja dapat mempengaruhi koordinasi dan keberhasilan penyederhanaan birokrasi, Struktur organisasi yang jelas dan efektif dapat mempengaruhi koordinasi antar unit kerja, dan Pengawasan dan evaluasi yang efektif dapat*

*membantu memastikan bahwa koordinasi antar unit kerja berjalan dengan baik.* ”<sup>83</sup>

Penyederhanaan birokrasi berpengaruh langsung terhadap koordinasi antar unit kerja di Biro Ortala. Keberhasilan koordinasi ini sangat ditentukan oleh beberapa faktor penting, yaitu: komunikasi yang efektif antar unit, struktur organisasi yang jelas dan fungsional, serta sistem pengawasan dan evaluasi yang berjalan baik. Jika ketiga hal ini diterapkan dengan optimal, maka koordinasi antar bagian akan berjalan lancar dan mendukung keberhasilan pelaksanaan penyederhanaan birokrasi.

Jawaban di atas ditambahkan oleh Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana sebagai berikut;

*“jadi koordinasi akan lebih mudah karena biasanya setiap rumpun-rumpun fungsional itu dia ada membuat semacam apa ya sebenarnya grup profesi ya klub profesi. Sdm Amparo itu juga ada klubnya. Klub terhadap kebijakan ada klubnya. Jadi mereka akan sharing, sharing permasalahan-permasalahan atau hal-hal yang perlu dikerjakan bersama di klub itu. Tidak terkontak-kotak pada unitnya, karena fungsinya adalah sama. Bahkan di rakyat-rakyat ini saya jadi salah satu yang lain, di satu rumpun ucapan fungsional bisa sharing sana, permasalahan sana bisa Artinya koordinasinya lebih fleksibel ya, tidak harus melalui pimpinan, makanya itu terkait dengan profesionalisme dari masing-masing pegawai.”*<sup>84</sup>

Bapak Subi menjelaskan bahwa setelah penyederhanaan birokrasi, koordinasi antar pegawai di Biro Ortala menjadi lebih mudah dan fleksibel. Hal ini terjadi karena para pejabat fungsional membentuk

---

<sup>83</sup> “Wawancara dengan Bapak Dayat selaku kepala bagian evaluasi, 2 Mei 2025, Pukul 09.54 WIB”

<sup>84</sup> “Wawancara dengan Bapak Subi selaku Kepala Bagian Tata Laksana, 11 April 2025, Pukul 11.05 WIB”

komunitas atau klub profesi berdasarkan rumpun tugas yang sama, seperti klub untuk SDM atau kebijakan. Di dalam klub ini, para pegawai bisa saling berbagi informasi, mendiskusikan permasalahan, dan menyelesaikan pekerjaan bersama tanpa harus melalui jalur struktural atau pimpinan langsung. Pendekatan ini mendukung kerja sama yang lebih luwes dan memperkuat profesionalisme antar pegawai dalam menyelesaikan tugas lintas unit.

Jawaban di atas ditambahkan lagi dengan jawaban yang selaras oleh Bapak Kisman selaku pegawai biro ortala bagian organisasi:

*“Penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala secara umum memberikan dampak positif terhadap peningkatan efektivitas koordinasi antar unit kerja. Dengan struktur yang lebih ramping, tim kerja fungsional, dan dukungan teknologi informasi, koordinasi menjadi lebih cepat, fleksibel, dan berorientasi pada hasil. Namun, keberhasilan koordinasi juga sangat bergantung pada adaptasi individu dan kesiapan sistem pendukung dalam menghadapi perubahan tersebut.”<sup>85</sup>*

Penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala berdampak positif terhadap koordinasi antar unit kerja. Struktur organisasi yang lebih ramping dan penggunaan tim kerja fungsional membuat proses koordinasi menjadi lebih cepat dan efisien. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi mendukung kelancaran komunikasi antar pegawai dan unit, sehingga pekerjaan lebih terarah pada hasil. Namun, keberhasilan koordinasi ini tetap sangat bergantung pada kemampuan individu untuk beradaptasi

---

<sup>85</sup> “Wawancara dengan Bapak Kisman pegawai biro ortala bagian organisasi, 29 April 2025, Pukul 09.15 WIB”

dengan sistem kerja baru dan kesiapan sistem pendukung yang ada agar perubahan dapat berjalan dengan baik.

Pernyataan wawancara diatas dapat disimpulkan penyederhanaan birokrasi yang diterapkan di Biro Ortala membawa dampak yang positif terhadap pola dan efektivitas koordinasi antar unit kerja. efektivitas koordinasi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, antara lain komunikasi antar unit kerja yang berjalan baik, struktur organisasi yang jelas dan fungsional, serta adanya mekanisme pengawasan dan evaluasi yang mendukung keterpaduan kerja antar bagian.

Koordinasi kini menjadi lebih mudah dan fleksibel karena para pejabat fungsional membentuk wadah-wadah komunikasi informal seperti grup profesi atau komunitas kerja lintas rumpun. Melalui grup ini, para pegawai dapat berbagi informasi, menyelesaikan persoalan bersama, dan menyinergikan pekerjaan tanpa harus selalu melewati jalur struktural. Pendekatan ini memperkuat koordinasi horizontal dan mendorong tumbuhnya budaya kerja yang kolaboratif berbasis kesamaan fungsi, bukan semata-mata unit struktural. Struktur organisasi yang lebih ramping serta penggunaan teknologi informasi mempercepat alur koordinasi, menjadikannya lebih responsif dan berorientasi pada hasil. Namun, efektivitas koordinasi tetap sangat bergantung pada kemampuan individu untuk beradaptasi serta kesiapan sistem pendukung yang memfasilitasi perubahan.

## **C. Temuan Penelitian**

### **1. Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Ortala Pasca Penyederhanaan Birokrasi**

Berdasarkan penelitian diperoleh beberapa temuan penting mengenai strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja;

- a. Jabatan eselon III dan IV (jabatan structural) dialihkan menjadi jabatan fungsional ahli madya dan ahli muda sebagai bentuk penyetaraan jabatan sesuai kebijakan penyederhanaan birokrasi.
- b. Sistem kerja baru yang mempercepat alur pelaporan, dari sebelumnya melalui jenjang berlapis menjadi langsung dari pejabat fungsional ke Kepala Biro.
- c. Pembentukan tim kerja berdasarkan perjanjian kinerja Kepala Biro, dengan pendekatan kolaboratif antar pejabat fungsional lintas unit.
- d. Evaluasi terhadap sistem kerja dan regulasi secara terus-menerus dilakukan untuk meningkatkan efektivitas tata kelola birokrasi
- e. Karena Biro Ortala bukan unit pembina pejabat fungsional, maka tidak menyelenggarakan pelatihan langsung terkait penyederhanaan birokrasi. Tetapi Pegawai difasilitasi untuk mengikuti pelatihan di unit Pembina.

- f. Pegawai diarahkan mengikuti pelatihan daring melalui MOOC dan webinar yang disediakan oleh Pusdiklat Kemenag, sebagai sarana peningkatan kompetensi individu.
- g. Pelatihan lebih diarahkan untuk memperkuat kapasitas kerja dan kesiapan pegawai menghadapi perubahan pasca penyederhanaan birokrasi
- h. Pengurangan jenjang struktural mempercepat pengambilan keputusan dan menghapus hambatan administratif yang bersifat hierarkis.
- i. Jabatan fungsional membuat pegawai bekerja sesuai kompetensi dan hasil kerja, bukan sekadar mengikuti garis komando structural.
- j. Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) untuk mendukung proses kerja yang lebih efisien, transparan, dan kolaboratif.
- k. Pegawai ditempatkan dalam tim kerja lintas unit sesuai keahlian, dipimpin oleh Ketua Tim, dengan pertanggungjawaban langsung ke pimpinan unit kerja.
- l. Sistem kerja baru mendukung lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan serta menekankan kerja sama lintas fungsi.

## **2. Pengawasan Strategi Optimalisasi Sistem Kerja optimal atau tidak optimal pada Pegawai Biro Ortala**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan perlu dilakukan untuk mengetahui strategi optimalisasi sistem kerja optimal atau tidak optimal pada pegawai;

- a. Pengawasan dilakukan secara berkala melalui evaluasi kinerja dan pemantauan langsung atas pelaksanaan tugas pegawai.
- b. Biro Ortala menerapkan sistem pelaporan kinerja triwulanan berbasis SKP yang wajib dilaporkan oleh setiap pegawai
- c. Penilaian hasil SKP dimanfaatkan oleh pimpinan untuk memberikan catatan umpan balik dan arahan perbaikan, khususnya jika target belum tercapai
- d. Pengawasan dilakukan secara menyeluruh melalui mekanisme internal (oleh pimpinan langsung) dan eksternal (audit/evaluasi formal).
- e. Sistem pelaporan kinerja didukung oleh teknologi E-Kinerja yang memudahkan pegawai memantau capaian mereka secara mandiri
- f. Biro Ortala telah menyesuaikan sistem penilaian kinerja dengan struktur baru organisasi pasca penyederhanaan birokrasi
- g. Penilaian berbasis pada Indikator Kinerja Utama (IKU) yang disusun agar relevan dengan tujuan dan struktur terkini

- h. Pelaksanaan penilaian dilakukan secara berkala, dengan tujuan memberikan umpan balik serta mendorong peningkatan kualitas kerja secara berkelanjutan.
- i. Biro Ortala mengadopsi model penilaian 360 derajat, di mana pegawai dinilai tidak hanya oleh atasan, tetapi juga oleh rekan sejawat dan bawahan, guna menciptakan penilaian yang lebih objektif dan menyeluruh.
- j. Evaluasi kinerja secara struktural dilakukan dalam empat tahapan triwulan (I, II, III, IV) dengan SKP sebagai dasar pelaporan dan pertanggungjawaban pegawai.

### **3. Dampak Strategi Optimalisasi Kinerja pada Pegawai Biro Ortala Pasca Penyederhanaan Birokrasi**

Penelitian ini menemukan beberapa temuan penting terkait Dampak yang dihasilkan oleh strategi optimalisasi kinerja pada pegawai Biro Ortala pasca perubahan birokrasi:

- a. Penyederhanaan birokrasi berdampak berbeda-beda terhadap beban kerja, tergantung pada bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dan kesiapan organisasi secara menyeluruh.
- b. Proses birokrasi yang lebih ringkas mengurangi beban kerja administratif pegawai, memungkinkan mereka fokus pada tugas inti dan strategis.

- c. Proses kerja yang lebih sederhana mempercepat penyelesaian tugas dan mengurangi beban kerja yang berulang, sehingga meningkatkan produktivitas individu.
- d. Jika ada pegawai yang tidak berkinerja optimal, maka pegawai lain akan menanggung beban tambahan, yang dapat menyebabkan ketimpangan beban kerja.
- e. Pembagian kerja di Biro Ortala dilakukan berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja, sehingga secara prinsip beban kerja dibagi merata untuk seluruh pegawai.
- f. Pegawai menjadi lebih lincah dan fleksibel dalam bekerja, termasuk kemampuan untuk melaksanakan tugas dari berbagai lokasi sesuai kebutuhan tim kerja.
- g. Pegawai fungsional membentuk wadah informal seperti klub profesi atau komunitas lintas rumpun, yang memfasilitasi pertukaran informasi dan penyelesaian masalah secara kolaboratif.
- h. Penyederhanaan mendorong koordinasi lintas fungsi daripada berbasis unit struktural, sehingga memperkuat kerja sama antar bidang yang memiliki kesamaan tugas.
- i. Pemanfaatan teknologi informasi mempercepat alur komunikasi antar unit dan memungkinkan koordinasi lebih fleksibel.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Ortala Pasca Penyederhanaan Birokrasi**

Penyederhanaan birokrasi merupakan bentuk dari strategi organisasi dalam menjawab kebutuhan efisiensi, fleksibilitas, dan respons terhadap dinamika lingkungan eksternal dan internal. Strategi ini mengandung dimensi struktural, kultural, serta pengembangan sumber daya manusia. Menurut Fred R.David dalam H.Hadi bahwa teori manajemen strategi menjelaskan bagaimana organisasi merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.<sup>86</sup>

Langkah awal dalam strategi Biro Ortala adalah penyetaraan jabatan struktural eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional ahli madya dan ahli muda yang merupakan bentuk *organizational restructuring* dalam manajemen strategi. Menurut Fred R David dalam Yatminiwati mengungkapkan, manajemen strategi ialah seni ataupun ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang melibatkan berbagai fungsi, sehingga organisasi bisa mewujudkan tujuannya.<sup>87</sup> Hal ini mencerminkan *strategic alignment* antara tujuan efisiensi organisasi dengan struktur sumber daya manusianya. Langkah ini juga sekaligus menjawab tuntutan reformasi birokrasi nasional yang

---

<sup>86</sup> H. Sofyan Hadi, 'Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer', *Jurnal Al-Hikmah*, 17.1 (2019), pp. 79–90, doi:10.35719/alhikmah.v17i1.8.

<sup>87</sup> Yatminiwati.

menghendaki birokrasi yang adaptif dan berorientasi hasil. Penghapusan jenjang structural mempercepat proses pengambilan keputusan dan menghilangkan hambatan komunikasi vertikal yang sering terjadi dalam struktur birokrasi tradisional, sesuai pendekatan Burns & Stalker yang menjelaskan bahwa organisasi modern menuntut fleksibilitas dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan.<sup>88</sup>

Menurut Fred. R David dalam Khofifah menguraikan bahwa proses manajemen strategis terdapat fase implementasi strategi, pada fase ini Fase implementasi strategi mengharuskan otoritas untuk menetapkan tujuan tahunan, mengembangkan kebijakan, memotivasi karyawan, dan memutuskan alokasi sumber daya yang ada sehingga strategi yang dikembangkan dapat diimplementasikan.<sup>89</sup> Implementasi strategi Biro Ortala diwujudkan melalui percepatan alur pelaporan dari pejabat fungsional langsung ke Kepala Biro tanpa melalui tahapan hierarkis yang mencerminkan efisiensi dalam *chain of command* dan memperpendek *span of control*. Ini sangat sesuai dengan prinsip *strategic execution*, di mana setiap elemen organisasi difungsikan untuk memperkuat keterhubungan langsung antara strategi makro dan aktivitas mikro. Selain itu, tim kerja lintas unit yang dibentuk berdasarkan perjanjian kinerja Kepala Biro mencerminkan pendekatan kerja lintas fungsi (*cross-functional teams*). Menurut Katzenbach dan Smith dalam Sambadjati menjelaskan tim yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memanfaatkan

---

<sup>88</sup> Hendrik Huettermann and others, 'Power to the People—And Then? A Multilevel Leadership Perspective on Organizational Decentralization', *Human Resource Management*, 63.2 (2024), pp. 333–53.

<sup>89</sup> Khofifah.

keahlian individu dan menciptakan sinergi.<sup>90</sup> Tim lintas unit ini juga didasarkan pada keahlian, bukan sekadar posisi struktural, yang menunjukkan bahwa orientasi kerja diubah menjadi role-based, bukan position-based.

Implementasi strategi di Biro Ortala juga diperkuat melalui Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai digitalisasi proses kerja. SPBE berperan sebagai *strategic enabler* yang membantu menciptakan sistem kerja yang lebih kolaboratif, transparan, dan terukur. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, Biro Ortala dapat mempercepat proses kerja dan meningkatkan akuntabilitas.

Setelah strategi terimplementasikan perlu adanya pelatihan untuk penguatan kapasitas kerja dan kesiapan menghadapi perubahan. Namun demikian, salah satu tantangan dalam pelaksanaan strategi adalah keterbatasan Biro Ortala dalam menyelenggarakan pelatihan fungsional karena bukan merupakan unit pembina pejabat fungsional. Ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan strategi, terdapat keterbatasan pada aspek *internal capability*. Meskipun Biro Ortala tidak menyelenggarakan pelatihan langsung, pegawai difasilitasi untuk mengikuti pelatihan di unit pembina dan pelatihan daring. Ini menunjukkan komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia, yang merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen strategis. Menurut Ulrich dalam Sutrisno, pengembangan kompetensi pegawai adalah kunci untuk mencapai

---

<sup>90</sup> Imelda Th. R. Sambadjati and Mariana Salosso, 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Teamwork Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Manokwari', *Jurnal Mirai Management*, 9.1 (2024), pp. 714–23.

keunggulan kompetitif.<sup>91</sup> Pelatihan yang diarahkan untuk memperkuat kapasitas kerja pegawai sangat penting dalam menghadapi perubahan pasca penyederhanaan birokrasi

Hasil penelitian terkait Strategi optimalisasi kinerja pegawai pasca penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala menunjukkan bahwa Strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai pasca penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala ialah dengan penggunaan sistem kerja tim dan telah melalui tiga tahapan utama dalam manajemen strategi, yaitu : formulasi (penyetaraan jabatan dan penataan struktur), implementasi (penerapan SPBE, kerja lintas unit, alur pelaporan singkat), dan evaluasi (monitoring sistem kerja dan pelatihan berbasis kebutuhan). Meskipun secara struktural dan sistemik strategi ini sudah solid, keterbatasan dalam pelaksanaan pelatihan internal menjadi tantangan kritis yang perlu ditangani lebih lanjut melalui koordinasi lintas unit dan penguatan sistem pembelajaran yang mandiri.

## **B. Pengawasan Strategi Optimalisasi Sistem Kerja optimal atau tidak optimal pada Pegawai Biro Ortala**

Optimalisasi kinerja merupakan proses strategis dan sistematis yang dirancang untuk memastikan seluruh elemen dalam organisasi dapat berfungsi secara maksimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan

---

<sup>91</sup> Sutrisno Sutrisno and others, 'Towards Competitive Advantage: Employee Competency Development Strategies in Promoting Business Innovation', *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4.2 (2024), pp. 601–8.

secara efisien dan efektif.<sup>92</sup> Dalam praktiknya, teori optimalisasi kinerja menekankan pentingnya keberadaan mekanisme pemantauan yang berkelanjutan, sistem umpan balik yang terstruktur, serta penggunaan indikator kinerja yang relevan dan adaptif terhadap dinamika organisasi. Penerapan prinsip ini terlihat nyata dalam pola pengawasan yang diterapkan oleh Biro Ortala, di mana pengawasan tidak hanya dilakukan secara berkala, tetapi juga mencakup berbagai aspek pelaksanaan tugas secara menyeluruh.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Fahrudin, pengukuran kinerja yang efektif adalah kunci untuk mencapai tujuan strategis organisasi.<sup>93</sup> Artinya, organisasi perlu secara rutin memantau dan mengevaluasi hasil kerja agar dapat mengetahui sejauh mana target telah tercapai, serta area mana yang masih perlu ditingkatkan. Di Biro Ortala, evaluasi kinerja dilakukan secara berkala melalui pelaporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) setiap triwulan. Setiap pegawai diminta untuk melaporkan hasil kerja mereka secara sistematis, sehingga pimpinan dapat memberikan penilaian dan masukan secara langsung. Selain itu, penggunaan sistem digital seperti E-Kinerja membantu pegawai untuk memantau pencapaian kerja mereka sendiri secara mandiri dan real-time. Hal ini sangat bermanfaat karena pegawai dapat mengetahui perkembangan kinerjanya, memperbaiki kekurangan lebih cepat, dan tetap fokus pada tugas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya sistem pelaporan yang teratur

---

<sup>92</sup> Indriana Kurnia Cahyati and Mery Adelia, 'Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja Di Tempat Kerja', *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1.3 (2024), p. 14.

<sup>93</sup> Wakhit Ahmad Fahrudin, 'Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah', *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3.1 (2020), p. 15.

dan dukungan teknologi, proses pengawasan dan peningkatan kinerja menjadi lebih transparan, efisien, dan mudah dilakukan oleh seluruh pihak yang terlibat.

Menurut Sudaryanto pengukuran kinerja yang jelas dan terukur adalah penting untuk mengelola kinerja individu dan tim.<sup>94</sup> Dengan mewajibkan setiap pegawai melaporkan hasil kinerjanya, Kepala Biro Ortala dapat dengan mudah memantau perkembangan pekerjaan dan memberikan masukan yang dibutuhkan, terutama yang berkaitan dengan indikator kinerja utama. Melalui arahan atau saran perbaikan, pimpinan bisa membantu pegawai agar lebih fokus dan mampu mencapai target yang sebelumnya belum tercapai. Hal ini sejalan dengan Permenpan RB No.6 Tahun 2022 tentang Langkah- Langkah peningkatan kinerja yaitu:1) Perencanaan kinerja, 2) Rencana aksi yang terstruktur, 3) Pelaksanaan kinerja, 4) Pemantauan Kinerja, 5) Umpan balik dan evaluasi, 6) Tindak lanjut

Pasca penyederhanaan birokrasi, Biro Ortala melakukan penyesuaian sistem penilaian termasuk penyusunan IKU (Indikator Kinerja Utama) yang sesuai dengan struktur organisasi yang baru. Penyesuaian sistem penilaian kinerja dengan struktur baru organisasi pasca penyederhanaan birokrasi menunjukkan responsivitas Biro Ortala terhadap perubahan. Penyesuaian ini juga memastikan bahwa penilaian kinerja tetap relevan dengan tujuan dan struktur terkini. Selain itu, Biro Ortala juga

---

<sup>94</sup> Sudaryanto Sudaryanto, 'Peran KPI Dalam Mendorong Kinerja Karyawan Dan Produktivitas Organisasi', *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, 1.2 (2024), pp. 61–72.

menerapkan model penilaian 360 derajat, di mana pegawai dinilai oleh atasan, rekan sejawat, dan bawahan, menciptakan penilaian yang lebih objektif dan menyeluruh. Metode ini membuat penilaian menjadi lebih objektif dan menyeluruh karena melibatkan berbagai sudut pandang, sehingga hasil penilaian menjadi lebih akurat dan memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja setiap pegawa. Ini juga mendorong budaya umpan balik yang konstruktif dalam organisasi.<sup>95</sup>

### **C. Dampak Strategi Optimalisasi kinerja pada Pegawai Biro Ortala Pasca Perubahan Birokrasi**

Kinerja menurut Campbell dalam Munir didefinisikan sebagai tindakan yang relevan dengan tujuan dari seorang karyawan. Dengan kata lain, apakah perilaku karyawan sesuai dengan tujuan organisasi dan apakah dapat mencapai hasil yang diinginkan organisasi.<sup>96</sup> Strategi optimalisasi kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil individu, tetapi juga harus menciptakan struktur kerja dan mekanisme koordinasi yang memfasilitasi produktivitas kolektif secara adil dan efisien.

Penyederhanaan birokrasi membawa dampak yang bervariasi terhadap beban kerja pegawai. Menurut Kotter dalam Zulkarnain, keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan dan komitmen dari seluruh anggota organisasi.<sup>97</sup> Jika kebijakan diterapkan

---

<sup>95</sup> Ari Wibawa and Sidderatul Akbar, 'ASSESSMENT OF CIVIL SERVANTS BASED ON THE 360-DEGREE FEEDBACK', 2022, pp. 11–28.

<sup>96</sup> Misbachul Munir and others, 'Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Baruna Horizon*, 5.2 (2022), pp. 88–99.

<sup>97</sup> Zulkarnain Zulkarnain and Sherry Hadiyani, 'Peranan Komitmen Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kesiapan Karyawan Untuk Berubah', *Jurnal Psikologi*, 41.1 (2014), pp. 17–33.

dengan sistem yang terstruktur, beban kerja pegawai bisa menjadi lebih ringan karena proses birokrasi yang lebih sederhana mengurangi tugas-tugas administratif yang tidak perlu. Hal ini membuat pegawai Biro Ortala bisa bekerja dengan lebih lincah dan fleksibel, termasuk kemampuan untuk menyelesaikan tugas dari berbagai lokasi sesuai kebutuhan tim. Cara kerja seperti ini mencerminkan sistem kerja modern yang berfokus pada hasil (output-based performance), yang saat ini menjadi tren dalam pengelolaan birokrasi di banyak negara. Dengan begitu, pegawai bisa lebih fokus pada tugas-tugas utama dan strategis, sehingga efisiensi dan produktivitas kerja mereka juga ikut meningkat

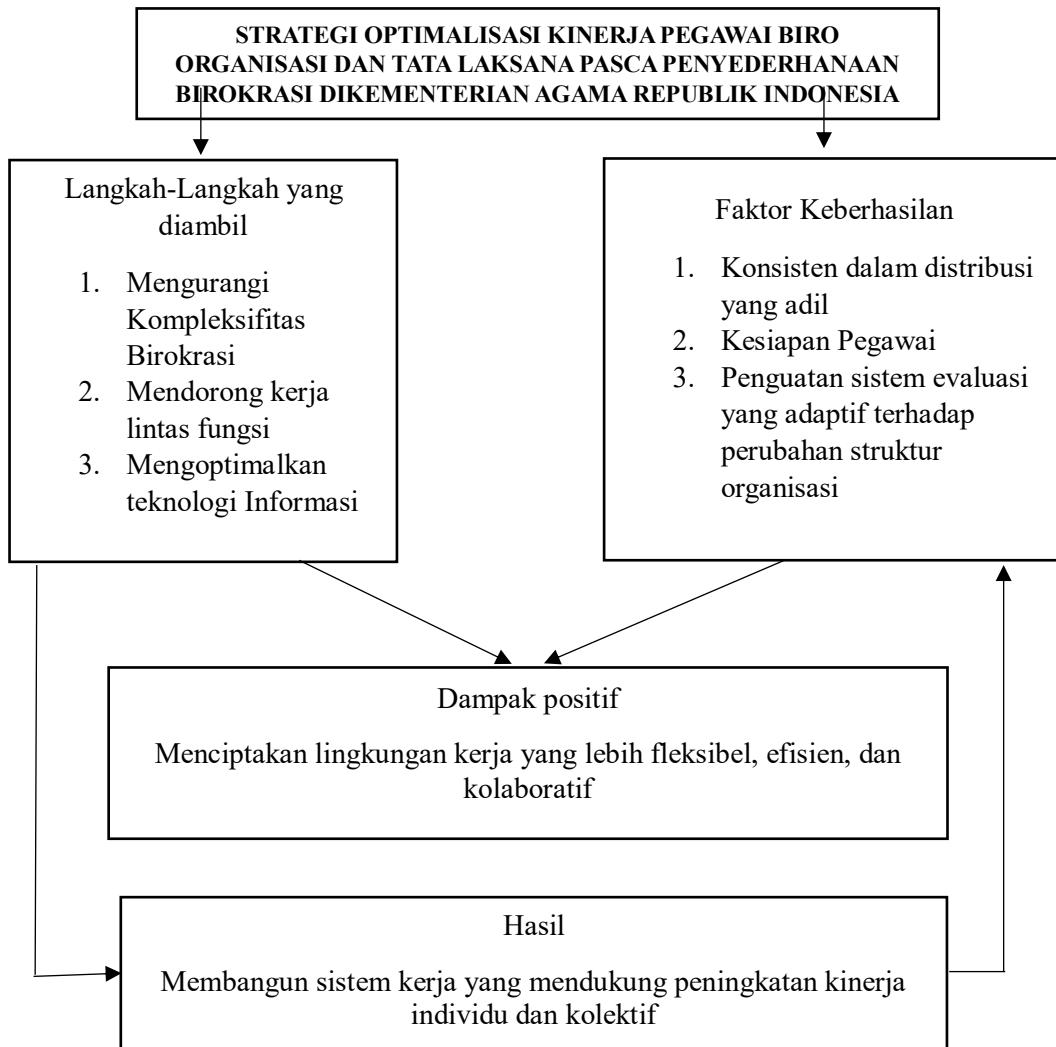
Namun, ketimpangan dapat muncul bila terdapat pegawai yang tidak berkinerja optimal, karena tanggung jawab akan beralih ke rekan lainnya. Situasi ini menciptakan ketidakseimbangan beban kerja yang berpotensi mengganggu motivasi kerja dan menciptakan tekanan berlebih (work overload). Oleh karena itu, sistem analisis beban kerja dan jabatan yang diterapkan di Biro Ortala menjadi langkah penting untuk memastikan distribusi tugas dilakukan secara adil dan berbasis kebutuhan nyata organisasi. Ini mencerminkan prinsip manajemen berbasis data dalam pengelolaan kinerja.

Strategi optimalisasi pasca penyederhanaan birokrasi tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja tim melalui kerja sama yang lebih kuat antarunit. Salah satu langkah yang dilakukan adalah membentuk komunitas profesi dan grup lintas rumpun fungsional, yang menjadi wadah bagi pegawai untuk saling

berbagi informasi dan menyelesaikan masalah bersama. Langkah ini memperkuat hubungan sosial di dalam organisasi, yang sangat penting untuk membangun budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung.

Organisasi yang mampu bekerja lintas fungsi cenderung lebih inovatif dan cepat dalam merespons perubahan. Koordinasi yang baik antarunit kerja juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan bersama. Penyederhanaan birokrasi mendorong terjadinya koordinasi lintas fungsi, bukan lagi sekadar berdasarkan struktur formal. Ini membantu memperkuat kerja sama antardivisi, karena setiap bagian saling bergantung satu sama lain untuk mencapai hasil yang optimal—konsep ini dikenal dalam teori kinerja sebagai *interdependence*. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi mempercepat arus komunikasi, memperkuat koordinasi, dan memungkinkan kerja sama antarunit menjadi lebih fleksibel, terutama di tengah perubahan struktur organisasi yang sedang berlangsung.

#### D. Bagan Hasil Penelitian



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1.
  - a) Penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala bukan sekadar perubahan struktur, tetapi merupakan bagian dari strategi institusional yang bertujuan menciptakan tata kelola yang responsif dan berorientasi hasil.
  - b.) Dukungan teori manajemen strategi, langkah-langkah yang telah diambil meskipun belum sepenuhnya ideal-mengarah pada model birokrasi yang lebih modern, kolaboratif, dan adaptif terhadap dinamika kerja dan perubahan kebijakan.
  - c.) Keberlanjutan strategi ini sangat ditentukan oleh komitmen penguatan kompetensi SDM dan sistem evaluasi yang berbasis kinerja secara konsisten.
2.
  - a) Pengawasan di Biro Ortala merupakan bagian integral dari strategi optimalisasi sistem kerja yang dilakukan secara sistematis, berbasis indikator yang terukur, dan diperkuat oleh teknologi serta pendekatan kolaboratif.
  - b) Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan tidak hanya dipahami sebagai mekanisme kontrol, tetapi juga sebagai alat strategis untuk mencapai efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan dalam peningkatan kinerja pegawai

3.
  - a) Strategi optimalisasi kinerja pasca penyederhanaan birokrasi di Biro Ortala telah berdampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, efisien, dan kolaboratif.
  - b) Dengan mengurangi kompleksitas birokrasi, mendorong kerja lintas fungsi, serta mengoptimalkan teknologi informasi Biro Ortala berhasil membangun sistem kerja yang mendukung peningkatan kinerja individu dan kolektif.
  - c) Namun, keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada konsistensi dalam distribusi kerja yang adil, kesiapan pegawai, dan penguatan sistem evaluasi yang adaptif terhadap perubahan struktur organisasi.

## **B. Saran**

### 1. Saran bagi Biro Ortala

Lembaga perlu terus meningkatkan sistem pengawasan yang responsif dan fleksibel dengan cara menyesuaikan indikator kinerja dan memanfaatkan teknologi informasi secara optimal. Pengawasan sebaiknya tidak hanya digunakan sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai. Struktur organisasi yang kini lebih ramping harus didukung dengan budaya kerja yang kolaboratif antar fungsi, misalnya melalui pembentukan komunitas profesi sebagai wadah untuk berbagi pengetahuan dan menyelesaikan masalah bersama. Meskipun Biro Ortala tidak secara langsung menyelenggarakan pelatihan, tetap perlu disusun rencana pengembangan kompetensi pegawai secara

terstruktur, termasuk memperkuat kerja sama dengan unit pembina seperti Biro Kepegawaian dan Pusdiklat. Selain itu, penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan E-Kinerja juga harus dioptimalkan agar proses kerja menjadi lebih cepat, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

## 2. Bagi Pegawai Biro Ortala

Pegawai diharapkan dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang baru, termasuk peralihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional serta fokus pada hasil kerja yang berbasis output. Selain itu, pegawai dianjurkan untuk aktif terlibat dalam komunitas lintas rumpun, agar bisa saling berbagi pengalaman, memperluas wawasan, dan menyelesaikan masalah pekerjaan secara bersama-sama. Setiap pegawai juga perlu memanfaatkan sistem E-Kinerja dengan baik untuk memantau kinerja pribadi dan mempercepat proses pelaporan. Karena Biro Ortala tidak menyelenggarakan pelatihan langsung, maka pegawai diharapkan bersikap proaktif dengan mengikuti pelatihan daring melalui platform MOOC dan webinar yang disediakan oleh Kementerian Agama, sebagai bagian dari pengembangan kompetensi diri.

## 3. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya sebaiknya melibatkan unit lain di Kementerian Agama atau kementerian maupun lembaga lain agar dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana penyederhanaan birokrasi diterapkan di berbagai instansi. Selain itu,

penelitian mendatang juga bisa difokuskan pada dampak perubahan struktur dan sistem kerja terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta pembagian beban kerja pegawai, sehingga hasilnya dapat memberikan masukan yang lebih luas dan mendalam untuk pengembangan kebijakan birokrasi ke depan.

## Daftar Pustaka

- Adi, Satria Kurnia, 'Optimalisasi Bank Wakaf Mikro Dalam Pemberdayaan Ekonomi Pelaku Usaha Di Lingkungan Pesantren Lirboyo (Studi Kasus Bwm Berkah Rizqi Lirboyo)' (IAIN Kediri, 2022)
- ARIYASNI, MELLY, 'STRATEGI PEMERINTAH KABUPATEN PELALAWAN DALAM MENGENGEMBANGKAN OBJEK WISATA ALAM BONO' (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2018)
- Assuari, Sofjan, 'Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage', *Jakarta: Sn*, 2011
- Aziz, Nur, and Ignatius Joko Dewanto, 'Model Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Personal Balanced Scorecard:(Studi Kasus Universitas Tangerang Raya)', *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1.2 (2022), pp. 168–77
- Cahyati, Indriana Kurnia, and Mery Adelia, 'Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja Di Tempat Kerja', *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1.3 (2024), p. 14
- Ervanni, Octaviar Wilmar, 'Perspektif Al-Quran Dan Hadits Dalam Peningkatan Kinerja SDM Modern', *Expense: Jurnal Manajemen Bisnis*, 1.1 (2024), pp. 65–72
- Fahrudin, Wakhit Ahmad, 'Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah', *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3.1 (2020), p. 15
- Ganyang, Machmed Tun, 'Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Realita', *In Media*, 2018, pp. 1–284
- Ghaleb, Belal, 'The Relationship Between Strategic Types and Strategic Management Processes', *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3 (2024), pp. 4683–4708, doi:10.55927/eajmr.v3i10.10739
- Hadi, H. Sofyan, 'Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer', *Jurnal Al-Hikmah*, 17.1 (2019), pp. 79–90, doi:10.35719/alhikmah.v17i1.8
- Hardani, M.Si, M.Si Nur Hikmatul Auliya, Grad.Cert.Biotech Helmina Andriani, Apt Roushandy Asri Fardani, S.Si., M.Pd Jumari Ustiawaty, S.Si., M.Si Evi Fatmi Utami, M.Farm., and M.I.Kom Dhika Juliana Sukmana, S.Si., M.Sc Ria Rahmatul Istiqomah, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif, CV. Pustaka Ilmu*, 2020, III <<https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>>
- Herlambang, Bagus Radyan, 'Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Untuk Mengetahui Kualitas Kelayakan Kerja Menggunakan Jaringan Syaraf Tiruan Backpropagation: Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang' (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015)
- Hidayat, Asep, and M Irvanda, 'Optimalisasi Penyusunan Dan Pembuatan Laporan

- Untuk Mewujudkan Good Governance', *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11.1 (2022), pp. 281–90
- Huettermann, Hendrik, Stefan Berger, Max Reinwald, and Heike Bruch, 'Power to the People—And Then? A Multilevel Leadership Perspective on Organizational Decentralization', *Human Resource Management*, 63.2 (2024), pp. 333–53
- Hustia, Anggreany, 'Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10.1 (2020), p. 81
- I Nyoman Wahyu Widiana, *PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI* (PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI, 2023)
- Ikaputri, Vania Ardiesta, 'Potret Penyederhanaan Birokrasi Dalam Menunjang Reformasi Birokrasi', *Media Bina Ilmiah*, 18.2 (2023), pp. 471–82
- ILLAHI, RIDHO, 'ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DINAS PENDIDIKAN KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA DALAM MENYALURKAN DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) DI KABUPATEN KAMPAR (STUDI KASUS KECAMATAN BANGKINANG KOTA)' (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2017)
- Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik* (Bumi Aksara, 2014)
- Indonesia, Kementerian Agama Republik, 'Birokrasi Pasca Eselonisasi', 2025 <<https://kemenag.go.id/opini/birokrasi-pasca-eselonisasi-d2rqc>>
- \_\_\_\_\_, *Laporan Kinerja Kementerian Agama 2021*, 2021
- Khofifah, Lusy Aini Indah, 'Strategi Kepala Perpustakaan Dalam Meningkatkan Frekuensi Kunjungan Siswa Di SMA Negeri 1 Grogol Kab. Kediri' (IAIN Kediri, 2023)
- Kumajas, Thessalonica G M, Riane Johnly Pio, and Sandra Asaloei, 'Pengaruh Work From Home Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Mulia Abadi Manado', *Productivity*, 4.6 (2023), pp. 762–67
- Kurnia, Deti, Euis Hayun Toyibah, Miftah Nurul Ma'arif, Putri Ribcha, and Usep Purkon, 'Konsep Budaya Organisasi Dan Perilaku Organisasi', *Jurnal Pelita Nusantara*, 1.3 (2023), pp. 386–92
- Kusuma, Wira Hadi, 'OPTIMALISASI PENDISTRIBUSIAN DANA ZIS (ZAKAT, INFAQ SEDEKAH) MELALUI PROGRAM BENGKULU SEHAT (Studi Di Kantor Baznas Provinsi Bengkulu)' (UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, 2023)
- Manfaati, Richma Nur, 'Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik (Studi Kasus SMK Negeri 2 Kota Kediri)' (IAIN Kediri, 2023)
- Melati, Melati, Sri Rahayu, and Choiriyah Choiriyah, 'Pengaruh Budaya Organisasi

- Dan Motivasi Dengan Kedisiplinan Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang', *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 3.1 (2022), pp. 26–38
- Mouwn Erland, *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, 2020
- Munir, Misbachul, Samsul Arifin, Dudit Darmawan, Fayola Issalillah, and Rafadi Khan Khayru, 'Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Baruna Horizon*, 5.2 (2022), pp. 88–99
- Nasriah, Husnun, 'Contoh Studi Kasus, Dalam Penelitian Kualitatif' <<https://ebizmark.id/artikel/contoh-studi-kasus-dalam-penelitian-kualitatif/>>
- Nisa, Latifa Suhada, Sri Setyati, Maliani, Dewi Siska, and Siska Fitriyanti, 'Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan', *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 17.2 (2022), pp. 167–84, doi:10.47441/jkp.v17i2.284
- Nurhestitunggal, Mochamad, and M Muhlisin, 'Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis Dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III Dan IV', *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 4.1 (2020), pp. 1–20
- Online, Nu, 'Surat Ghafir Ayat 44' <<https://quran.nu.or.id/ghafir/44>>
- 'OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI MELALUI PROSES PENILAIAN SASARAN KINERJA PEGAWAI (SKP) BERBASIS PERMENPAN RB NO. 6 TAHUN 2022', *Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Yogyakarta*
- Pahlevi, Cepi, and Muhammad Ichwan Musa, *Manajemen Strategi*, Penerbit Intelektual Karya Nusantara, 2023
- panrb, 'Kick Off Reformasi Birokrasi Kementerian Agama 2025-2029', 2025 <<https://www.menpan.go.id/site/berita-foto/kick-off-reformasi-birokrasi-kementerian-agama-2025-2029#:~:text=birokrasi> adalah jalan ibadah dalam melayani umat>
- Paroli, S, and Mia Global Akademia, *MANAJEMEN STRATEGI*, 2023
- Prasetyo, Aji Tri, *My Home : MySelf*(Klik Media, 2024)
- Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, \Penerbit Zifatama Publisher, 2010, LIII
- Putri, Ishiqa Ramadhany, and Ningrum Fauziah Yusuf, 'Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi', *Jurnal Administrasi Publik*, 18.1 (2022), pp. 143–54
- Ridwan, Taufik, and Ira Apriliani, 'Penerapan Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Operasional Pada CV. Suho Garmindo', *Jurnal Inovasi Masyarakat*, 1.2 (2021), pp. 132–41

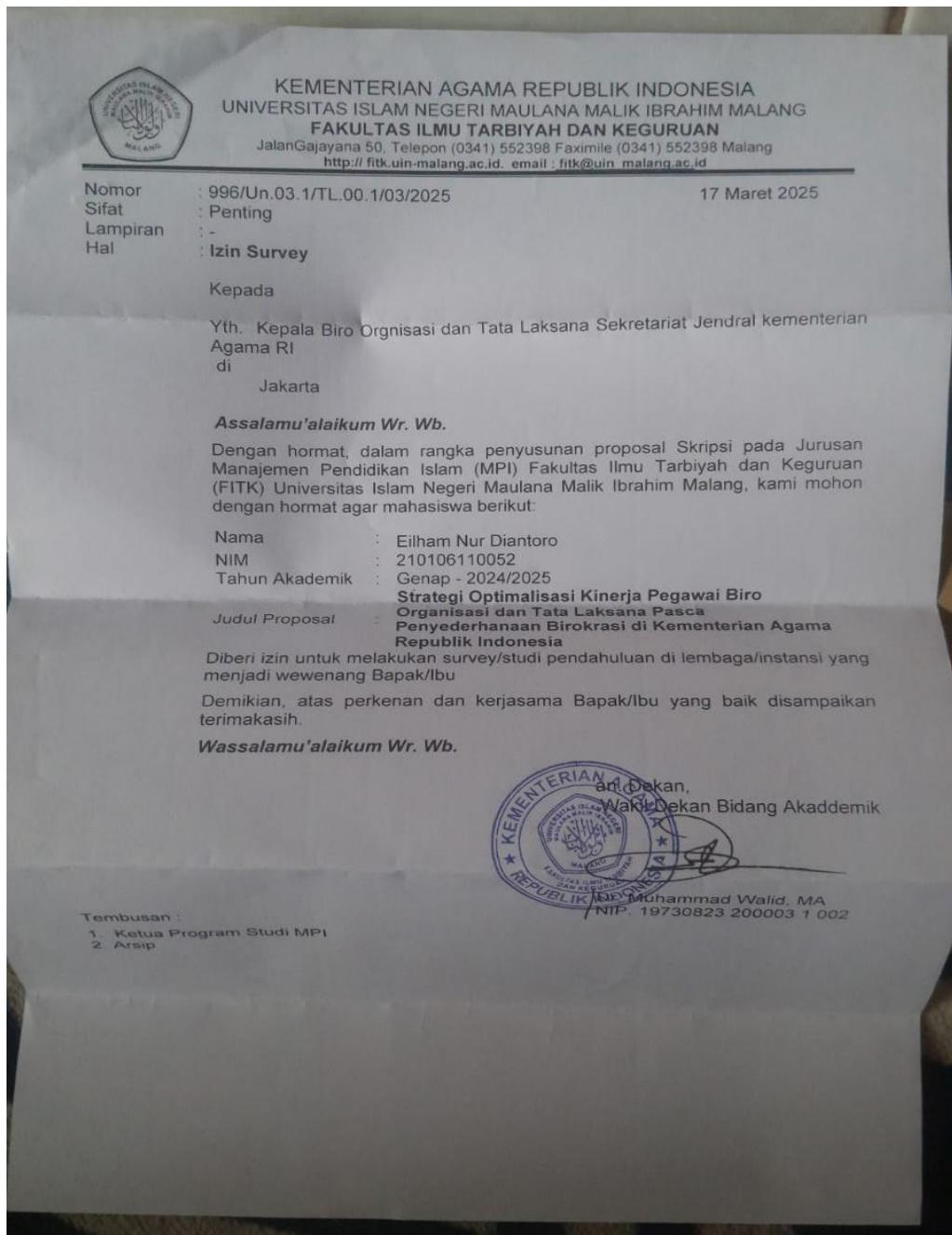
- Rinta, Anggi Sirka, Dike Febriana, and Retno Wulandari, ‘Strategi Pengelolaan Pemasaran Pendidikan Anak Usia Dini’, *Jurnal Multidisipliner Bharasumba*, 1.02 (2022), pp. 198–205, doi:10.62668/bharasumba.v1i02.201
- Ristala, Harky, and Muhammad Aldi Rahmandika, ‘Penyederhanaan Birokrasi Dan Transformasi Kelembagaan Demi Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Prima Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat’, *Academia Praja: Jurnal Ilmu Politik, Pemerintahan, Dan Administrasi Publik*, 5.1 (2022), pp. 118–27
- Saleh, Sirajuddin, ‘Penerbit Pustaka Ramadhan, Bandung’, *Analisis Data Kualitatif*, 1 (2017), p. 180 <<https://core.ac.uk/download/pdf/228075212.pdf>>
- Sambadjati, Imelda Th. R., and Mariana Salosso, ‘Pengaruh Budaya Organisasi Dan Teamwork Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Manokwari’, *Jurnal Mirai Management*, 9.1 (2024), pp. 714–23
- Sedarmayanti, Manajemen Strategi, Reformasi Birokrasi, and Manajemen Pegawai Negeri Sipil, *Bandung: PT, Refika Aditama*, 2014
- Sudaryanto, Sudaryanto, ‘Peran KPI Dalam Mendorong Kinerja Karyawan Dan Produktivitas Organisasi’, *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, 1.2 (2024), pp. 61–72
- Sudiantini, Dian, *Manajemen Strategi, Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 2022, VII
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Alfabeta, 2010)
- Sutrisno, Sutrisno, Abu Muna Almaududi Ausat, Suherlan Suherlan, and Syamsu Rijal, ‘Towards Competitive Advantage: Employee Competency Development Strategies in Promoting Business Innovation’, *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4.2 (2024), pp. 601–8
- Syaifuddin, Fud, Ahmad Yamin, and Suparman Suparman, ‘Kinerja Dan Motivasi Aparatur Pasca Penerapan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Kabupaten Sumbawa Barat’, *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7.2 (2024), pp. 1945–55
- Wekke, Ismail, *Metode Penelitian Sosial*, 2019
- Wibawa, Ari, and Sidderatul Akbar, ‘ASSESSMENT OF CIVIL SERVANTS BASED ON THE 360-DEGREE FEEDBACK’, 2022, pp. 11–28
- Wicaksana, Arif, and Tahar Rachman, *Metodologi Kualitatif, Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2018, III <<https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>>
- Widyani, Anak Agung Dwi, and Ni Putu Risma Devy, ‘Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja’, *Widya Manajemen*, 3.1 (2021), pp. 57–69
- Yatminiwati, Mimin, *Manajemen Strategi Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa*, Widya Gama Press, 2019

Zain, Rizaldi Aziz, 'Optimalisasi Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Jumlah Jemaah Umrah Pada Pt Sakinah Mandiri Cibinong Kabupaten Bogor' (Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif ..., 2023)

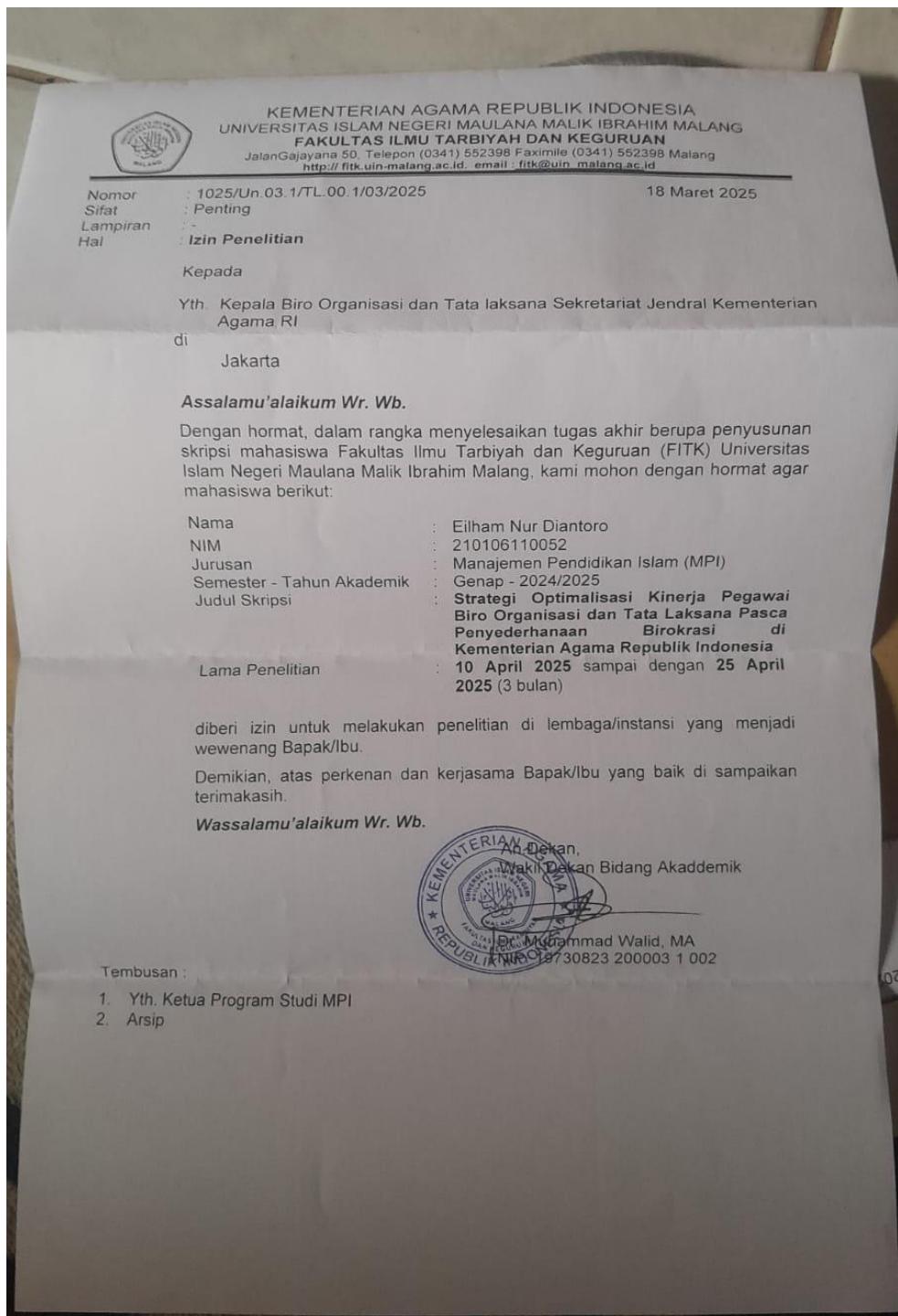
Zulkarnain, Zulkarnain, and Sherry Hadiyani, 'Peranan Komitmen Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kesiapan Karyawan Untuk Berubah', *Jurnal Psikologi*, 41.1 (2014), pp. 17–33

## LAMPIRAN

### Surat Izin Survey Penelitian



## Surat Izin Penelitian



## Surat Balasan Izin Penelitian



### KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

#### SEKRETARIAT JENDERAL

Jalan Lapangan Banteng Barat Nomor 3-4 Jakarta 10710

Telepon (021) 34830593-3812432-3503468

Faksimili (021) 3503468 Website [www.kemenag.go.id](http://www.kemenag.go.id)

Nomor : B-12/B.IV.2/TL.00/02/2025

11 April 2025

Sifat : Biasa

Lampiran : -

Hal : Persetujuan Izin Penelitian

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dengan hormat, menindaklanjuti surat Saudara nomor 302/Un.03.1/TL.00.1/01/2025 tanggal 11 April 2025 hal izin penelitian untuk keperluan Skripsi dengan judul "Strategi Optimalisasi Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Tata Laksana Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Kementerian Agama RI.

Sehubungan dengan hal tersebut Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Kementerian Agama menyetujui permohonan dimaksud dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Waktu melaksanakan penelitian dilakukan pada jam kerja; dan
2. Selama melaksanakan penelitian agar berpakaian rapih dan berpikiran sopan.

Demikian kami sampaikan atas perkenan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana,



Nurudin

Dokumen ini telah ditandatangan/ secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (B2Se), Badan Siber dan Sandi Negara

**Nama Pegawai Biro Ortala serta jabatannya**

NAMA	PANGKAT/GOL	BAGIAN
Dr. H. Nurudin, S.Pd.I, M.Si.	Pembina Utama Madya/IV.d	Kepala Biro Ortala
Luqman Hakim, S.Ag. M.Pd	Pembina/IV.a	Tim Penguatan Organisasi
Kartika Damawanti,S.Kom,MM	Pembina/IV.a	Tim Penguatan Organisasi
Kisman Supriyatna, SE	Penata/III.c	Tim Penguatan Organisasi
Hasyim Khumaedi, S.Kom	Penata Tk.I/III.d	Tim Penguatan Organisasi
Bakhrul Adyani, S. Kor	Penata Tk.I/III.d	Tim Penguatan Organisasi
Idris Raharja, S.Pd	Penata/III.c	Tim Penguatan Organisasi
Astrid Itsnawati	Penata Muda Tk.I/III.b	Tim Penguatan Organisasi
Komang Wahyulia Saraswati S.Tr.Ab	Penata Muda/III.a	Tim Penguatan Organisasi
Mohammad M. Hidayat, M.Ag.MM	Pembina/IV.a	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Joko Sutaryo, S.Kom	Penata Tk.I/III.d	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Jamalludin, S.Kom	Penata/III.c	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Muhammad Reza,SH	Penata Tk.I/III.d	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Astiyan Widiatmoko, S. Pd	Penata Tk.I/III.d	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Ari Batini, ST	Penata Tk.I/III.d	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Mochamad Husein Haekal, S.Kom	Penata Muda/III.a	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Andi Supardi,S. Sos	Penata/III.c	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi

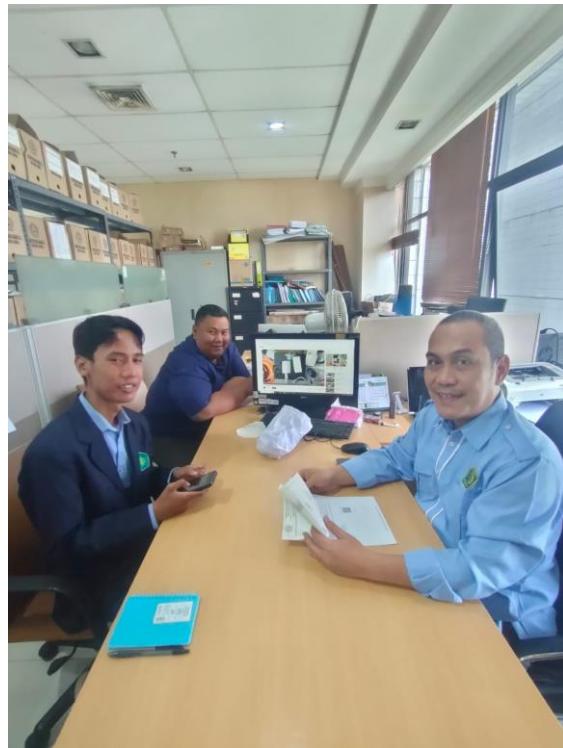
Afif Afifudin, SE	Penata/III.c	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Ajat S.Pd.I	Penata Muda/III.a	Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
Muhammad Subi,S.Ag. M.M	Pembina/IV.a	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Donna Aprillida Badrun, SH.MM	Pembina Tk.I/IV.b	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Achmad Gufron, S.Kom, MM	Pembina Tk.I/IV.b	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Chilyati, S.Ip	Penata Tk.I/III.d	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Ahmad Syahroni, SE. MM	Pembina/IV.a	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Kristanto, S.Kom	Penata Tk.I/III.d	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Abdu Burhan	Penata Tk.I/III.d	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Shelvy Nabashah, S.Kom	Penata/III.c	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Asto Hadi, SE	Penata Tk.I/III.d	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Soimatus Sholeha	Penata Muda Tk.I/III.b	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Umar Abduh	Penata Muda/III.a	Bagian Tata Laksana Dan

		Reformasi Birokrasi
Sariyoke Shintaruni, SE	Penata Tk.I/III.d	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Anggi Laksono Sidianto,S.Ip	Penata Muda Tk.I/III.b	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Yudikasih Halawa B.E	Penata Muda/III.a	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Mareto Iko Herliyanto S.H	Penata Muda/III.a	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Riza Nugraha Putra S.Ikom	Penata Muda/III.a	Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi
Icep Maulana Mansur, S.Ag, M.Pd	Penata Tk.I/III.d	Sub Bagian Tata Usaha
Niken Listyowati, SE	Penata/III.c	Sub Bagian Tata Usaha
Puji Astuti, SE	Penata Tk.I/III.d	Sub Bagian Tata Usaha
Musarofah, S. Kom	Penata Tk.I/III.d	Sub Bagian Tata Usaha
Ahmad Faiz S.E.I	Penata Muda/III.a	Sub Bagian Tata Usaha
Gusli, S.H.I	Penata Tk.I/III.d	Sub Bagian Tata Usaha
Alfiansyah	Penata Muda/III.a	Sub Bagian Tata Usaha
Maskub	Penata Muda/III.a	Sub Bagian Tata Usaha
Dwiki Ramadhani		Sub Bagian Tata Usaha
Ayimar		Sub Bagian Tata Usaha

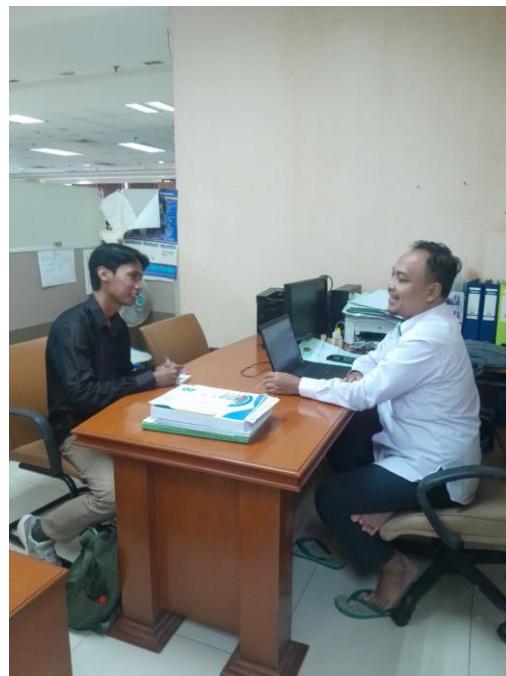
**Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Muhammad Subi selaku Kepala bagian sub Tata Laksana**



**Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat selaku  
Kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi atau Evaluasi**



**Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Kisman Pegawai Biro Ortala bagian Organisasi**



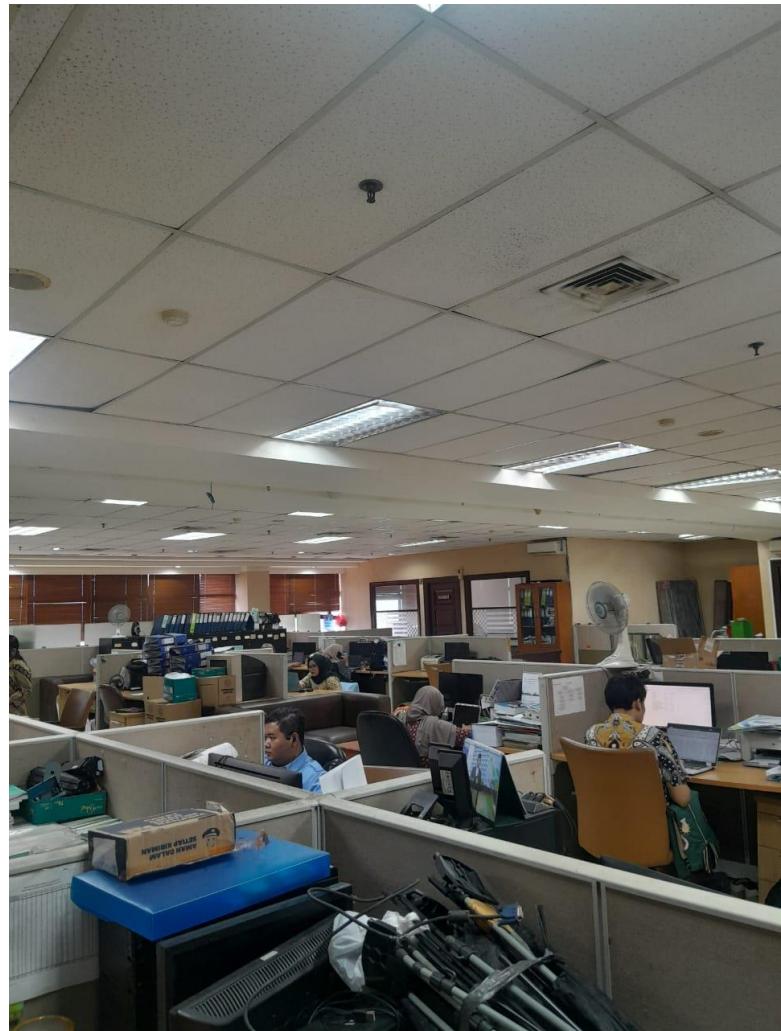
**Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Joko selaku Pegawai Bagian Tim Pelaporan Kinerja Organisasi atau Evaluasi**



## Tempat Observasi dan Penelitian









## KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

### SEKRETARIAT JENDERAL

Jalan Lapangan Barat Nomor 3-4 Jakarta 10710  
Telepon: 3811244-3811642-3811654-3811679-3811779-3812216  
(Hunting) 34833004-34833005

#### NOTA DINAS

Nomor: 11/B.IV.2/KS/01/2025

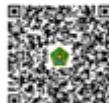
Kepada : 1. Kepala Bagian Tata Laksana  
2. Para Ketua Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Lasana  
3. Kepala Sub Bagian Tata Usaha  
Sifat : Biasa  
Lampiran : 1 (satu) Berkas  
Hal : Pelaksanaan Kegiatan dan Anggaran Biro Organisasi  
dan Tata Laksana TA 2025  
Tanggal : 10 Januari 2025

Menindaklanjuti Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor 5 Tahun 2025 tentang Tim Kerja Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana dan hasil rapat koordinasi Biro Ortala tanggal 6 Januari 2025, bersama ini kami sampaikan beberapa hal, sebagai berikut:

1. Seluruh Ketua Tim Kerja, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian pada Biro Organisasi dan Tata Laksana agar melakukan koordinasi pelaksanaan tugas dan fungsi anggota pada masing-masing Tim Kerja dan unit kerja;
2. Menyusun program kegiatan dan anggaran tahun 2025 mengacu pada kinerja Biro Organisasi dan Tata Laksana tahun 2025;
3. Rincian dan target Kinerja sebagaimana dimaksud dalam angka 2 mencakup nama kegiatan pendukung indikator kinerja, alokasi anggaran, rumusan data/informasi kinerja pada masing-masing kegiatan dan waktu pelaksanaan kegiatan (trikwanan);
4. Rincian kegiatan sebagaimana dimaksud dalam angka 3 diisi dengan menggunakan format sebagaimana pada lampiran paling lambat tanggal 20 Januari 2025.

Demikian kami sampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana,



Nurudin

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSE), Badan Siber dan Sandi Negara



KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 1179 TAHUN 2022  
TENTANG  
SISTEM KERJA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional setelah penyederhanaan birokrasi, perlu ditetapkan sistem kerja;  
b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Menteri Agama tentang Sistem Kerja;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);  
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembar Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembar Negara Republik Indonesia Nomor 647);  
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);  
4. Peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 181);  
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 72 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 955);  
6. Keputusan Menteri Agama Nomor 1364 Tahun 2021 tentang Peta Proses Bisnis Kementerian Agama;



KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA  
NOMOR 5 TAHUN 2025  
TENTANG  
TIM KERJA BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA,

Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional setelah penyederhanaan birokrasi, perlu melaksanakan ketentuan sistem kerja berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja;

b. bahwa untuk menjalankan sistem kerja sebagaimana dimaksud dalam huruf a serta untuk melaksanakan tugas koordinasi dan penataan organisasi dan tata laksana sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan pada Biro Organisasi dan Tata Laksana secara terencana, sistematis, dan akuntabel, perlu dibentuk Tim Kerja;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Sekretaris Jenderal tentang Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana;

Mengingat : 1. Peraturan Presiden Nomor 152 Tahun 2024 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 348);

2. Peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 181);

3. Peraturan Menteri Agama Nomor 33 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 1070);

4. Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL TENTANG TIM KERJA BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA.

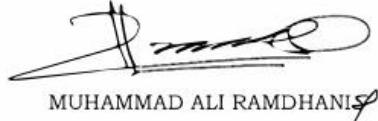
KESATU : Membentuk Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana dengan susunan personalia sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

LAMPIRAN I  
KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA  
NOMOR 5 TAHUN 2025  
TENTANG  
TIM KERJA BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA

Susunan Personalia  
Tim Kerja Biro Organisasi Dan Tata Laksana

1. Tim Penguatan Organisasi  
Ketua : Luqman Hakim, S.Ag. M.Pd  
Anggota : 1. Kartika Damawanti, S.Kom, MM  
2. Kisman Supriyatna, SE  
3. Hasyim Khumaedi, S.Kom  
4. Bakhrul Adyani, S. Kom  
5. Idris Raharja, S.Pd  
6. Astrid Itsnawati  
7. Komang Wahyulia Saraswati S.Tr.Ab
2. Tim Pelaporan Kinerja Organisasi  
Ketua : Mohammad M. Hidayat, M.Ag. MM  
Anggota : 1. Joko Sutaryo, S.Kom  
2. Jamalludin, S.Kom  
3. Muhammad Reza, SH  
4. Astiyan Widiatmoko, S. Pd  
5. Ari Batini, ST  
6. Mochamad Husein Haekal, S.Kom  
7. Andi Supardi, S. Sos  
8. Afif Afifudin, SE  
9. Ajat S.Pd.I

SEKRETARIS JENDERAL  
KEMENTERIAN AGAMA,



MUHAMMAD ALI RAMDHANI

LAMPIRAN II  
KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA  
NOMOR 5 TAHUN 2025  
TENTANG  
TIM KERJA BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA

Susunan Organisasi Biro Organisasi Dan Tata Laksana

1. Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi  
Kepala : Muhammad Su'bi,S.Ag, M.M  
Anggota :
  1. Donna Aprillida Badrun,SH,MM
  2. Achmad Gufron, S.Kom, MM
  3. Chilyati,S.Ip
  4. Ahmad Syahroni, SE. MM
  5. Kristanto, S.Kom
  6. Abdu Burhan
  7. Shellya Nabashah, S.Kom
  8. Asto Hadi, SE
  9. Soimatus Sholeha
  10. Umar Abdur
  11. Sariyoke Shintaruni,SE
  12. Anggi Laksono Sidianto, S.Ip
  13. Yudikasih Halawa S.E
  14. Mareto Iko Herliyanto S.H
  15. Riza Nugraha
2. Sub Bagian Tata Usaha  
Kepala : Icep Maulana Mansur, S.Ag, M.Pd  
Anggota :
  1. Niken Listyowati, SE
  2. Puji Astuti, SE
  3. Musarofah, S. Kom
  4. Ahmad Faiz S.E.I
  5. Gusli, S.H.I
  6. Alfiansyah
  7. Maskub
  8. Dwiki Ramadhani
  9. Ayimar

SEKRETARIS JENDERAL  
KEMENTERIAN AGAMA,



MUHAMMAD ALI RAMDHANI

**PEMETAAN KEGIATAN DAN ANGGARAN BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA (RENCANA AKSI PERKIN 2025)  
BERDASARKAN RENCANA STRATEGIS KEMENTERIAN AGAMA 2025-2029**

NO	INDIKATOR KINERJA	SKALA	BASE LINE 2024	TARGET 2025	KEGIATAN PENUNJANG	ALOKASI ANGGARAN	OUTPUT (Data & Informasi yang mendukung capaian indikator)	RENCANA PELAKSANAAN				PENANGGUNG JAWAB
								TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	
1	Nilai reformasi birokrasi	100		82,00								Bagian Tata Laksana
2	Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	100	74,28	76,42	2.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					2.1.2							
					2.1.3							
3	Tingkat Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	5	3,202	3,462	3.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					3.1.2							
					3.1.3							
4	Indeks Pelayanan Publik	5	4,86	4,91	4.1.1							Bagian Tata Laksana
					4.1.2							
					4.1.3							
5	Indeks BerAkhlik	100	63,2	65,56	5.1.1							Bagian Tata Laksana
					5.1.2							
					5.1.3							
6	Percentase Penyederhanaan Struktur Organisasi	100	99,14	99,212	6.1.1							Tim Penguatan Organisasi
					6.1.2							
					6.1.3							
7	Hasil Evaluasi Kelembagaan	100	67,47	70,47	7.1.1							Tim Penguatan Organisasi
					7.1.2							
					7.1.3							
8	Tingkat Capaian Sistem Kerja untuk Penyederhanaan Birokrasi	5	4,00	4,10	8.1.1							Tim Organisasi & Bagian Tata Laksana
					8.1.2							
					8.1.3							
9	Kualitas Rencana Aksi Pembangunan RB General	3	2,85	2,88	9.1.1							Bagian Tata Laksana
					9.1.2							
					9.1.3							
10	Tingkat Implementasi Rencana Aksi RB General	120	100	104	10.1.1							Bagian Tata Laksana
					10.1.2							
					10.1.3							

NO	INDIKATOR KINERJA	SKALA	BASE LINE 2024	TARGET 2025	KEGIATAN PENUNJANG	ALOKASI ANGGARAN	OUTPUT (Data & Informasi yang mendukung capaian indikator)	RENCANA PELAKSANAAN				PENANGGUNG JAWAB
								TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	
11	Tingkat Keberhasilan Pembangunan Zona Integritas/Percentase satker yang berpredikat WBK/WBBM	3	0,75	1,00	11.1.1							Bagian Tata Laksana
					11.1.2							
					11.1.3							
12	Tingkat Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat (LAPOR) yang Sudah Diselesaikan	5	4,00	4	12.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					12.1.2							
					12.1.3							
13	Tingkat Kepatuhan Standar Pelayanan Publik	100	85,29	87,23	13.1.1							Bagian Tata Laksana
					13.1.2							
					13.1.3							
14	Percentase satker yang memperoleh nilai Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko minimal 3	5	NA	17	14.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					14.1.2							
					14.1.3							
15	Percentase laporan kinerja satuan kerja sesuai standar	100	N/A	60	15.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					15.1.2							
					15.1.3							
16	Percentase satuan kerja yang menyusun rencana aksi Reformasi Birokrasi	100	N/A	100	16.1.1							Bagian Tata Laksana
					16.1.2							
					16.1.3							
17	Hasil Survei Penilaian Integritas (SPI)	100	74,62	76,7	17.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					17.1.2							
					17.1.3							

NO	Fokus Penelitian	Pertanyaan	Subjek	Observasi Lokasi	Dokumen
1	Bagaimana Strategi yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai Biro Ortala pasca penyederhanaan birokrasi?	Apa langkah-langkah utama yang telah diambil untuk mengoptimalkan kinerja pegawai setelah penyederhanaan birokrasi?	Kepala Bagian di Biro Ortala	Biro Ortala	Peraturan Presiden tentang penyederhanaan birokrasi
		Bagaimana perubahan struktur organisasi pasca penyederhanaan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai?	Kepala Bagian di Biro Ortala		Peraturan Menteri Agama terkait organisasi dan tata laksana
		Apakah ada program pelatihan atau peningkatan	Kepala Bagian di Biro Ortala		Peraturan Pemerintah tentang Manajemen

	kapasitas bagi pegawai setelah penyederhanaan birokrasi? Jika ada, apa saja?		Pegawai Negeri Sipil
	Apakah terdapat perubahan dalam mekanisme kerja pegawai setelah penyederhanaan birokrasi? Jika ya, bagaimana efektivitasnya?	Kepala Bagian di Biro Ortala	Peraturan terkait reformasi birokrasi dan efektivitas kinerja ASN
	Apa tantangan utama yang dihadapi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai setelah perubahan struktur birokrasi?	Kepala Bagian di Biro Ortala	Struktur organisasi terbaru pasca penyederhanaan birokrasi
	Bagaimana dukungan dari	Kepala Bagian	Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi)

	<p>pimpinan dalam memastikan pegawai tetap produktif setelah penyederhanaan birokrasi?</p>	di Biro Ortala		Biro Organisasi dan Tata Laksana
	<p>Apakah ada insentif atau penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan kinerja optimal dalam sistem yang baru</p>	Kepala Bagian di Biro Ortala		Data jumlah pegawai sebelum dan sesudah penyederhanaan
	<p>Bagaimana cara memastikan distribusi tugas tetap optimal dengan jumlah jabatan struktural yang berkurang?</p>	Kepala Bagian di Biro Ortala		Laporan perubahan struktur birokrasi di Kemenag

2	<p>Bagaimana pengawasan yang dilakukan untuk mengetahui strategi optimalisasi sistem kerja optimal atau tidak optimal pada pegawai Biro Ortala?</p>	<p>Apa mekanisme pengawasan yang digunakan untuk memastikan pegawai tetap bekerja secara optimal setelah penyederhanaan birokrasi?</p>	<p>Pegawai Biro Ortala</p>		<p>SK Kerja Tim Biro Ortala</p>
		<p>Bagaimana sistem penilaian kinerja pegawai diadaptasi setelah perubahan struktur organisasi?</p>	<p>Pegawai Biro Ortala</p>		<p>Peraturan tentang Penilaian kinerja di Kementerian Agama</p>
		<p>Apakah ada indikator khusus yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas</p>	<p>Pegawai Biro Ortala</p>		

	pegawai pasca penyederhanaan?			
	Seberapa sering dilakukan evaluasi kinerja, dan bagaimana hasil evaluasi tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan?	Pegaw ai Biro Ortala		
	Bagaimana peran atasan langsung dalam mengawasi dan membimbing pegawai agar tetap produktif?			
	Apakah ada sistem umpan balik bagi pegawai untuk menyampaikan kendala yang	Pegaw ai Biro Ortala		

		<p>mereka hadapi setelah penyederhanaan birokrasi?</p>			
		<p>Apakah ada perbedaan dalam tingkat kepatuhan terhadap SOP setelah penyederhanaan birokrasi? Jika ya, bagaimana solusinya?</p>	Pegawai Biro Ortala		
3	Bagaimana dampak yang dihasilkan dari strategi optimalisasi kinerja tersebut?	<p>Bagaimana dampak penyederhanaan birokrasi terhadap beban kerja pegawai? Apakah bertambah atau berkurang?</p>	Pegawai Biro Ortala		
		<p>Apakah ada perubahan dalam</p>	Kepala Bagian		

	tingkat kepuasan kerja pegawai setelah penyederhanaan birokrasi? Jika ya, bagaimana perubahan tersebut	dan Pegawai Biro Ortala		
	Bagaimana dampak perubahan ini terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Kementerian Agama?	Kepala Bagian dan Pegawai Biro Ortala		
	Apakah ada kendala atau hambatan yang dirasakan pegawai dalam menjalankan tugas setelah	Kepala Bagian dan Pegawai Biro Ortala		

	penyederhanaan birokrasi?			
	Bagaimana respons pegawai terhadap perubahan sistem kerja yang terjadi setelah penyederhanaan?	Kepala Bagian dan Pegawai Biro Ortala		
	Apakah ada peningkatan atau penurunan dalam pencapaian target kerja setelah penyederhanaan?	Kepala Bagian dan Pegawai Biro Ortala		
	Bagaimana penyederhanaan birokrasi mempengaruhi koordinasi antar unit kerja dalam Biro Ortala?	Kepala Bagian dan Pegawai Biro Ortala		

		Apa rekomendasi atau usulan dari pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja setelah penyederhanaan birokrasi?	Kepala Bagian dan Pegawai Biro Ortala		

## BIODATA DIRI



Nama : Eilham Nur Diantoro

NIM : 210106110052

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Aktif : 2021-2025

Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 25 Juli 2003

Alamat : Kp. Pisangan Bulak Rt 09/RW 05 Penggilingan,  
Cakung, Jakarta Timur

No. HP : 087855433085

E-mail : eilhamdiantoro@gmail.com

Riwayat Pendidikan : SDN Pulogebang 06 (2009-2015)

MTs Negeri 24 Jakarta (2015-2018)

SMA YP IPPI Cakung (2018-2021)

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2021-2025)