

Pelatihan: Evaluasi dan Rekonstruksi Kinerja ASN Pemerintah Kota Kupang Berbasis Sumber Daya Manusia (*Training: Evaluation and Reconstruction of ASN Performance of Kupang City Government Based on Human Resources*)

Jefirston Richset Riwukore

Universitas Indo Global Mandiri, Sumatera Selatan

jefritson@uigm.ac.id



Riwayat Artikel

Diterima pada 24 Oktober 2022

Revisi 1 pada 1 November 2022

Revisi 2 pada 9 November 2022

Disetujui pada 15 November 2022

Abstract

Purpose: The provision of community service activities aims to provide knowledge, understanding, and skills to state civil servants related to the ability to evaluate and reconstruct the performance of ASN based on human resources by organizational needs and existing conditions.

Method: Implementing activities using focus group discussions and workshops with the following stages: (1) surveys to find out partner problems, (2) needs analysis and initial questionnaire distribution using purposive sampling and quota sampling methods; (3) training and design consist of sharing information and materials, training on evaluation techniques, and training on reconstruction techniques; (4) the distribution of the final questionnaire to determine the increase in knowledge of participants' skills related to evaluation and reconstruction methods; and (5) prepare reports. Analysis of human resource-based ASN performance reconstruction using exploratory factorial analysis of SPSS vs. 25

Results: The results of evaluating the performance of ASN based on human resources identified 33 dimensions of employee performance based on existing human resources. After being reconstructed into 9 dimensions of ASN performance based on human resources, namely professional, target, credible, teamwork, focus, capability, innovative, infrastructure, and perfectionist.

Conclusions: The results of this training show that there is an increase in the knowledge and skills of ASN in the Kupang City Government to evaluate and reconstruct the elements of human resource-based performance appraisal and measurement that are in accordance with existing conditions and organizational needs.

Keywords: *performance, human resource, evaluation, reconstruction*

How to cite: Riwukore, J, R. (2022). Pelatihan: Evaluasi dan Rekonstruksi Kinerja ASN Pemerintah Kota Kupang Berbasis Sumber Daya Manusia. *Yumary: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 3(2), 79-100.

1. Pendahuluan

1.1 Analisa Situasi

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komponen penting sebagai penggerak pelayanan publik yang memberikan kepuasan masyarakat. Tetapi, dalam implementasinya, peran ASN untuk pelayanan publik dianggap masih rendah, bahkan dianggap buruk dari aspek kinerjanya. Sekretaris Badan Kepegawaian Nasional (BKN), Supranawa Yusuf menyatakan hasil penilaian prestasi kerja ASN yang ditunjukkan dari kinerja, hanya 20% ASN yang memperoleh nilai amat baik, dan selebihnya berkinerja buruk.

Selanjutnya, dinyatakan bahwa masalah dalam manajemen kinerja ASN, yaitu masih ditemukan ketidakcocokan antara nilai kinerja dengan fakta yang ada di lapangan (Wicaksono, 2019).

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) mengungkapkan ada 30% atau 1,35 juta Aparatur Sipil Negara yang kinerjanya tergolong buruk. Muhammad Yusuf Ateh, Deputi Bidang Reformasi Birokrasi Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan Kemenpan-RB menyatakan kinerja ASN yang buruk tersebut dipengaruhi sebagian besar pegawai belum bekerja maksimal, belum tahu tugas dan kewajibannya dalam bekerja (Koran SINDO, 2018).

Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN), Bima Haria Wibisana mengatakan kemampuan atau performa sumber daya manusia (SDM) yang bekerja sebagai pegawai pemerintahan di Indonesia dinilai cukup rendah. Selanjutnya, disampaikan bahwa sebesar 35% ASN di Indonesia menunjukkan kinerja yang buruk. Bima mengistilahkan ASN Indonesia sebagai *deadwood* (kayu mati) atau pekerja tersebut berkompentensi dan berkinerja sangat rendah, serta malas (Karunia, 2022). Kinerja ASN yang buruk dari waktu ke waktu belum menjadi bahan evaluasi dan rekonstruksi, bahkan data terkait informasi kinerja ASN Indonesia yang buruk ini sebenarnya telah banyak dilaporkan oleh berbagai macam lembaga dan peneliti dari survei-survei dan penelitian yang dilakukan. Beberapa data hasil survei dan penelitian tersebut, seperti (1) peringkat kinerja ASN Indonesia terburuk di dunia, yaitu peringkat ke-128 dari 129 negara yang disurvei menurut Lembaga IFC: *Doing Business Report* (Alie et al., 2022); (2) kinerja ASN Indonesia terburuk di Benua Asia atau berada di peringkat ke-59 dari 60 negara yang disurvei menurut *Institute for Management of Development Swiss in Competitive Book* (Riwukore, 2022); (3) kinerja ASN Indonesia selalu memperoleh skala interval terburuk dalam survei pelayanan publik di dunia sesuai rilis dari Lembaga *Political Risk Conculatancy* (Riwukore, Habaora, et al., 2022).

Kinerja ASN yang belum baik ini, menjadi lebih menurun selama masa pandemi Covid-19. Survei Litbang Kompas menunjukkan profesionalitas kinerja ASN semakin menurun selama pandemi Covid-19, pelayanan publik yang semakin buruk, pelayanan perizinan semakin rumit, dan birokrasi pemerintah yang semakin kacau dan berbelit-belit (Riwukore, Alie, et al., 2022). Komisi Ombudsman Nasional (KON) Republik Indonesia merilis data survei kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah dengan hasil buruk, dimana penyebab utamanya adalah disiplin ASN yang rendah, motivasi kerja yang menurun, birokrasi yang rumit, dan perubahan iklim organisasi semasa pandemi Covid-19 (Riwukore, Yustini, et al., 2022).

Meskipun sejumlah peraturan telah dibuat untuk mengefektifkan kinerja dari ASN, namun peraturan tersebut tidak mampu menjadi landasan yuridis dalam peningkatan kinerja pegawai. Seperangkat aturan tersebut, diantaranya: Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah; Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 jo Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian; Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara; Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS; Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS; Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS; dan Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2015 Tentang Pelaksanaan Pendataan Ulang Pegawai Negeri Sipil Secara Elektronik Tahun 2015. Nyatanya, sejumlah peraturan tersebut tidak pernah menjadi *the rules of law* oleh ASN. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Plt. Kepala BKN Bima Haria Wibisana bahwa sejumlah peraturan untuk ASN hanya bersifat formalitas saja.

Menurut Idrus L (2019), evaluasi diartikan sebagai proses sistematis untuk menentukan nilai sesuatu (ketentuan, kegiatan, keputusan, unjuk kerja, proses, orang, objek dan yang lainnya) berdasarkan kriteria tertentu melalui penilaian. Untuk menentukan nilai sesuatu dengan cara membandingkan dengan kriteria, evaluator dapat langsung membandingkan dengan kriteria umum, dapat pula melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang dievaluasi kemudian membandingkan dengan kriteria tertentu. Sementara rekonstruksi adalah sebuah pembentukan kembali atau penyusunan ulang untuk memulihkan hal yang sebenarnya yang awalnya tidak benar menjadi benar. Pembentukan kata

rekonstruksi berasal dari kata konstruksi, yaitu suatu bentuk, tatacara atau secara lebih luas merupakan pola-pola hubungan yang ada di dalam suatu sistem yang membentuk suatu proses kerja dalam hal ini proses perencanaan. Dengan demikian, rekonstruksi merupakan pengembalian seperti semula (Marnisah et al., 2021).

Berdasarkan uraian yang ada maka kinerja ASN yang masih buruk di Indonesia meskipun telah didukung oleh berbagai fasilitas, tunjangan dan seperangkat aturan, perlu dievaluasi dan direkonstruksi untuk memperbaiki kinerja ASN dan mengembalikan marwah kerja dari ASN itu sendiri. Oleh karena itu, sangat penting ASN diberikan pemahaman terkait dengan kinerja mereka melalui sebuah pelatihan agar mereka mampu mengevaluasi dan merekonstruksi kinerja mereka sesuai dengan persepsi dan kebutuhan organisasi. Salah satu organisasi pemerintah dalam ruang lingkup kinerja ASN adalah Pemerintah Kota Kupang. Evaluasi dan rekonstruksi kinerja ASN ini sangat berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM), yaitu aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, organisasi, ataupun kelembagaan dapat tercapai. Selain itu, dengan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan kekurangan dan problem yang dihadapi oleh ASN, yaitu terkait dengan kinerja dapat teratasi. Dengan demikian, evaluasi dan rekonstruksi kinerja ASN berbasis SDM di Pemerintah Kota Kupang penting dilakukan.

Pemerintah Kota Kupang (Pemkot Kupang) merupakan struktur pemerintahan di level daerah kota yang dipimpin oleh Walikota dan Wakil Walikota. Pemkot Kupang memiliki struktur organisasi untuk mendukung pelayanan publik yang terdiri dari 21 dinas berbentuk SKPD, dan 6 Badan. Struktur pemerintah Kecamatan terdiri atas 6 kecamatan dan 52 kelurahan. Seluruh struktur organisasi tersebut, menurut Habaora (2020), bekerja dan bertindak untuk mewujudkan visi-misi Pemerintah Kota Kupang yang terdiri dalam 6 tujuan, yaitu: (1) mengembangkan sumber daya manusia yang sehat, cerdas, berakhlak, profesional, dan berdaya saing (Kupang Sehat-Cerdas); (2) mengembangkan perekonomian Kota Kupang yang berdaya saing dengan meningkatkan peran swasta (Kupang Makmur); (3) meningkatkan kesejahteraan sosial dan mengembangkan budaya yang tertib, aman, kreatif, dan berprestasi dalam menunjang kota jasa (Kupang Bagaya-Berprestasi); (4) mempersiapkan Kota Kupang menuju metropolitan yang berwawasan lingkungan (Kupang Hijau); (5) meningkatkan tata kelola pemerintahan yang bebas KKN dan transparansi keuangan (Kupang Jujur); dan (6) membangun kota sebagai rumah besar persaudaraan dan kerukunan lintas suku, agama, ras, dan antar golongan (Kupang Rukun-Aman).

Cita-cita luhur Pemerintah Kota Kupang yang tergambar dari 6 tujuan tersebut wajib dikerjakan oleh para ASN. Pengelolaan ASN yang terarah dan produktif sebagai wujud dari kinerja sumber daya manusia penting dievaluasi guna pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan. Apabila tidak dikelola secara baik, dipastikan bahwa pencapaian tujuan organisasi akan gagal. Mengingat beberapa laporan survei dan penelitian membuktikan bahwa kinerja ASN di Indonesia yang rendah, semakin memperburuk kinerja ASN. Oleh karena itu, sangat penting dilakukan evaluasi dan rekonstruksi kinerja ASN berbasis SDM di Pemerintah Kota Kupang. Adanya landasan yuridis yang tidak diikuti oleh ASN sebagai rujukan peraturan dalam melaksanakan kerja sebagai ASN dan beberapa temuan survei dan penelitian yang menyatakan kinerja ASN masih buruk, sangat penting untuk dilakukan evaluasi dan rekonstruksi. Evaluasi dan rekonstruksi ini yang sekiranya dapat memperbaiki kinerja ASN yang buruk dari waktu ke waktu.

1.2 Permasalahan Mitra

Pemerintah Kota Kupang merupakan organisasi pemerintah di tingkat pemerintah daerah yang bekerja dan bertindak dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata di masing-masing wilayah berdasarkan tugas pokok dan instruksi pelayanan publik. Untuk melaksanakan pelayanan publik yang taat asas efisiensi, efektivitas, pembagian habis tugas, rentang kendali, tata kerja yang jelas, fleksibilitas dan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Untuk terlaksananya asas yang mulia tersebut, maka kinerja ASN

menjadi garda terdepan untuk mewujudkan *good governance* dan *clean governance*. Oleh karena itu, untuk menjaga marwah wajah Pemerintah Kota Kupang maka kinerja pegawai yang berlatar belakang ASN di tempat tersebut haruslah memiliki kualitas yang baik.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 6 Tahun 2019 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kupang, maka perangkat daerah Pemerintah Kota Kupang terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat Daerah, Dinas-Dinas (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman, Satuan Polisi Pamong Praja, Dinas Pemadam Kebakaran, Dinas Sosial, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Dinas Ketahanan Pangan, Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Dinas Perhubungan, Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Kepemudaan dan Olahraga, Dinas Pariwisata, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Dinas Perikanan, Dinas Pertanian, dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan), dan Badan-Badan (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah, Badan Keuangan dan Aset Daerah, dan Badan Pendapatan Daerah). Selain itu, kinerja Pemerintah Kota Kupang didukung oleh struktur organisasi pemerintah di 6 kecamatan dan struktur organisasi kelurahan. Oleh karena itu, kinerja pegawai yang berada pada setiap perangkat daerah Pemerintah Kota Kupang wajib menampilkan kualitas pekerjaan yang sesuai diharapkan.

Pengelolaan SDM yang berkualitas sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja para ASN. Beberapa hasil penelitian menghasilkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengelolaan SDM terhadap kinerja pegawai. Purnama et al. (2020) melaporkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari pengelolaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi sebesar 65,8%. Demikian juga yang dilaporkan oleh Widodo (2015) bahwa besarnya pengaruh variabel sumber daya manusia terhadap kemampuan kerja (kinerja) dari pegawai sebesar 60,7%. Menurut Riwo Kore (2020), hubungan yang kuat antara sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai ini dipengaruhi oleh prinsip-prinsip dalam SDM, yaitu: adanya pembagian kerja, disiplin, kewenangan dan tanggung jawab, memberikan prioritas kepada kepentingan umum, penggajian pegawai, pusat kewenangan, mekanisme kerja, keamanan, inovasi, pengembangan inisiatif dari pegawai, dan semangat kebersamaan.

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga sangat penting dilakukan evaluasi dan rekonstruksi. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai atau ASN yang buruk dan rendah, pengelolaan SDM yang dimungkinkan kurang baik juga, bisa saja terjadi di Pemerintah Kota Kupang. Terkait pentingnya peran evaluasi dan rekonstruksi dalam mendukung kinerja dari pegawai maka dilakukan identifikasi terhadap permasalahan mitra dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini, yaitu di Pemerintah Kota Kupang. Identifikasi awal dilakukan dengan penelusuran informasi di media massa online. Hasilnya: (1) Pemerintah Kota Kupang memecat 6 PNS karena bekerja tidak disiplin, berperilaku buruk dan tidak mematuhi kode etik PNS (Taolin, 2015); (2) Pemerintah Kota Kupang memecat 49 pegawai pemerintah karena menunjukkan kinerja yang malas dan tidak disiplin (Wangak, 2018); dan (3) Pemerintah Kota Kupang memberhentikan 369 pegawai karena tidak disiplin (Taolin, 2019).

Selain penelusuran secara *online*, dilakukan juga identifikasi awal mitra melalui observasi langsung ke Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang, hasilnya: (1) masih didapati pegawai yang menggunakan komputer kantor untuk bermain game, ada pegawai yang belum fasih atau mahir dalam menggunakan komputer, dan meja kantor yang kosong atau tidak ada pegawainya; (2) masih diperoleh pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan jam kantor yang ditentukan, mangkir dari pekerjaan, dan masih ditemukan pegawai yang menggunakan waktu kerja untuk duduk bercerita, atau berkeliaran disaat jam kerja; (3) masih ada pegawai yang masuk kerja menggunakan atribut seragam yang tidak sesuai dengan aturan kantor; dan (4) masih tampak pimpinan organisasi di lingkup Pemerintah Kota Kupang yang meninggalkan ruang kerja dan kosong sehingga mengganggu pelayanan kantor.

Berdasarkan fenomena dalam permasalahan mitra yang diuraikan menunjukkan bahwa permasalahan pengelolaan SDM menjadi penting untuk dievaluasi dan rekonstruksi.

1.3 Target Mitra

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama sumber daya manusia dalam mendukung organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Salah satu dukungan pencapaian tujuan organisasi adalah melalui kinerja pegawai. Apabila pegawai berkinerja tinggi maka tujuan organisasi tercapai secara maksimal, sebaliknya, apabila kinerja pegawai buruk maka kinerja organisasi pun menjadi buruk. Salah satu elemen atau faktor yang mendukung kinerja pegawai menjadi buruk atau tinggi adalah pengelolaan SDM ASN. Salah satu identifikasi permasalahan mitra dari kegiatan pengabdian adalah pegawai yang bekerja di organisasi Pemerintah Kota Kupang. Pegawai yang berkerja di organisasi tersebut adalah pegawai yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN), yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). Mereka bertanggung jawab terhadap eksistensi wajah pelayanan pemerintah Kota Kupang.

Pengelolaan SDM menjadi motif dalam penentuan target mitra karena berdasarkan hasil penelusuran literature (studi dokumentasi) dan hasil observasi menunjukkan bahwa permasalahan mitra teridentifikasi terkait dengan SDM. Pengelolaan SDM menjadi faktor yang berpengaruh dalam identifikasi target mitra ini disebabkan pengelolaan SDM memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut Sasono (2014), di dalam organisasi maupun institusi kerja, faktor sumber daya manusia memegang peranan penting. Manajemen SDM menjadi urat nadi institusi, karena faktor manusia yang di manajemen, menjadi penentu jalan atau stagnannya aktivitas institusi. Sementara, Setyawan & Kuswati (2006) menjelaskan peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi terkait kinerja pegawai, yaitu: sebagai *strategic partner* untuk membantu proses perencanaan, sebagai *expert*, penegakan paradigma *employee champion*, dan sebagai agen perubahan dalam organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan target pelatihan ini adalah:

1. Kemampuan ASN dalam mengevaluasi kinerja berbasis SDM yang sesuai kondisi eksisting untuk mempengaruhi peningkatan kinerja ASN Pemerintah Kota Kupang.
2. Kemampuan ASN dalam memetakan dan mengkonstruksi kinerja berbasis SDM yang sesuai kondisi eksisting untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kota Kupang.

Dengan demikian yang menjadi target luaran dari pelatihan ini adalah:

1. Meningkatnya pengetahuan dan ketrampilan ASN di Pemerintah Kota Kupang dalam mengevaluasi kinerja eksisting.
2. Meningkatnya ketrampilan dan kemampuan dalam melakukan rekonstruksi kinerja ASN berdasarkan kondisi eksisting pegawai di Pemerintah Kota Kupang.

2. Metode penelitian

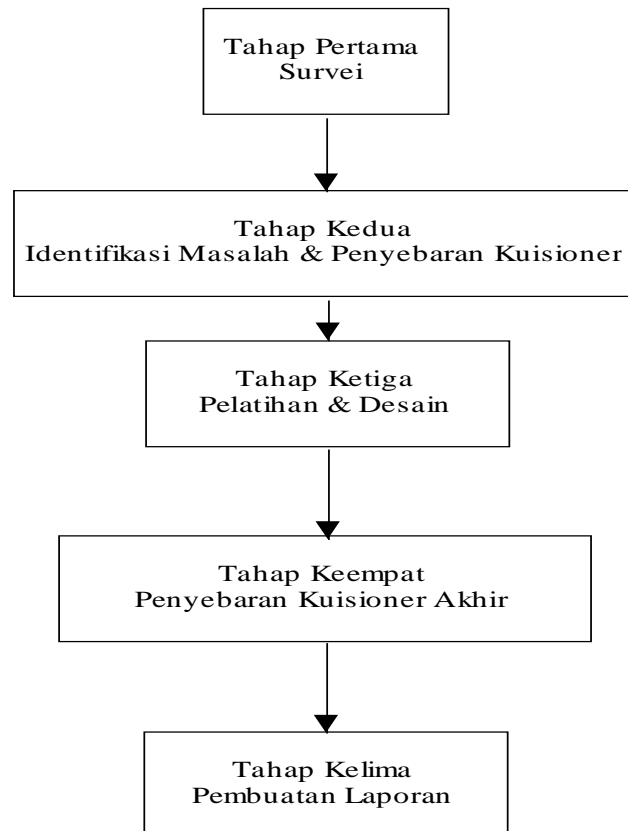
2.1 Pihak-Pihak yang Terlibat

Pihak yang terlibat pada program pelatihan ini adalah:

1. Mitra utama, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Pemerintah Kota Kupang.
2. LPPM Universitas Indo Global Mandiri sebagai lembaga formal yang mengajukan proposal ini.
3. Mahasiswa yang membantu secara teknis pelaksanaan.

2.2 Metode Pelaksanaan

Metode Pelaksanaan pelatihan untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan teknik FGD (*Focus Group Discussion*) dengan mengikut sertakan ASN di Pemerintah Kota Kupang, dilaksanakan melalui beberapa tahap pelaksanaan bertujuan agar lebih mengetahui jalan dari pengabdian alurnya sehingga lebih terarah dan terurut seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Tahap pelaksanaan

Penjelasan dari gambar

1. Tahap Pertama: Survei. Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh informasi awal tentang situasi dan keadaan permasalahan mitra. Perguruan tinggi menelpon dan berkunjung ke mitra (Pemerintah Kota Kupang), menyampaikan maksud dan rencana pengadaan pengabdian kepada masyarakat (PkM). Setelah itu, mitra diminta untuk menyampaikan keinginan dan keperluan mitra, terkait dengan PkM yang akan dilakukan, dan selanjutnya, mitra diwawancara untuk tujuan kebutuhan informasi terkait situasi kebutuhan mitra, dan selanjutnya dianalisis permasalahan mitra. Pelaksana PkM dari unsur mahasiswa diminta melakukan observasi awal untuk menemukan kondisi eksisting permasalahan mitra. Setelah itu, dilaporkan ke perguruan tinggi untuk diterbitkan surat tugas pelaksanaan PkM.
2. Tahap Kedua: Analisa Kebutuhan dan penyebaran kuesioner awal. Tahap ini dilakukan dengan menganalisis kebutuhan peserta PkM. Hal pertama yang dilakukan adalah menentukan populasi dan sampling sebagai peserta PkM secara *non probability*, yang ditentukan secara *purposive sampling* berdasarkan jumlah organisasi dan struktur organisasi serta jabatan tertinggi. Berdasarkan metode ini maka populasi ditentukan berdasarkan struktur dan jabatan tertinggi yang tertera dalam Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 6 Tahun 2019 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kupang. Berdasarkan struktur dan jabatan organisasi Pemerintah Kota Kupang terdiri dari 31 SKPD/Badan, 6 Pemerintahan Kecamatan, dan 52 pemerintahan kelurahan. Jumlah populasinya sebanyak 5.789 ASN yang tergolong status sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K), dan Pegawai Tidak Tetap (PTT). Berdasarkan data total jumlah pegawai dari masing-masing organisasi, selanjutnya ditentukan sampel sebagai peserta PkM menggunakan teknik kuota sampling, dimana setiap instansi hanya diambil sebanyak 2 peserta (representatif), yang berasal dari unsur pimpinan organisasi (Sekretaris Daerah Kota Kupang, Sekretaris DPRD Kota Kupang, Kepala Inspektorat-Sekretaris, Kepala Dinas-Sekretaris, Kepala Badan-Sekretaris, Camat-Sekretaris, Lurah-Sekretaris). Penentuan kuota ini berdasarkan representatif pengambilan keputusan dan manajerial organisasi, dimana hal tersebut hanya dapat

dilakukan oleh pimpinan tertinggi organisasi. Berdasarkan teknik sampel ini maka peserta PkM sebanyak 178 ASN yang representatif dari seluruh organisasi pemerintah yang ada di Pemerintah Kota Kupang. Selanjutnya, pelaksana PkM menyiapkan kuisisioner awal (pertanyaan terbuka) untuk disebarkan kepada peserta untuk diisi. Jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 89 kuisisioner, hanya kepada pimpinan tertinggi di organisasi. Setelah kuisisioner diisi, dilakukan analisis untuk melihat dan mencermati kemampuan calon peserta PkM dalam melakukan penilaian untuk mengevaluasi dan merekonstruksi kinerja ASN berbasis SDM. Setelah itu, pelaksana PkM melapor ke perguruan tinggi untuk menetapkan waktu pelaksanaan kegiatan PkM. Setelah ditentukan waktu pelaksanaan PkM, pelaksana PkM menyampaikan informasi waktu kegiatan tersebut ke mitra agar dilakukan persiapan-persiapan.

3. Tahap Ketiga : Pelatihan dan Desain. Tahapan ini merupakan tahapan untuk melaksanakan kegiatan PkM. PkM ini dilakukan menggunakan teknik *focus group discussion* (FGD) atau *workshop*. Tahapan ini terdiri dari pemberian materi (*sharing information*) yang dilakukan oleh narasumber dan instruktur yang telah dipersiapkan. Sebelum kegiatan FGD, didahului pemberian kata sambutan dan pembukaan kegiatan PkM oleh Walikota Kupang dari unsur penyelenggara Pemerintah Kota Kupang, kemudian dilanjutkan penyampaian materi oleh narasumber, dan dilanjutkan *workshop*. Materi yang diberikan terkait dengan teori-teori sumber daya manusia dan manajemen organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kemudian dilanjutkan dengan pelatihan-pelatihan dalam teknik evaluasi dan merekonstruksi kinerja ASN berbasis SDM. Kemudian peserta PkM diberikan kesempatan untuk mengevaluasi kondisi eksisting dalam mengevaluasi kinerja ASN, dan selanjutnya diberikan kesempatan untuk merekonstruksi konsep peningkatan kinerja berbasis SDM. Setelah kegiatan PkM dilakukan, diakhiri dengan kegiatan penutup, yang dilakukan dan disampaikan oleh Ketua Pelaksana PKM, sekaligus mewakili dosen dan perguruan tinggi pelaksana PkM.
4. Tahap Keempat: Penyebaran kuesioner akhir. Tahapan ini, dilakukan penyebaran kuesioner setelah pelatihan untuk melihat keterampilan dari ASN dalam melakukan evaluasi dan rekonstruksi kinerja berdasarkan kondisi eksisting yang mendukung kinerja pegawai berbasis pengelolaan SDM.
5. Tahap Kelima: Menyiapkan laporan. Tahap ini persiapan laporan pengabdian agar dapat memenuhi unsur tridarma yakni pengabdian kepada masyarakat.

2.3 Aspek Luaran Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan pelatihan evaluasi dan rekonstruksi kinerja ASN berdasarkan lingkungan eksisting di Pemerintah Kota Kupang dapat membantu pimpinan organisasi maupun manajemen untuk memahami kebutuhan organisasi dalam pengelolaan SDM sehingga berimplikasi pada perubahan suasana kerja, aktivitas kerja, dan produktivitas kerja dalam usaha mencapai target tujuan organisasi. Tim pengabdian mengusulkan agar dilakukan penyesuaian metode-metode untuk meningkatkan kinerja ASN setelah dilakukan evaluasi dan rekonstruksi kinerja berdasarkan SDM eksisting sebagai refleksi berdasarkan aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik.

2.4 Jenis Luaran pada Setiap Solusi

1. Meningkatnya Kemampuan ASN dalam melakukan evaluasi kinerja ASN berbasis SDM di kondisi eksisting di Pemerintah Kota Kupang.
2. Meningkatnya Kemampuan ASN dalam melakukan rekonstruksi kinerja ASN berbasis SDM di kondisi eksisting di Pemerintah Kota Kupang.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Yang Dicapai

3.1.1 Persiapan Pelaksanaan

Persiapan pelaksanaan kegiatan PkM dilakukan dengan menyurvei dan menyebarkan kuisisioner awal kepada seluruh pegawai yang bekerja di Pemerintah Kota Kupang. Setelah itu, dilakukan wawancara dan diskusi dengan para pejabat struktural yang mewakili instansinya masing-masing di Pemerintah Kota Kupang untuk melakukan FGD yang terkait dengan hari, tanggal kegiatan, tempat serta peralatan yang perlu diadakan, seperti sarana prasarana pendukung kegiatan. Mitra mengajukan proposal kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kepustakaan (LPPMK) Universitas Indo Global Mandiri (IGM) untuk melaksanakan kegiatan PkM.



Gambar 2. Diskusi untuk melaksanakan kegiatan PkM

3.1.2 Pelaksanaan Pengabdian

Pelaksanaan PkM ini dilakukan beberapa pelatihan berupa FGD dan *workshop* untuk menambah keterampilan dan kemampuan ASN dalam melakukan evaluasi dan rekonstruksi kinerja ASN berbasis SDM sesuai dengan kondisi eksisting.

3.1.3 Hasil Pengabdian

a. *Sharing information* terkait teori sumber daya manusia dan kinerja

Sharing informasi ini terkait dengan penjelasan oleh narasumber FGD dan Workshop yang berasal dari Dosen UIGM, Walikota Kupang, dan Sekretaris Daerah Kota Kupang. Penjelasan yang disampaikan narasumber terkait dengan teori-teori yang menjelaskan tentang pengelolaan sumber daya manusia, kinerja pegawai, dan landasan yuridis yang menyertai pedoman kerja dari para ASN. Selain teori-teori tentang pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen kinerja pegawai, disampaikan pula terkait teknik-teknik dalam penyusunan dimensi dan indikator dalam mengukur kinerja ASN berkenaan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Selain peserta diberikan teori, narasumber juga meminta tanggapan terhadap peserta untuk menyampaikan pendapat dan kritik mereka terkait pengelolaan sumber daya manusia organisasi yang pernah dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tahapan ini menunjukkan bahwa peserta terlihat memahami dan mampu mengevaluasi kinerja pegawai yang selama ini diberlakukan oleh organisasi atau institusi mereka masing-masing. Meskipun demikian, sebagian peserta mengakui bahwa kadangkala indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai mereka tidaklah sesuai dengan kondisi eksisting atau kebutuhan organisasi.

Sebagai contoh, salah satu peserta kegiatan, yaitu Kepala Satuan Polisi Pamong Praja Kota Kupang mengatakan bahwa salah satu kriteria pengukuran kinerja pegawai adalah disiplin pegawai, yang terkait dengan tingkat kehadiran, jam masuk dan keluar kantor, operasi lapangan sesuai prosedur tetap, dan kemampuan baris-berbaris. Sebenarnya indikator disiplin untuk Satuan Polisi Pamong Praja tidaklah menjadi masalah karena institusi ini telah dikenal dan diketahui sangat disiplin. Seharusnya, yang diperlukan oleh Satpol PP Kota Kupang adalah “Pelatihan Hak Asasi Manusia (HAM)”, karena dalam kerja-kerja Satpol PP selalu bersentuhan dengan tindakan kekerasan. Tetapi karena indikator ini tidak menjadi bagian dari pengukuran indikator kinerja terkait perilaku, maka sering kali Satpol PP selalu memenuhi syarat sebagai organisasi yang bekerja baik, tetapi pada sisi yang lain, jika ditinjau dari aspek perilaku, Satpol PP banyak bersentuhan dengan masalah hukum karena kekerasan yang dilakukan ASN Satpol PP di lapangan.

Contoh seperti di atas banyak menjadi perhatian dari peserta untuk mengevaluasi kinerja ASN yang selama ini berlaku di Pemerintah Kota Kupang, dan selanjutnya para peserta berinteraksi dengan narasumber untuk bertanya dan berdiskusi tentang solusi-solusi yang dapat ditawarkan sebagai rekonstruksi dari kinerja ASN dalam pengelolaan sumber daya manusia.



Gambar 3. Peserta dan pembicara kegiatan PkM

b. Pelatihan Teknik Evaluasi dan Rekonstruksi Kinerja ASN Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pelatihan ini merupakan tahapan pengembangan dari kegiatan FGD melalui *workshop* untuk mengevaluasi dan merekonstruksi kinerja ASN dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk mengasah kemampuan ASN dalam memahami konsep-konsep kinerja ASN berbasis pengelolaan sumber daya manusia yang telah disampaikan oleh narasumber, selanjutnya para ASN mampu mengevaluasi dan merekonstruksi kinerja pegawai yang dikaitkan dengan pengelolaan sumber daya manusia pada instansi masing-masing. Kemampuan yang dimaksud terdiri dari kemampuan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menyusun dimensi dan indikator sebagai prediktor atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai berdasarkan pengelolaan sumber daya manusia.

Bertindak sebagai narasumber pada pelatihan ini adalah saya, Dr. Jefirstson R Riwu Kore selaku Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Indo Global Mandiri. Sebelum melakukan pelatihan, peserta diberikan *repetition* materi yang disampaikan sebelumnya dalam FGD, kemudian dilanjutkan dengan *brainstorming* terkait dengan teknik-teknik dalam mengevaluasi dan merekonstruksi kinerja ASN berbasis pengelolaan sumber daya manusia. Pelatihan dilakukan dengan mengevaluasi dimensi-dimensi maupun indikator yang berkenaan dengan kinerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Tahapan ini, mampu dilakukan oleh ASN untuk mengidentifikasi dan menganalisis hal-hal yang berkenaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN berbasis pengelolaan sumber daya manusia. Selanjutnya, peserta diminta untuk merekonstruksi dari banyaknya ragam dimensi dan indikator yang ada menjadi sebuah konsep peningkatan kinerja pegawai berbasis sumber daya manusia. Hasilnya, peserta mampu merekonstruksi diversifikasi dimensi dan indikator kinerja ASN berbasis sumber daya manusia sesuai simplifikasi yang diharapkan.



Gambar 4. Pembicara dan peserta merumuskan dimensi-indikator dari hasil evaluasi dan rekonstruksi variabel kinerja ASN berbasis sumber daya manusia dalam kegiatan PKM

3.2 Pembahasan Luaran yang di Capai

3.2.1 Evaluasi kinerja ASN berbasis sumber daya manusia

Pelatihan yang dilakukan memberikan dampak yang positif dan signifikan kepada ASN untuk mampu mengevaluasi dan merekonstruksi kinerja ASN berbasis sumber daya manusia di Pemerintah Kota Kupang. Peserta telah mampu memahami teknik-teknik dalam melakukan evaluasi kinerja dan mampu menyusun dimensi dan indikator kinerja ASN dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui rekonstruksi ragamnya dimensi dan indikator yang dievaluasi. Evaluasi merupakan bagian integral dari pendidikan atau pengajaran maupun pelatihan sehingga perencanaan atau penyusunan, pelaksanaan dan pendayagunaan pun tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan program pendidikan atau pengajaran maupun pelatihan. Hasil evaluasi bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan cara kerja yang sebelumnya ada. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Sawaluddin & Muhammad (2020) bahwa evaluasi dapat dilaksanakan tepat waktu yang diharapkan dan hasilnya tepat guna dan tepat arah.

Pelatihan ini mengajarkan teknik evaluasi non tes karena pelatihan ini bertujuan agar setiap peserta memiliki kesempatan dan kemandirian untuk menentukan dimensi dan indikator yang secara eksisting sesuai dengan kebutuhan organisasi mereka masing-masing. Menurut Hapiz (2020), teknik non tes terdiri atas skala bertingkat, kuisioner, daftar cocok, wawancara, pengamatan, dan riwayat hidup. Berdasarkan teori-teori teknik evaluasi maka untuk pelatihan evaluasi kinerja ASN berbasis sumber daya manusia ini disepakati menggunakan teknik evaluasi kuisioner. Menurut Purnomo & Palupi (2016), kuesioner adalah pertanyaan yang terbagi dalam beberapa kategori. Berdasarkan pemberi jawaban, kuisioner terdiri dari kuisioner langsung dan kuisioner tidak langsung. Kuisioner langsung adalah kuisioner yang dijawab langsung oleh orang yang diminta jawabannya. Sementara kuisioner tidak langsung dijawab secara tidak langsung oleh orang yang dekat dan mengetahui si penjawab seperti contoh jawaban dari orang yang buta aksara akan dibantu keluarga. Apabila ditinjau dari cara menjawab maka kuisioner terdiri dari kuisioner tertutup dan terbuka. Kuisioner tertutup adalah daftar pertanyaan yang memiliki dua atau lebih jawaban dari si penjawab hanya memberikan tanda silang (X) atau tanda cek (✓) pada jawaban yang dianggap sesuai. Sementara kuisioner terbuka adalah daftar pertanyaan dimana si penjawab diperkenankan memberikan jawaban dan pendapatnya secara terperinci sesuai dengan apa yang ia ketahui.

Kesepakatan evaluasi terhadap kinerja ASN berbasis sumber daya manusia menggunakan teknik kuisioner langsung dan kuisioner terbuka, yaitu daftar pertanyaan dimana si penjawab diperkenankan memberikan jawaban dan pendapatnya secara langsung dan terperinci sesuai dengan persepsinya. Berdasarkan teknik evaluasi ini maka diidentifikasi dimensi-indikator dari kinerja ASN berbasis pengelolaan sumber daya manusia seperti pada Tabel 4.

Tabel 1. Dimensi dan indikator kinerja ASN berbasis sumber daya manusia

No.	Dimensi	Indikator
1.	Responsivitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan merespon masyarakat 2. Kecepatan melayani 3. Ketepatan melayani 4. Kecermatan melayani 5. Ketepatan waktu pelayanan 6. Kemampuan menanggapi keluhan
2.	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bukti fisik (<i>tangibles</i>) 2. Reliabilitas (<i>reliability</i>) 3. Daya tanggap (<i>responsiveness</i>) 4. Jaminan (<i>assurance</i>) 5. Empati (<i>emphaty</i>)
3.	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Output pekerjaan diselesaikan sesuai target per orang per jam kerja 2. Pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan 3. Jumlah pekerjaan sesuai dengan penghargaan dan kompensasi
4.	Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersedia menerima tanggung jawab 2. Ringan tangan membantu teman satu kelompok dalam melaksanakan tugasnya 3. Menghargai pendapat teman satu kelompok 4. Menghargai pekerjaan teman satu kelompok
5.	Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tepat waktu dalam pekerjaan 2. Tidak ada keterlambatan pekerjaan 3. Memberikan janji dan komitmen bahwa pekerjaan selesai tepat waktu
6.	Sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas intelektual meliputi pengetahuan dan ketrampilan 2. Pendidikan 3. Memahami bidangnya 4. Kemampuan 5. Semangat kerja 6. Kemampuan perencanaan pengorganisasian
7.	Sarana prasarana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi 2. Infrastruktur 3. Perabot 4. Peralatan 5. Teknologi
8.	Ketangguhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedisiplinan 2. Inisiatif

No.	Dimensi	Indikator
		3. Loyalitas 4. Ketaatan peraturan/kode etik
9.	Inisiatif	1. Kemampuan untuk menghasilkan banyak gagasan (<i>fluency</i>) 2. Kemampuan untuk mengemukakan bermacam-macam gagasan 3. Hasrat keingintahuan yang besar 4. Bersikap terbuka dalam pengalaman baru 5. Panjang akal 6. Keinginan untuk menemukan dan meneliti 7. Cenderung menyukai tugas yang berat dan sulit 8. Cenderung mencari jawaban yang luas dan memuaskan 9. Memiliki dedikasi bergairah secara aktif dalam melaksanakan tugas 10. Berpikir fleksibel 11. Menanggapi pertanyaan yang diajukan serta cenderung memberi jawaban yang lebih banyak
10.	Kreativitas	1. Memiliki rasa ingin tahu yang besar 2. Sering mengajukan pertanyaan yang berbobot 3. Memberikan gagasan dan usul terhadap suatu masalah 4. Memiliki keterlibatan yang tinggi ketika sedang diskusi atau bekerja 5. Memiliki dorongan yang tinggi saat mengerjakan tugas 6. Memiliki sikap penuh percaya diri kepada diri sendiri dan hasil pekerjaannya 7. Memiliki rasa ingin tahu yang besar terhadap berbagai informasi dan ilmu baru 8. Senang untuk mencari pengalaman baru dalam pekerjaan 9. Memiliki sikap mandiri yang tinggi sehingga mampu bekerja sendiri atau secara tim 10. Memiliki inisiatif untuk melakukan berbagai pekerjaan sehingga tidak terkesan tidak dipenuhi 11. Memiliki sikap senang ketika mengerjakan pekerjaan yang sulit 12. Cenderung kritis terhadap orang lain dari hasil pekerjaan 13. Tidak ragu untuk menyatakan pendapat dan keyakinannya kepada orang lain 14. Selalu ingin tahu ketika diajak berdiskusi dan bekerja sama 15. Senang ketika diberikan tugas yang majemuk dan kompleks karena memberikan tantangan berbeda 16. Memiliki sikap disiplin yang tinggi 17. Memiliki kemampuan berpikir divergen saat bekerja 18. Memiliki wawasan luas yang terus diasah 19. Memiliki atensi dan memori yang baik
11.	Pengetahuan pekerjaan	1. Bekerja sesuai dengan SoP 2. Bekerja sesuai dengan bidang pendidikan dan ketrampilan 3. Kemampuan pegawai memahami tugas yang dikerjakan
12.	Kejelasan	1. Tujuan yang harus dicapai dalam pekerjaan 2. Kemampuan memahami tujuan pekerjaan yang ingin dicapai 3. Kejelasan tujuan yang akan dikerjakan 4. Bekerja dengan efektif dan efisien

No.	Dimensi	Indikator
13.	Konsistensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai inti (<i>core value</i>) 2. Kesepakatan (<i>agreement</i>) 3. Koordinasi dan integrasi (<i>coordination and integration</i>)
14.	Komparabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan relevan 2. Pekerjaan yang dihasilkan sesuai apa yang benar-benar ada atau terjadi 3. Pekerjaan dapat diverifikasi
15.	Kontrolabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pengontrolan diri untuk menyelesaikan pekerjaan 2. Pengontrolan pencapaian target 3. Pemenuhan tujuan 4. Insentif berdasarkan hasil 5. Kompetisi dan prestasi 6. Berorientasi aturan 7. Pengaturan kerja secara ketat 8. Terstruktur secara formal
16.	Kontijensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dilakukan sebelum keadaan darurat berupa proses perencanaan ke depan 2. Lebih merupakan proses daripada menghasilkan dokumen 3. Proses partisipasi membangun kesepakatan scenario dan tujuan yang akan diambil 4. Kesiapan untuk tanggap darurat dengan menentukan langkah dan sistem penanganan yang akan diambil sebelum keadaan darurat terjadi 5. Mencakup upaya-upaya pencegahan risiko yang lebih tinggi 6. Aktivasi dari perencanaan kontijensi beralih ke rencana operasi tanggap darurat 7. Rencana kontijensi memetakan sumber daya manusia yang dimiliki untuk melakukan risiko pekerjaan
17.	Komprehensif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Basis indikator untuk pengambilan keputusan 2. Pemerataan keadilan dari pengambilan keputusan 3. Keputusan berdampak pada pengembangan kerja dan organisasi 4. Pengetahuan aspek yang bermanfaat pada penurunan risiko pekerjaan terkecil
18.	Terbatas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memiliki ukuran-ukuran yang paling besar manfaatnya 2. Detail dan fokus dalam pekerjaan 3. Memahami batasan-batasan pekerjaan
19.	Relevansi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterpaduan 2. Kesesuaian antara harapan dan kenyataan 3. Sesuai dengan tuntutan organisasi atau perkembangan masyarakat 4. Kesesuaian antara komponen-komponen
20.	Fisibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Target yang dikerjakan sesuai keadaan lingkungan 2. Target yang dikerjakan sesuai posisi

No.	Dimensi	Indikator
		3. Target yang dikerjakan sesuai kemudahan yang dapat dinilai atau dilihat
21.	Ekonomi	1. Pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien 2. Sumber daya yang digunakan menguntungkan 3. Murah atau terjangkau
22.	Efisiensi	1. Hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi 2. Keluaran yang dihasilkan 3. Input lebih kecil dari keuntungan maksimal
23.	Efektivitas	1. Kejelasan tujuan yang dicapai 2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan 3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap 4. Perencanaan yang matang 5. Penyusunan program yang tepat 6. Tersedianya sarana dan prasarana 7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien 8. Sistem pengawasan dan pengendalian
24.	Orientasi hasil	1. Bertanggung jawab untuk memenuhi standar kerja 2. Berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternative untuk peningkatan kinerja 3. Menetapkan target yang menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja 4. Mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya 5. Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi
25.	Keadilan	1. Keadilan distributive (persamaan, kelayakan, kontribusi, kinerja) 2. Keadilan prosedural (kendali proses, kendali keputusan, konsistensi, bebas prasangka, akurasi informasi, mampu koreksi, etika dan moral) 3. Keadilan interaksional secara informasional (kejujuran, pembenaran, masuk akal, tepat waktu, spesifik) dan secara interpersonal (kesopanan, bermartabat, hormat, kepantasan kata-kata)
26.	Responsibilitas	1. Seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan dengan peraturan yang ditetapkan 2. Bekerja dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan organisasi 3. Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan norma dan kode etik organisasi
27.	Akuntabilitas	1. Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan 2. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan 3. Adanya output dan outcome yang terukur

No.	Dimensi	Indikator
28.	Perhatian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi penghargaan (<i>reward</i>) atau hukuman (<i>punishment</i>) 2. Memberi bimbingan/bantuan ketika menghadapi kesulitan 3. Memberikan contoh yang baik 4. Memenuhi kebutuhan kerja organisasi
29.	Daya tanggap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan masalah dengan cepat 2. Tanggap akan kebutuhan konsumen/pegawai/pasar 3. Secara terbuka merespon saran dan kritik
30.	Produktivitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tindakan yang konstruktif 2. Percaya pada diri sendiri 3. Bertanggung jawab 4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan 5. Mempunyai pandangan ke depan 6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah 7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan (kreatif, imajinatif, dan inovatif) 8. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya
31.	Kepastian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepastian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab 2. Kepastian beban kerja 3. Kepastian kompensasi yang diberikan
32.	<i>Service efforts</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Inputs</i> sebagai nilai uang yang dikeluarkan dalam periode tertentu, yang biasa dinyatakan dalam <i>current dollar</i>, <i>constant dollar</i>, satuan per rumah tangga atau per kapita dalam <i>current</i> atau <i>constant dollar</i> 2. <i>Inputs</i> sebagai satuan sumber daya non finansial, misalnya jumlah waktu yang digunakan dalam tahun atau dalam jam kerja
33.	<i>Service accomplishment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Output: mengukur kuantitas jasa yang disediakan, jumlah layanan, bisa pada kualitas layanan tertentu yang diselesaikan 2. Outcomes: mengukur hasil dari penyediaan outputs tersebut, kualitas dan efektivitas layanan

Sumber: diolah dari data kuisioner, 2021

Setelah para peserta memberikan persepsi dimensi dan indikator kinerja ASN berbasis sumber daya manusia, maka selanjutnya definisi operasional dari dimensi-dimensi tersebut dijelaskan menurut pendapat para pakar atau ahli.

1. Responsivitas merupakan tampilan pelayanan organisasi sesuai prioritas, pengembangan program-program layanan publik berdasarkan kebutuhan dan aspirasi dari yang dilayani (Aditama & Widowati, 2017).
2. Kualitas merupakan persepsi seseorang terhadap mutu pekerjaan dan kesempurnaan tugas dari ketrampilan dan kemampuan pegawai (Akbar, 2018).
3. Kuantitas merupakan persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya (Qoyyimah et al., 2019).
4. Kerjasama merupakan kerja yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mewujudkan tujuan yang sama (Putri et al., 2018).
5. Ketepatan waktu yaitu kualitas ketersediaan informasi pada saat yang diperlukan atau kualitas informasi yang baik dilihat dari segi waktu (Fitri & Nazira, 2009).

6. Sumber daya manusia merupakan hal yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal (Leuhery, 2018).
7. Sarana prasarana terkait dengan dukungan teknologi, alat bantu, dan fasilitas kerja dalam organisasi (Rosnaeni, 2019).
8. Ketangguhan terkait dengan kedisiplinan, inisiatif, loyaltas, dan ketaatan pada peraturan yang diterapkan (Oktavia & Amar, 2014).
9. Inisiatif berorientasi pada kemampuan untuk menghasilkan ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi (Wanasaputra & Dewi, 2017). Inisiatif dapat berupa kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat, kemampuan melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil langkah dalam kegiatan (Indriasari et al., 2018).
10. Kreativitas berorientasi pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan inovasi perbaikan-perbaikan dan kemajuan organisasi (Indriasari et al., 2018).
11. Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*) berorientasi pada *the right man, the right place* atau penempatan pegawai sesuai *background* pendidikan atau keahlian (Indriasari et al., 2018).
12. Kejelasan berorientasi pada tujuan yang harus dicapai pegawai (Anugerah et al., 2015).
13. Konsistensi berorientasi pada definisi untuk menghasilkan indikator harus konsisten (Harsasto, 2013).
14. Komparabilitas berorientasi pada aspek konsistensi yaitu mengacu pada karakteristik kualitatif yang memungkinkan pengguna untuk mengidentifikasi dan memahami kesamaan dan perbedaan di antara item-item laporan pekerjaan (Harsasto, 2013).
15. Kontrolabilitas berorientasi pada kinerja pimpinan atau manajemen dalam hal kontrol (Harsasto, 2013).
16. Kontijensi merupakan kinerja ditentukan lingkungan pengambilan keputusan, struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal (Harsasto, 2013).
17. Komprehensif menunjukkan kelengkapan aspek perilaku penting bagi pengambil keputusan (Harsasto, 2013).
18. Terbatas berorientasi pada pemusatan perhatian kepada sejumlah kecil ukuran kinerja, yaitu hanya ukuran-ukuran yang memiliki kemungkinan memberikan hasil yang paling besar (Harsasto, 2013).
19. Relevansi berorientasi apakah indikator yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi (Harsasto, 2013).
20. Fisibilitas berorientasi pada apakah target dibuat berdasarkan harapan yang tidak realistis (Harsasto, 2013).
21. Ekonomi berorientasi pada penggunaan biaya untuk mendapatkan sumber daya yang diharapkan, yaitu murah (Harsasto, 2013).
22. Efisiensi terkait dengan apakah input (orang, uang, dan peralatan) secara bersama-sama menghasilkan output (hasil) secara maksimal (Harsasto, 2013).
23. Efektivitas terkait dengan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya, efektivitas kerja pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi (Akbar, 2018).
24. Orientasi hasil terkait dengan sejauhmana manajemen atau pimpinan yang berfokus pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut (Oktavia & Amar, 2014).
25. Keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek pemerataan (Salim & Woodward, 1992).
26. Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi yang diukur melalui analisis terhadap dokumen dan laporan kegiatan organisasi dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur organisasi dan ketentuan dalam organisasi (Aditama & Widowati, 2017).
27. Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat (Haba Ora, 2015)

28. Perhatian adalah empati atau perlakuan pribadi yang diberikan oleh pegawai terhadap masyarakat atau *customer* maupun publik (Zeithaml et al., 1990).
29. Daya tanggap berkaitan dengan daya tanggap pemerintah atau organisasi akan kebutuhan vital masyarakat (Kumorotomo, 2011).
30. Produktivitas adalah rasio antara input dengan output dari capaian pekerjaan (Aditama & Widowati, 2017).
31. Kepastian merupakan ketentuan atau ketetapan yang mampu menjamin hak dan kewajiban setiap orang atau pekerja (Remaja, 2014).
32. *Service efforts* (usaha pelayanan), bagaimana sumber daya digunakan untuk melaksanakan berbagai program atau pelayanan jasa yang beragam (Sadjiarto, 2000).
33. *Service accomplishment*, diartikan sebagai prestasi dari program tertentu (Sadjiarto, 2000).

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja ASN berbasis sumber daya manusia di Pemerintah Kota Kupang maka ditemukan sebanyak 33 dimensi beserta indikator kinerja yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Hal-hal tersebut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari ASN dalam mengelola sumber daya manusia eksisting.

3.2.2 Rekonstruksi kinerja ASN berbasis sumber daya manusia

Selain mengevaluasi kinerja ASN berbasis sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi atau institusi masing-masing, ditemukan ragam atau diversifikasi dimensi dan indikator dari kinerja ASN. Oleh karena itu, sangat penting dilakukan rekonstruksi untuk menyimplifikasi ragamnya dimensi dan indikator kinerja ASN berbasis sumber daya manusia. Salah satu strategi untuk mereduksi atau merekonstruksi ragamnya dimensi-indikator yang dipergunakan dalam pengukuran kinerja ASN berbasis pengelolaan sumber daya manusia tetapi tidak menghilangkan informasi lainnya adalah analisis faktor. Artaya (2012) menyatakan bahwa analisis faktor merupakan alat bantu statistik dalam menentukan determinasi faktor-faktor yang mempengaruhi suatu variabel dengan cara mereduksi faktor lain hanya menjadi beberapa set indikator saja tanpa adanya kehilangan informasi yang berarti. Sebagai contoh: terdapat 50 faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian oleh konsumen, maka ke-50 faktor tersebut menjadi variabel dalam analisis faktor sehingga dikelompokkan menjadi beberapa sub set indikator yang sejenis. Selanjutnya, beberapa sub set indikator sejenis tersebut akan diberikan nama sesuai dengan indikator yang terbentuk dalam kelompok. Pengelompokan faktor-faktor tersebut berdasarkan korelasi masing-masing indikator berdasarkan nilai *eigenvalues*, yang diambil biasanya berada pada nilai ≥ 1 . Analisis faktor umumnya digunakan untuk penelitian awal dimana faktor-faktor yang mempengaruhi variabel tersebut belum *explanatory research* atau teridentifikasi secara baik.

Berdasarkan metode rekonstruksi di atas maka dilakukan pelatihan untuk peserta mengenai rekonstruksi kinerja ASN berbasis manajemen sumber daya manusia. Hal utama yang dipersiapkan bagi peserta memiliki laptop dan menginstal aplikasi SPSS vs. 25 untuk menganalisis dan menyerdehanakan ragamnya dimensi dan indikator kinerja ASN berbasis sumber daya manusia. Adanya penggunaan tools atau aplikasi analisis data tersebut maka selanjutnya peserta dilakukan pelatihan analisis faktorial eksploratori melalui SPSS vs. 25 sehingga setiap peserta nantinya mampu untuk menyusun dimensi-indikator pengukuran kinerja ASN berbasis sumber daya manusia di instansi mereka masing-masing. Selanjutnya, terkait dengan pelatihan ini, maka dilakukan analisis data secara general terhadap akumulasi dari dimensi-indikator kinerja ASN berbasis sumber daya manusia, seperti tersaji pada Tabel 5. Data pada Tabel 5 merupakan data hasil akhir pengolahan data secara statistik SPSS menggunakan data kuisioner akhir yang diisi oleh peserta pelatihan. Rekonstruksi dimensi-indikator ini hanya sebagai contoh olahan data akhir terkait dengan metode rekonstruksi kinerja ASN berbasis pengelolaan sumber daya manusia. Selanjutnya, setiap komponen dari olah data statistik tersebut diberikan kesempatan kepada peserta untuk memberikan nama kepada komponen sebagai dimensi-indikator dalam pengukuran kinerja ASN berbasis sumber daya manusia di Pemerintah Kota Kupang.

Tabel 2. Dimensi dan indikator kinerja ASN berbasis sumber daya manusia

<i>Component</i>	<i>Performance Indicators</i>	<i>Loading Factors</i>	<i>PCT of variants</i>	<i>Cummulative Procentance</i>	Faktor
Komponen 1	Ketangguhan	0,793	23,036	23,036	Profesional
	Terbatas	0,588			
	Fisibilitas	0,796			
	Ekonomi	0,845			
	Service Efforts	0,735			
	Service accomplishment	0,759			
	Keadilan	0,698			
	Akuntabilitas	0,731			
	Kepastian	0,817			
	Perhatian	0,658			
	Daya tanggap	0,751			
	Produktivitas	0,589			
Komponen 2	Sumberdaya manusia	0,435	17,452	40,488	Target
	Kejelasan	0,797			
	Komparabilitas	0,529			
	Kontijensi	0,638			
	Komprehensif	0,854			
	Relevansi	0,612			
	Efisiensi	0,808			
	Efektivitas	0,737			
	Responsibilitas	0,828			
Komponen 3	Responsivitas	0,386	6,110	46,598	Kredibel
	Konsistensi	0,707			
	Kontrolabilitas	0,580			

<i>Component</i>	<i>Performance Indicators</i>	<i>Loading Factors</i>	<i>PCT of varians</i>	<i>Cummulative Procentance</i>	Faktor
Komponen 4	Kerjasama	0,567	5,577	52,175	Teamwork
	Kreativitas	0,897			
Komponen 5	Ketepatan waktu	0,771	5,226	57,401	Fokus
	Orientasi hasil	0,683			
Komponen 6	Kuantitas	0,703	4,770	62,171	Kapabilitas
	Pengetahuan Pekerjaan	0,735			
Komponen 7	Inisiatif	0,750	4,072	66,243	Inovatif
Komponen 8	Sarana prasarana	0,835	3,998	70,241	Infrastruktur
Komponen 9	Kualitas	0,875	3,798	74,039	Perfeksionis

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil final analisis faktor menunjukkan bahwa komponen faktor sebagai rekonstruksi pengukuran kinerja ASN berbasis sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas profesional (komponen 1), target (komponen 2), kredibel (komponen 3), teamwork (komponen 4), fokus (komponen 5), kapabilitas (komponen 6), inovatif (komponen 7), infrastruktur (komponen 8), dan perfeksionis (komponen 9). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ke-9 faktor tersebut merupakan komponen pengukuran kinerja ASN berbasis sumber daya manusia.

4. Kesimpulan

Dari kegiatan PkM yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal:

1. Pelatihan ini mampu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai dalam mengevaluasi dan merekonstruksi kinerja ASN berbasis sumber daya manusia.
2. Pegawai mampu menggunakan teknik-teknik untuk mengevaluasi kinerja ASN dan memahaminya sebagai kebutuhan organisasi.
3. Pegawai memiliki ketrampilan baru terkait teknik-teknik merekonstruksi ragamnya faktor sebagai alat ukur kinerja pegawai berbasis sumber daya manusia menjadi simplifikasi kinerja berbasis kebutuhan organisasi.

Berdasarkan hasil pengabdian yang dilakukan maka saran yang dapat disampaikan bahwa pelatihan ini perlu dilakukan secara rutin setiap semester, perlu dilakukan peningkatan pengetahuan yang berbeda sehingga kualitas peserta dapat berkembang, dan peserta perlu diperkenalkan dengan aplikasi pengukuran kinerja organisasi maupun kinerja pegawai menggunakan *tools-tools* yang bermetode ilmiah. Hal ini bertujuan untuk menunjang kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan berdasarkan riset atau penelitian yang dapat memperkecil resiko kesalahan keputusan.

Ucapan terima kasih

Pelaksanaan PkM ini terlaksana atas dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak, diantaranya adalah LPPMP UIGM, Fakultas Ekonomi, Prodi MM UIGM dan Pemerintah Kota Kupang. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada Bapak Fellyanus Haba Ora yang dengan ikhlas terlibat aktif dalam kegiatan ini.

Referensi

- Aditama, P. B., & Widowati, N. (2017). Analisis Kinerja Organisasi. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 283–295. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jppmr.v6i2.15994>
- Akbar, S. (2018). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja. *Jiaganis: Jurnal Ilmu Administrasi Negara Dan Bisnis*, 3(2), 1–17. <http://jurnal.stiaindragiri.ac.id/site/index.php/jiaganis/article/view/52>
- Alie, J., Riwukore, J. R., & Hawaii, G. R. S. (2022). Contribution of leadership style, competence, and motivation to employee performance in the Badan Keuangan and Aset Daerah Kota Kupang. *Enrichment : Journal of Management*, 12(2), 2452–2464. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.546>
- Anugerah, R. P., Taufik, T., & Haryani, E. (2015). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan ketidakpastian lingkungan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah dengan kinerja manajerial sebagai variabel moderasi (Studi empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi*, 2(2), 1–15. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/8730>
- Artaya, I. P. (2012). Analisis Faktor (Factor Analysis). *Ekonometrika Terapan*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27644.39047>
- Fitri, F. A., & Nazira. (2009). Analisis ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan kepada publik: Studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI. *Jurnal Telaah Dan Riset Akuntansi*, 2(2), 198–214. <http://jurnal.unsyiah.ac.id/TRA/article/view/324>
- Haba Ora, F. (2015). *Populasi opini penyalahgunaan kekuasaan* (1st Ed). Deepublish Press.
- Habaora, F. (2020). *Rekam jejak (2017-2019) dua tahun implementasi visi misi FirMan-mu di Kota Kupang “Ayo Berubah”* (1st ed.). Phoenix Publisher.
- Hapiz, A. (2020). Penggunaan teknik evaluasi non tes pada pembelajaran IPS Kelas VI di SD Negeri 1 Pengkelak Mas. *Khatulistiwa: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(1), 24–31. <https://jurnal.elkatarie.ac.id/index.php/khatulistiwa/article/view/89>
- Harsasto, P. (2013). Manajemen dan pengukuran kinerja pemerintahan. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, 2(1), 18–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/politika.2.1.2011.18-31>
- Idrus L. (2019). Evaluasi dalam proses pembelajaran. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 920–935. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.427>
- Indriasari, N., Yulianti, O., & Herawati. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 139–147. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v6i2.607>
- Karunia, A. M. (2022, July 21). 35 persen ASN di RI kinerjanya rendah, BKN: Seperti “Kayu Mati” karena malas. *Kompas.Com*, 1. <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn--seperti-kayu-mati-karena-malas>
- Koran SINDO. (2018, November 15). Terkuak fakta, 1,35 juta PNS berkinerja buruk. *Okezone.Com*, 1–2. <https://economy.okezone.com/read/2018/11/15/320/1978052/terkuak-fakta-1-35-juta-pns-berkinerja-buruk?page=1>
- Kumrotomo, W. (2011). Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) dan upaya peningkatan kinerja pegawai: Kasus di Provinsi Gorontalo dan Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 5(1), 22–34. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/115/70/>
- Leuhery, F. (2018). Pengaruh kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja, dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Maluku. *Jurnal SOSOQ*, 6(2), 118–133. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30598/sosoq.v6i1.307>
- Marnisah, L., Riwukore, J. R., Habaora, F., & Susanto, Y. (2021). Constructing Hafizh and Hafizhah commitments to professionalism. In Prof. Dr. Muhittin ELIAÇIK (Ed.), *International Halich Congress on Multidisciplinary Scientific Research* (pp. 143–152). FARABI Publishing House. <https://bookcites.com/index.jsp?modul=detay&book=733-20220217-Y2eZmceHOU.pdf&id=>
- Oktavia, E., & Amar, S. (2014). Komitmen kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kopperindag dan UMKM Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 2(1), 1–11. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/view/4197>
- Purnama, M. W. D., Rahmawati, P. I., & Yulianthini, N. N. (2020). Pengaruh sistem pengembangan

- sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di PT. Arta Sedana Singaraja. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 101–110. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26212>
- Purnomo, P., & Palupi, M. S. (2016). Pengembangan tes hasil belajar matematika, materi menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan waktu, jarak dan kecepatan untuk siswa kelas V. *Jurnal Penelitian*, 20(2), 151–157. <https://e-journal.usd.ac.id/index.php/JP/article/view/872>
- Putri, A. R., Maison, & Darmaji. (2018). Kerjasama dan kekompakan siswa dalam pembelajaran fisika di kelas XII MIPA SMAN 3 Kota Jambi. *EduFisika : Jurnal Pendidikan Fisika*, 3(02), 32–40. <https://doi.org/10.22437/edufisika.v3i02.5552>
- Qoyyimah, M., Abrianto, T. H., & Chamidah, S. (2019). Pengaruh beban kerja, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. INKA Multi Solusi Madiun. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 11–20. <https://doi.org/10.24269/asset.v2i1.2548>
- Remaja, N. G. (2014). Makna hukum dan kepastian hukum. *Kertha Widya: Jurnal Hukum*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.37637/kw.v2i1.426>
- Riwu Kore, J. R. (2020). *Kepemimpinan transformasional peningkatan sumber daya manusia* (F. Haba Ora (ed.); 1st ed). PT. Insan Cendekia Mandiri Group.
- Riwukore, J. R. (2022). Pelatihan penentuan dimensi dan indikator lingkungan kerja eksisting di Sekretariat Daerah Pemkot Kupang (Training on determining dimensions and indicators of the existing work environment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government). *Jurnal Abdimas Multidisiplin*, 1(1), 51–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.35912/jamu.v1i1.1465>
- Riwukore, J. R., Alie, J., & Hattu, S. V. A. P. (2022). Employee performance based on contribution of WFH, organizational commitment, and organizational culture at Bagian Umum Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang. *Jurnal Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 1217–1236. <https://doi.org/https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2533>
- Riwukore, J. R., Habaora, F., & Marnisah, L. (2022). Relationship between the pandemic climate of Covid-19 and leadership style on the employees performance of the Secretariat Regional on Kupang City Government. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(1), 181–193. <https://doi.org/https://doi.org/10.34007/jehss.v5i1.1175>
- Riwukore, J. R., Yustini, T., Zamzam, F., & Habaora, F. (2022). Influence of Covid-19 pandemic climate, discipline, motivation to performance in BAERT Kupang City. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v6i1.12967>
- Rosnaeni. (2019). Manajemen sarana prasarana pendidikan. *Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 8(1), 32–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.24252/ip.v8i1.10226>
- Sadjiarto, A. (2000). Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 138–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jak.2.2.pp.%20138-150>
- Salim, G. M., & Woodward, S. A. (1992). The manager monitor. In L. Willcock & J. Harrow (Eds.), *Rediscovering Public Service Management*. McGraw - Hill Press.
- Sasono, E. (2014). Manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi: Tantangan dan kebutuhan. *Jurnal STIE Semarang*, 6(2), 64–76. <http://jurnal.stiesemarang.ac.id/index.php/JSS/article/view/102>
- Sawaluddin, & Muhammad, S. (2020). Langkah-langkah dan teknik evaluasi hasil belajar pendidikan agama Islam. *Jurnal PTK Dan Pendidikan*, 6(1), 13–24. <https://doi.org/10.18592/ptk.v6i1.3793>
- Setyawan, A. A., & Kuswati, R. (2006). Teknologi informasi dan reposisi fungsi manajemen sumber daya manusia. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(4), 115–123. <https://doi.org/https://badge.dimensions.ai/details/doi/10.23917/benefit.v10i1.1219?domain=http://journals.ums.ac.id>
- Taolin, J. (2015, February 18). Pemkot Kupang Pecat Enam PNS. *Fokus Nusa Tenggara*, 1–2. <https://www.fokusnusatenggara.com/warta-kota/pemkot-kupang-pecat-enam-pns/2/>
- Taolin, J. (2019). Karena tidak disiplin, Pemkot Kupang berhenti 369 pegawai. Fokus Nusa Tenggara. <https://www.fokusnusatenggara.com/warta-kota/karena-tidak-disiplin-pemkot-kupang-berhentikan-369-ptt/>
- Wanasaputra, S., & Dewi, L. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Anggota Yayasan. *Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 2(4), 494–503. <https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/582>
- Wangak, S. (2018, February 15). Pemkot Kupang Akan Pecat 49 Honorir. *Suluh Nusa*.

- <https://suluhnusa.com/politik/20180215/pemkot-kupang-akan-pecat-49-honorar>
- Wicaksono, P. E. (2019, December 3). BKN: Kinerja PNS masih jeblok meski nilai prestasi baik. *Liputan6.Com*, 1–3. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4125095/bkn-kinerja-pns-masih-jeblok-meski-nilai-prestasi-baik>
- Widodo, W. (2015). Pengaruh sumber daya manusia terhadap kemampuan kerja pegawai (Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Timur). *Jurnal TAPIS*, 11(2), 134–142. <https://doi.org/https://doi.org/10.24042/tps.v11i2.1614>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.