

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRD KOTA BEKASI

Maria Yudith Chitra Sagita
NPM. 208010042

chitrayudith@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi ditinjau dari aspek efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif, beserta strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan dengan metode deskriptif, Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis kinerja pegawai dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi yang dapat digunakan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dari aspek efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif belum optimal. Faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kurangnya kompetensi, kurangnya pemahaman akan SOP, pendelegasian pekerjaan yang belum merata, kurangnya kedisiplinan dan inisiatif pegawai. Strategi yang disarankan untuk dilakukan dalam peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi adalah strategi *Turn-Around*, yaitu dengan memanfaatkan peluang dan meminimalkan kelemahan, sehingga dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi pegawai, memanfaatkan teknologi untuk peningkatan kompetensi, dan peningkatan sarana dan prasarana guna menunjang peningkatan kinerja pegawai.

Kata kunci : Kinerja pegawai, Strategi

This research was conducted to determine the employees performance in terms of the aspects of effectiveness and efficiency, authority and responsibility, discipline, and initiative, along with strategies that can be used to improve employee performance at Sekretariat DPRD Kota Bekasi.

The research method used is a qualitative approach and with descriptive methods. Data collection techniques are carried out by interviews, observation, and documentation. Employee performance analysis is carried out by means of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Furthermore, SWOT analysis is used to determine strategies that can be used in an effort to improve employee performance at Sekretariat DPRD Kota Bekasi.

The results of the study show that employee performance from the aspects of effectiveness and efficiency, authority and responsibility, discipline and initiative is not optimal. Inhibiting factors that affect employee performance are lack of competence,

lack of understanding of SOP, uneven delegation of work, lack of employee discipline and initiative. The recommended strategy to be carried out in improving employee performance at Sekretariat DPRD Kota Bekasi is a Turn-Around strategy, namely by taking advantage of opportunities and minimizing weaknesses, so that this can be done by increasing employee competence, utilizing technology to increase competence, and improving facilities and infrastructure to support improvement employee performance.

Keywords: employee performance, strategy

Latar Belakang Penelitian

UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah membawa perubahan terkait hubungan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Otonomi daerah memberikan hak, wewenang dan kewajiban bagi daerah untuk mengatur dan mengurus pemerintahannya sendiri yang fokus utamanya adalah dalam rangka mensejahterakan rakyat dengan memaksimalkan potensi dan kekhasan daerahnya masing-masing. DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang mempunyai peran dan tanggung jawab dalam mewujudkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintah Daerah melalui pelaksanaan hak, kewajiban, tugas, wewenang dan fungsi DPRD sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan. (Lia Muliawaty, 2019)

DPRD dan Pemerintah Daerah bersama-sama melaksanakan pemerintahan di daerah. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, DPRD dibantu oleh Sekretariat DPRD, sebagaimana tertuang dalam Pasal 204 Ayat (1) UU Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah yang menyebutkan bahwa: “Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan wewenang DPRD Kabupaten/ Kota, dibentuk Sekretariat DPRD Kabupaten/

Kota.” Selanjutnya berdasarkan Pasal 31, Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dijelaskan bahwa Sekretariat DPRD merupakan unsur pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi Kabupaten/Kota, yang dipimpin oleh seorang Sekretaris yang secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

Suatu organisasi, baik swasta maupun pemerintah membutuhkan sumber daya manusia yang potensial, baik dari unsur pimpinan hingga unsur pelaksana. Mereka memiliki peran penting yang tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. Demikian pula, Sekretariat DPRD dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya membutuhkan sumber daya manusia, yaitu pegawai yang berkualitas dan baik kinerjanya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa: “Kinerja pegawai dapat dilihat dari dilaksanakannya kewajiban pegawai dalam melaksanakan tugas kedinasannya secara optimal dengan penuh tanggung jawab, disertai kedisiplinan dalam mentaati peraturan yang berlaku”. Pegawai pemerintah memiliki peranan penting dalam menjalankan roda kehidupan organisasi agar dapat berjalan

sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Kinerja pegawai pemerintah juga mampu memberikan pengaruh besar terhadap kemajuan dan keberhasilan pemerintah daerah itu sendiri. Untuk itu, pegawai harus dapat bekerja secara optimal, dengan penuh tanggung jawab dan disiplin yang tinggi.

Di Era Reformasi Birokrasi, pegawai pemerintah dituntut memiliki disiplin dan rasa tanggung jawab yang tinggi menjalankan tugas-tugasnya. Namun pada umumnya, organisasi pemerintahan sampai saat ini masih berhadapan dengan berbagai permasalahan terkait peningkatan kinerja, seperti dalam hal perencanaan kerja, kurangnya kualitas dan kuantitas SDM, dukungan sarana dan prasarana yang belum maksimal, lemahnya integritas dan disiplin pegawai, serta lemahnya komunikasi dan koordinasi.

Kinerja pegawai yang baik dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Untuk memperbaiki kinerja pegawai bukan hal yang mudah, karena berkaitan dengan pengawasan dan pembinaan, juga penilaian terhadap keberhasilan kinerja pegawai.

Prawirosentono (2019:2) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”. Selanjutnya dijelaskan bahwa dalam mencapai tujuannya, organisasi digerakan oleh sekelompok orang yang memiliki peran aktif dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja pegawai yang baik, maka kinerja

organisasi juga akan baik. Kinerja pegawai akan baik bila pegawai tersebut memiliki *skill* yang tinggi, digaji sesuai kesepakatan, dan memiliki ekspektasi akan masa depan yang baik. Hal serupa diutarakan oleh Bustomi, et al. (2021) dalam Jurnal penelitiannya menyebutkan bahwa: “*Performance is essentially related to the process of a person’s on going activities carried out with all abilities and skills possessed to fulfil and create expectation*”. Kinerja adalah proses aktivitas dan hasil kerja seseorang dengan segala kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk memenuhi, menciptakan harapan, dan mencapai tujuan organisasi. Begitupula, kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi harus dipersiapkan untuk memiliki mental kuat, cukup ilmu, dan memahami tugas, pokok dan fungsi pekerjaan, serta memiliki integritas yang tinggi terhadap organisasi. Pemahaman atas tugas pokok dan fungsi pekerjaan menjadikan pegawai memiliki tanggung jawab tinggi pekerjaan sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi yaitu memfasilitasi tugas-tugas DPRD.

Berdasarkan pengamatan awal peneliti pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi, ditemukan beberapa permasalahan terkait kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kedisiplinan sebagian pegawai masih rendah.
2. Terdapatnya pekerjaan yang belum terselesaikan atau belum dapat diselesaikan.
3. Kualitas pegawai yang kurang memadai.
4. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan masih rendah.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, peneliti akan menganalisis kinerja pegawai, serta menganalisis strategi yang dapat dilakukan untuk

meningkatkan kinerja pegawai. Purwanto, et al. dalam jurnal penelitiannya menjelaskan bahwa diperlukan upaya dengan melakukan strategi untuk mengatasi suatu permasalahan atau hambatan. Seperti yang diutarakan Thompson et al. (2006); Steiss (2019) dalam sumber yang sama bahwa: *“The strategy is typically a mixed outcome consisting of conscious and targeted actions aimed at defined goals and the steps needed to deal with previously unimaginable developments and areas of pressure”*. Hal serupa diutarakan oleh Bustomi, et al. dalam jurnal penelitiannya yang menyatakan bahwa: *“Therefore, a strategy is needed to realize the effort to improve the quality of competence in encouraging the work quality of employees both individually, in groups and as a whole in response to the demands and the needs of increasingly transparent organization”*.

Bertitik tolak dari permasalahan dan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam bentuk Tesis dengan judul: **“Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi”**.

FOKUS PENELITIAN

Fokus penelitian ini adalah bagaimana kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Bekasi, diteliti berdasarkan teori dari Prawirosentono melalui konsep faktor-faktor kinerja pegawai yang terdiri dari: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi dilihat dari efektivitas dan efisiensi,

otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif?

2. Apakah faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi?
3. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi?

KAJIAN PUSTAKA

Anggara (2016:14-15) menjelaskan bahwa kata administrasi berasal dari bahasa Belanda *administratie* yang berarti segala bentuk kegiatan seperti mencatat, menulis, mengetik, komputerisasi, surat-menyurat atau korepondensi, pengarsipan, dan pengagendaan atau berhubungan dengan kegiatan tata usaha kantor. Kata administrasi juga berasal dari bahasa Yunani, *ad ministrare*. *Ad* berarti pada, dan *ministrare* berarti melayani, sehingga administrasi adalah aktivitas memberikan pelayanan, yang dalam bahasa Inggris disebut *administration* yang artinya *to serve* (melayani) dengan sebaik-baiknya.

Waldo dalam Muliawaty (2013:38) menyebutkan bahwa: “Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah”. Dalam sumber yang sama, Chandler dan Plano menyebutkan: “Adminstrasi publik adalah suatu proses dimana sumberdaya dan *personel public* diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengelola keputusan dan kebijakan publik”. Adapun Nigro menambahkan bahwa administrasi publik mempunyai empat sifat, yakni: 1) *Public Administration*: Usaha kelompok yang bersifat *cooperative* di lingkungan

pemerintah; 2) Meliputi seluruh ketiga cabang pemerintah, eksekutif, yudikatif, dan legislatif serta pertalian diantara ketiganya; 3) Mempunyai peranan penting dalam formulasi kebijaksanaan publik dan merupakan bagian proses politik. Amat berbeda dengan administrasi *privat*; 4) Berhubungan erat dengan berbagai macam kelompok. Kelompok *privat* dan individual dalam memberikan pelayanan publik. Muliawaty (2013:4) menjelaskan bahwa administrasi publik adalah ilmu sosial yang mempelajari tiga (3) elemen penting dalam kehidupan bernegara, yaitu lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif, serta hal-hal yang berkaitan dengan publik, yaitu yang meliputi kebijakan publik, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggaraan negara.

Dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah segala kegiatan yang dilakukan oleh organisasi pemerintah mulai dari mengorganisir dan mengkoordinasi dalam memformulasikan, mengimplementasi dan mengelola keputusan atau kebijakan publik dengan segala sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan pemerintah.

Henry dalam Pasolong (2019:22) menyebutkan bahwa selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, terdapat topik-topik lain yang dibahas dalam lingkup administrasi publik, antara lain: 1) Organisasi publik, yaitu berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku organisasi; 2) Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia; dan 3) Implementasi, yaitu menyangkut pendekatan implementasi terhadap kebijakan publik

dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Dari uraian tersebut, dapat dilihat bahwa organisasi memiliki hubungan erat dalam ilmu administrasi. Sheldon dalam Harits (2021:13) menyebutkan bahwa: “Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan dari para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasikan dari usaha yang tersedia”. Selanjutnya Pfiffner dan Lane dalam sumber yang sama, menyebutkan bahwa: “Organisasi adalah proses menggabungkan pekerjaan yang orang-orang atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan kekuasaan yang diperlukan untuk pelaksanaannya, sehingga kewajiban-kewajiban yang dilaksanakan demikian itu memberikan saluran-saluran terbaik bagi penyelenggaraan usaha yang efisien, positif dan terkoordinasikan”. Dari beberapa pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi terdapat berbagai macam pekerjaan administrasi dalam pencapaian tujuan organisasi, mulai dari pekerjaan ketatausahaan sampai dengan kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan. Berbagai macam pekerjaan tersebut harus diorganisir secara baik sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi.

Harits (2021:14) menyebutkan bahwa pada umumnya organisasi memiliki ciri-ciri, yaitu: 1) Adanya pembagian pekerjaan, kekuasaan dan tanggungjawab komunikasi yang

direncanakan secara matang untuk lebih meningkatkan usaha dalam mewujudkan tujuan tertentu; 2) Adanya pengawasan yang dilakukan oleh satu atau beberapa pusat kekuasaan untuk mengendalikan dan mengarahkan usaha-usaha organisasi dalam mencapai tujuannya, 3) Adanya penggantian tenaga, yaitu kegiatan pengkombinasian anggota organisasi melalui proses pengalihan maupun promosi. Lebih lanjut Harits (2021:25) menjelaskan bahwa “Tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi, diantaranya memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang dengan senantiasa berusaha mengejar dan mewujudkan kebutuhan organisasi”.

Tujuan organisasi tersebut, kemudian akan menjadi pedoman dalam seluruh kegiatan organisasi. Dari pedoman ini dapat dilihat sejauh mana efektivitas dan efisiensi kegiatan dalam organisasi dijalankan ke arah masa yang akan datang. Dengan demikian, organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari orang-orang yang melakukan kerjasama secara sistematis, terpimpin, terencana, terkendali, rasional dan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi publik saat ini tidak lepas dari persaingan. Agar organisasi tersebut dapat unggul bersaing maka harus benar-benar memperhatikan sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu, dalam pencapaian tujuannya organisasi harus memiliki sumber daya (pegawai) yang sesuai dengan kebutuhan dan memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan tugas-tugas dalam organisasi. Dalam usaha menjadi unggul, mampu bersaing, serta dapat mencapai tujuannya, organisasi dapat melakukan hal serupa

diutarakan oleh Dewantoro dalam Tsauri (2014:5) yaitu: “Kalau organisasi ingin berkembang maju, maka semua anggota organisasi harus mempunyai kemampuan 3 N, *Niteni, Niroke dan Nambahi*”.

Nawawi dalam Tsauri (2013:2) menjelaskan ada tiga pengertian sumber daya manusia, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (sering disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dan mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi dan merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah keberadaan pegawai yang menjadi aset penting dan tidak dapat dilepaskan dalam sebuah organisasi, yang didayagunakan kemampuan agar baik potensi fisik dan psikis dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan (2019:10) menyebutkan bahwa: “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Dessler dalam Adamy (2016:3) yaitu: “*Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resources aspects of management*

position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising". Hal yang sama seperti Dessler, De Cenzo and Robbins dalam Tsauri (2013:6) menyebutkan bahwa: "*Human resources management is the part of the organization that is concerned with the "people" or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*".

Manajemen sumber daya manusia memiliki sangat penting dalam sebuah organisasi, yang mampu mengelola sumber daya manusia agar meningkatkan efektivitas kinerja, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mempertahankan kontribusi atau dengan meningkatkan level sumber daya manusia dengan melakukan pengembangan agar sumber daya yang dimiliki memiliki standar minimal yang harus dimiliki dalam organisasi. Perencanaan strategis juga dapat dilakukan dalam menghadapi permasalahan terkait sumber daya manusia, yang akan berdampak negatif terhadap organisasi. Selain itu, sumber daya manusia berperan penting dalam usahanya membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, baik itu peningkatan karir atau meningkatkan potensi dan kompetensi yang dimiliki.

Organisasi sebagai suatu sistem perserikatan formal, terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Djatmiko (2004:28) menyebutkan bahwa: "Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena adanya kegiatan atau aktivitas yang telah dilakukan oleh para anggota organisasi yang ada dalam organisasi tersebut, dan kegiatan yang

dilakukan oleh anggota ini merupakan suatu kinerja".

Bastian dalam Tsauri (2014:1) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) adalah istilah populer yang selalu muncul dan menarik untuk dibicarakan dalam hal manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (*per-individu*) dan kinerja organisasi. Selanjutnya Tsauri (2014:4) menjelaskan bahwa kinerja dikatakan adalah hasil (*output*) dari suatu proses terhadap sumber-sumber yang digunakan (*input*), yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*).

Untuk mengetahui kinerja baik individual maupun organisasi, diperlukan sebuah pengukuran kinerja. Pasolong (2019:211) menyebutkan bahwa: "Pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana strategis sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas". Dessler dalam Pasolong (2019: 211-212) menyatakan bahwa: "Penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata". Jadi pengukuran kinerja adalah sebuah evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya terhadap pelaksanaan kegiatan, program, ataupun kebijakan sesuai

dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa macam indikator kinerja yang diutarakan oleh para ahli yang digunakan untuk memberikan gambaran atau penilaian sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2020:86) terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu tujuan, standar, umpan balik, alat dan sarana, kompetensi, motif, dan peluang. Menurut Robbins dalam Silaen, dkk. (2021:6), ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja terdiri dari kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen. Prawirosentono (2019:25-126) menyebutkan faktor-faktor kinerja pegawai, yaitu efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Kinerja dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi secara langsung maupun tidak langsung akan tercapai jika didukung dari kinerja pegawainya. Kinerja adalah tindakan-tindakan dari pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Setiap pegawai memiliki tugas, berperanserta dalam mencapai tujuan organisasi.

Prawirosentono dalam Sutrisno (2010:122) menyebutkan bahwa: “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan

secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”. Selanjutnya Prawirosentono dalam Sutrisno (2010:125) mengemukakan faktor-faktor kinerja, yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi
2. Otoritas dan tanggung jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi memiliki rencana dan target pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja pegawai dikatakan efektif dan efisien jika target pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai rencana dan hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan. Pekerjaan yang dikerjakan oleh orang yang tepat, memiliki kemampuan serta kompetensi yang sesuai, serta memiliki dan menggunakan prosedur yang tepat, serta terdapatnya sarana dan sarana pendukung sehingga pekerjaan tersebut dapat dilakukan dengan baik. Pekerjaan yang tidak tumpang tindih atau yang didelegasikan secara merata akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Kesadaran akan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah didelegasikan dan menjadi tugas pokok tiap pegawai, akan menghasilkan kinerja yang baik. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap pegawai akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Hal tersebut akan terwujud disertai komitmen dan disiplin kerja yang tinggi. Kesadaran akan pentingnya disiplin, ketaatan akan peraturan dan kebijakan yang ada di dalam organisasi akan mendorong kinerja. Kedisiplinan juga dapat terlihat

dari ketaatan, dan penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu.

Setiap pekerjaan tentunya tidak terlepas dari suatu permasalahan atau hambatan, oleh karena itu pegawai dalam kinerjanya harus dapat meningkatkan inisiatif dalam dirinya, yaitu pegawai harus mampu mengembangkan kemampuannya, memberikan ide-ide baru dalam memecahkan permasalahan yang ada yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Adanya inisiatif sebagai bentuk daya pikir, kreativitas, dan ide dari pegawai dalam mendukung dan meningkatkan kinerjanya, menunjukkan totalitas dan integritas tinggi yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasinya.

Masih terjadinya pelanggaran kedisiplinan, pekerjaan yang tertunda atau tidak dapat diselesaikan tepat waktu, dan kesalahan pelaksanaan pekerjaan menunjukkan lemahnya kinerja pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat dikatakan belum optimal. Mengacu pada pendapat Prawirosentono dalam Sutrisno (2010:125-126) mengenai faktor-faktor kinerja pegawai, yaitu: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif, peneliti akan gunakan sebagai pisau analisis dalam menjawab pertanyaan kinerja pegawai. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan dengan kerangka berpikir dibawah ini:

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan dengan metode deskriptif, Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis kinerja pegawai dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya,

analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi yang dapat digunakan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi.

PEMBAHASAN

1. Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi

a. Aspek Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dan efisiensi merupakan bentuk pengukuran baik buruknya sebuah kinerja. Efektivitas berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan apa yang telah direncanakan, sedangkan efisiensi berhubungan dengan besarnya pengorbanan yang dikeluarkan dan bila hal tersebut memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan terlepas apakah efektif atau tidak.

Pekerjaan yang ada pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi Tahun 2022 relatif berjalan sesuai harapan. Hal ini didukung dalam Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK) Sekretariat DPRD Kota Bekasi Tahun Anggaran 2022 yang menyebutkan bahwa penyerapan fisik Sub. Kegiatan pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi Tahun 2022 adalah sebesar 96,64%, meski penyerapan anggaran sebesar 75,21%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, efektivitas kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Bekasi jika dikaitkan dengan pencapaian target pekerjaan maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai tinggi. Kinerja tinggi ini tampak pada capaian fisik pekerjaan, yang mana merupakan hasil dari kinerja pegawai per-individu maupun kelompok. Adapun, tidak tercapainya target pada beberapa pekerjaan atau kegiatan dikarenakan terdapatnya belanja yang bersifat insidental seperti penyediaan

makan dan minuman rapat dan kegiatan perjalanan dinas, serta kurangnya waktu sehingga pekerjaan tidak dapat dilaksanakan. Walaupun demikian, secara pencapaian tujuannya, Sekretariat Kota Bekasi dapat mencapai tujuannya. Efektivitas adalah sebuah pencapaian tujuan yang sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan sebelumnya (Prawirosentono, 2019).

Efektivitas dan efisiensi juga menandakan kualitas kerja. Kualitas kerja dapat diukur dengan efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumberdaya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna (Tsauri, 2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, walaupun secara target dapat pekerjaan bisa dibilang tercapai, namun demikian hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi belum memuaskan dan masih banyak yang perlu diperbaiki. Kualitas pekerjaan masih rendah dikarenakan kualitas sumber daya manusia yang masih rendah juga.

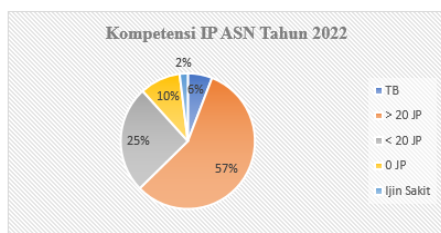
Upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja dapat dilihat dari pemanfaatan seluruh sumber daya manusianya. Begitupula dengan penempatan yang tepat, akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Belum tepatnya penempatan dan kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penempatan yang tidak tepat dan kurangnya kompetensi pegawai akan berdampak pada pencapaian efektivitas dan efisiensi kerja. Rendahnya kompetensi dan pengetahuan yang dimiliki pegawai, maka kualitas pekerjaan yang dihasilkan akan rendah.

Penempatan pegawai adalah usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya, berpedoman pada prinsip "*the right man on the right place*". Dengan penempatan pegawai yang tepat akan meningkatkan semangat kerjanya. Dalam penempatan pegawai juga harus dilihat dari kemampuan, keahlian, potensi, serta minat dari pegawai tersebut, sehingga selain tercipta kesesuaian antara kemampuan dan keahlian juga pegawai semangat dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan peta jabatan pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi, terlihat bahwa total kebutuhan pegawai berjumlah 161 orang. Dari total 161 kebutuhan pegawai, kondisi jumlah PNS yang ada pada saat adalah 51 pegawai. Walaupun saat ini Sekretariat DPRD Kota Bekasi dibantu oleh TTK dalam pelaksanaan pekerjaan, namun dapat disimpulkan bahwa secara peta jabatan masih terdapat kekurangan pegawai Sekretariat DPRD Kota Bekasi dengan berbagai jabatan yang ada. Dengan demikian, selain masih kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, masih dibutuhkan sejumlah pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang terdapat pada peta jabatan Sekretariat DPRD Kota Bekasi.

Efektivitas dan efisiensi akan memberikan hasil yang optimal jika didukung dengan sumberdaya manusia yang berkualitas. Kompetensi dibutuhkan sehingga pekerjaan efektif dan memiliki kualitas yang baik. Selain melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan organisasi, pegawai dapat belajar lewat sarana apapun, seperti dengan belajar secara mandiri, mengikuti komunitas belajar, pelatihan jarak jauh, dan jenis-jenis pengembangan kompetensi lainnya. Namun, pegawai

terkadang lupa untuk meningkatkan kompetensinya, sesuai seperti tertuang dalam Instruksi Wali Kota Bekasi Nomor: 800/1206/BKPPD ayat 1, yang menyebutkan bahwa PNS harus mengembangkan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.



Grafik 1.
Kompetensi IP ASN Tahun 2022

Grafik di atas menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang belum mencapai minimum jumlah jam pelatihan atau bahkan belum mengikuti pengembangan kompetensi sama sekali baik dari organisasi maupun secara mandiri dalam waktu satu tahun. Disatu sisi hal ini menunjukkan bahwa kesadaran pegawai untuk meningkatkan kompetensinya, dengan terus belajar dan memperbaharui informasi yang berhubungan dengan pekerjaan masih kurang.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka peneliti menganalisis bahwa efektivitas sebagai pemanfaatan sumber daya yaitu manusia (pegawai), yang berfokus pada kualitas dan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam menunjang kinerja yang optimal, kualitas dan berdaya guna, masih rendah (Siagian,2002), (Tsauri,2014).

Selanjutnya, efektivitas dan efisiensi pekerjaan dapat pula diwujudkan dengan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan pemanfaatan sarana dan prasarana. Masih adanya pekerjaan yang masih

harus diselesaikan oleh Sekretariat DPRD Kota Bekasi, yaitu berkaitan dengan keberadaan SOP. Seringkali pekerjaan ini, tertunda akibat pegawai lebih fokus kepada pekerjaan dalam pencapaian target organisasi. Tanpa adanya SOP, kewenangan dan alur tugas menjadi simpang siur, sehingga memungkinkan terjadinya penumpukan pekerjaan pada salah satu bidang ataupun pegawai. SOP penting sebagai alat pemandu pegawai dalam melaksanakan, memahami wewenang, serta tanggung jawabnya, akan memberikan dampak yang positif bagi peningkatan kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut, maka efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai pada Sekretariat Kota Bekasi belum berjalan dengan optimal, karena SOP belum sepenuhnya digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan setiap pekerjaan. Selain itu, masih terdapat beberapa kegiatan atau pekerjaan yang membutuhkan SOP. SOP dapat membantu pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga aktivitas kerja diharapkan dapat selesai dengan cepat, tepat, serta sesuai dengan tujuan dan hasil yang diharapkan. Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan SOP adalah suatu dokumen atau instrumen yang memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baik (Atmoko,2001).

Selain peranan sumber daya manusia dan standar pelaksanaan pekerjaan, untuk mencapai kelancaran dalam suatu pekerjaan maka sarana dan prasarana dapat mendukung efektivitas dan efisien kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan masih terdapat sarana dan prasarana yang masih kurang dan perlu ditingkatkan, terutama terkait sarana pendukung seperti laptop, printer,

toner atau tinta dan ATK yang mempengaruhi kinerja pegawai. Intensnya kegiatan DPRD seperti kegiatan-kegiatan rapat-rapat, yang terdiri dari pekerjaan surat menyurat, penyediaan bahan rapat, serta laporan-laporan yang membutuhkan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Disisi lain, pekerjaan bila ditunjang dengan fasilitas seperti sarana dan prasarana yang baik, selain akan dapat menghemat waktu dan mempermudah pekerjaan, juga mampu menambah motivasi dan gairah kerja pegawai.

Berdasarkan beberapa hal yang dibahas di atas, maka efektivitas dan efisiensi dari pemanfaatan sumber daya, yaitu pegawai dengan kompetensinya, pelaksanaan pekerjaan dengan cepat dan tepat berdasarkan SOP serta dukungan sarana dan prasarana, belumlah optimal dilakukan.

b. Aspek Otoritas dan Tanggung Jawab.

Sebuah organisasi yang baik akan memiliki aturan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab bagi pegawainya dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga tidak menimbulkan tumpang tindih dan beban psikologis. Dengan adanya kejelasan wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing pegawai akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan penelitian, secara teoritis pekerjaan sudah dibagi secara merata, namun dalam praktek ada pegawai belum sepenuhnya mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, masih terdapat pegawai yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, masih terdapat pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu, oleh karenanya dibutuhkan

peningkatan akan kontrol atasan atas pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab menjadi konsekuensi dari semakin besarnya suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, pimpinan dalam mengerjakan tugasnya akan lebih efektif dan efisien jika ada pendelegasian wewenang. Pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan adalah proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.

Penelitian menunjukkan bahwa sebagian pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi sadar akan tanggung jawab yang dimilikinya. Tanggung jawab terlihat dari komitmen pegawai yang bekerja baik secara individu maupun bersama-sama dalam penyelesaian pekerjaan. Namun demikian, masih terdapat pegawai yang komitmennya dan tanggung jawabnya kurang terhadap pekerjaan, sehingga terdapat pegawai yang beban kerjanya lebih banyak dan memiliki tanggung jawab yang besar, dan terdapat pegawai yang beban kerjanya sedikit dan dengan tanggung jawab yang kecil.

Hanya pegawai tertentu yang diberikan perintah untuk melakukan pengelolaan kegiatan, yang terdiri dari perencanaan, administrasi, penggunaan anggaran, dan serta pertanggung jawabannya. Pendelegasian wewenang yang tidak merata ini, disebabkan karena kurangnya kepercayaan pimpinan kepada satu pegawai terhadap pegawai lainnya akibat kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut dirasa kurang atau penilaian pimpinan terhadap tanggung jawab yang dimiliki pegawai tersebut, sehingga akan berpengaruh pada keberhasilan atau tercapainya pelaksanaan pekerjaan.

Setiap pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi, memiliki uraian

tugas yang sesuai dengan jabatannya masing-masing. Masing-masing jabatan yang dimiliki pegawai sudah berdasarkan analisis beban kerja yang didalamnya berisi kejelasan wewenang dan tanggung jawab. Wewenang dan tanggung jawab yang melekat dalam uraian tugas tersebut hendaknya dilaporkan secara rutin. Pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi dalam pelaporan kinerja setiap hari telah menggunakan aplikasi Sikerja. Namun, penginputan Sikerja bagi sebagian pegawai masih semata-mata untuk menggugurkan kewajiban bahwa mereka telah melakukan pekerjaan dan agar tidak mendapatkan potongan terkait kinerja. Kontrol pimpinan terhadap kinerja dapat dilakukan salah satunya adalah dengan melihat penginputan dan pelaporan kerja yang dilakukan masing-masing pegawai melalui Sikerja. Laporan tersebut dapat dijadikan dasar untuk dalam evaluasi terhadap kinerja pegawai, terkait pembagian kerja, beban kerja, dan tanggung jawab antara satu pegawai dan pegawai lainnya, serta dapat dijadikan bahan dalam penilaian kinerja pegawai tahunan dalam bentuk SKP.

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat dianalisis bahwa kinerja pegawai dilihat dari otoritas dan tanggung jawab belum belum optimal. Masih terdapat pegawai yang tidak mau didelegasikan dan diserahkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan. Dengan demikian, secara tidak langsung, mengakibatkan beban pekerjaan tidak seimbang antara satu pegawai dan pegawai lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap hak dan kewajiban, serta melekatnya suatu tanggung jawab terhadap jabatan yang mereka miliki masih kurang.

Masih terdapatnya pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan atau tidak melaksanakan perintah atasan, akan berdampak negatif seperti menyebabkan kecemburuan atau memberikan pengaruh yang buruk bagi pegawai lainnya. Hal tersebut juga bisa disebabkan karena kurangnya pengawasan dan kontrol, begitu pula motivasi dari atasan. Pengawasan dilakukan sebagai usaha untuk menjamin kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana serta tata laksana dan prosedur yang berlaku. Pengawasan yang baik tentunya akan menciptakan pengaruh positif terhadap pegawai dalam kesadaran akan tanggung jawab yang dimilikinya.

c. Aspek Disiplin

Kedisiplinan adalah salah satu kunci keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Semakin baik disiplin pegawai maka kinerja yang dihasilkan tentu akan baik juga. Kedisiplinan seorang pegawai akan mencerminkan prestasi kinerja pegawai itu sendiri. Kedisiplinan dapat meningkatkan prestasi kerja berikut pula mencerminkan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan. Disiplin pegawai dapat diartikan jika pegawai taat terhadap peraturan yang berlaku di organisasi, seperti taat terhadap peraturan jam masuk dan pulang kantor, maupun melaksanakan pekerjaan tepat waktu. Oleh karena itu, untuk menghadapi persaingan kerja maka pegawai dituntut untuk berdisiplin demi meningkatkan kinerja secara optimal, yaitu untuk taat terhadap aturan dan melaksanakan semua tugas dan tanggungjawabnya secara baik, bekerja dengan cepat, dan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik pula.

ASN harus juga memiliki semangat disiplin yang tinggi berpedoman kepada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen ASN, dan PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai. Disiplin pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi dilihat dari Taat terhadap peraturan dan melaksanakan pekerjaan pada waktu yang ditentukan dapat dilihat dan dianalisis dari hasil wawancara dengan informan penelitian.

Mengingat pelayanan kepada anggota DPRD dan fasilitasnya bergantung kepada kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi, dengan adanya disiplin pegawai akan menjadikan tertib dan lancarnya pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan masih terdapat pegawai yang tidak taat aturan, kesadaran pegawai terdapat *rewards* dan *punishment* bila tidak disiplin, penggunaan IT dapat dijadikan strategi untuk mendisiplinkan pegawai.

Tabel 1
Rekapitulasi Jam Masuk Pegawai
Jul-Des 2022

ASB/ Non ASN	Jumlah Keterlambatan	Jul	Agst	Sept	Okt	Nov	Des
ASN	>1200 menit	2	1	2	2	3	5
	600≤1199 menit	2	6	5	2	4	10
	≥599 menit	25	17	20	23	18	12
Non ASN	>1200 menit	5	2	2	3	8	22
	600≤1199 menit	10	10	16	16	15	20
	≥599 menit	64	57	53	50	58	41

Berdasarkan tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan jam masuk masih nampak tinggi. Bahkan jika dilihat melalui data rekapitulasi melalui Sistem Informasi E-Absensi, rekapitulasi jumlah keterlambatan terdapat pegawai yang tingkat keterlambatannya mencapai 7000 menit atau melebihi 3 jam keterlambatan per hari. Adapun penyebab keterlambatan adalah dikarenakan adanya kebutuhan

keluarga, jarak tempuh, dan karena kurangnya kedisiplinan pegawai itu sendiri.

Tabel 2
Surat Terkait Disiplin Pegawai
Okt-Des 2022

No	Perihal Surat	Jumlah
1	Pernyataan Tidak Puas	1
2	Diberhentikan	2
3	Panggilan	3
4	Teguran Lisan	6
5	Teguran Tertulis	3

Disiplin berkaitan erat dengan penjatuhan hukuman atau sanksi kepada pihak-pihak yang melanggar (Prawirosentono,2019). Ketika pegawai melanggar aturan yang berlaku tentunya pegawai harus mau menerima sanksi yang berlaku yang ada dalam organisasi yang mereka naungi. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa Sub. Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian telah menindaklanjuti pelanggaran baik yang berhubungan dengan indisipliner atau peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi, dengan mengeluarkan surat-surat baik surat pernyataan tidak puas, panggilan, teguran lisan dan tertulis, bahkan surat perihal pemberhentian secara berpihak. Berdasarkan surat-surat yang dikeluarkan oleh Sub. Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian, dengan demikian menandakan bahwa terdapat pegawai yang melanggar aturan yang ada dan kurang disiplin.

Dengan demikian, dapat dianalisis bahwa kinerja pegawai ditinjau dari aspek disiplin menunjukkan hasil yang kurang optimal. Tingkat kedisiplinan dalam mematuhi jam masuk kantor dan jam kerja yang masih rendah. Rendahnya kedisiplinan pegawai, maka kinerjanya akan rendah juga. Tingginya

disiplin pegawai, maka kinerjanya akan semakin tinggi.

Disiplin yang baik akan mencerminkan besarnya tanggung jawab pegawai dalam mengoptimalkan kemampuan, waktu, fungsinya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada pegawai tersebut. Oleh karena itu setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya memiliki disiplin yang baik.

d. Aspek Kajian Inisiatif

Dalam melaksanakan pekerjaannya, tiap pegawai dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai rencana atau target yang telah ditentukan. Untuk mencapai hal tersebut, pegawai harus memiliki semangat kerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Inisiatif harus dimiliki pegawai, terutama dalam menyelesaikan target pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinannya.

Dapat dipahami bahwa inisiatif datang dari diri masing-masing pegawai. Walaupun terdapat pegawai yang cukup berinisiatif, namun masih tampak pegawai dengan tingkat inisiatif yang rendah. Inisiatif rendah pegawai ini tampak pada kemampuan pegawai dalam bekerja tanpa menunggu perintah atasan belum sepenuhnya baik. Masih ada pegawai yang cenderung menunggu perintah dan petunjuk dari atasan, atau jika diperintah. Dengan demikian, berarti pegawai tersebut belum mampu menerima pekerjaan dengan tanggung jawab yang besar, karena akan berpengaruh kepada keberhasilan atau pencapaian pekerjaan tersebut.

Dari berbagai uraian di atas, dapat dianalisis bahwa aspek inisiatif pegawai dilihat dari kemampuan pegawai untuk bekerja tanpa menunggu perintah adalah kurang optimal. Masih terdapat pegawai yang cenderung menunggu perintah

atasan sebelum mengerjakan tugas yang diberikan, untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang mungkin timbul. Ada pegawai yang bahkan tidak mengerjakan pekerjaan sebelum atasan meminta laporan atau data terkait pekerjaan tersebut. Masih terdapat pegawai yang tidak melakukan aktivitas pekerjaan apapun pada jam kerja. Seperti yang sebelumnya dibahas pada aspek otoritas dan tanggung jawab, hal ini terjadi dikarenakan bahwa tidak ada pekerjaan yang sifatnya rutin yang didelegasikan kepada pegawai tersebut, sehingga pegawai tidak terbiasa untuk bertindak proaktif dalam hal merancang, menjadwalkan, dan melaksanakan pekerjaan sampai dengan berhasilnya pekerjaan tersebut.

Begitu pula inisiatif dilihat dari kemampuan pegawai untuk mengeluarkan ide-ide sebagai solusi ketika timbul permasalahan dalam pekerjaan masih belum optimal. Belum seluruh pegawai mampu mengambil langkah tepat ketika menemukan permasalahan. Hal ini disebabkan karena tidak adanya keinginan dari diri pegawai untuk berperan serta atau terlibat dalam pemecahan masalah. Selain itu, hal ini dimungkinkan karena kurangnya pengetahuan atau kompetensi pegawai untuk menganalisa suatu permasalahan, dan kemudian mengeluarkan hasil daya pikir dalam bentuk ide atau solusi.

Inisiatif pegawai harus juga dibarengi dengan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada pegawai, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan. Tingkat inisiatif pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi dalam melaksanakan pekerjaan masih belum optimal karena pegawai kurang menyadari dan memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai

beserta uraian tugas yang dimiliki dalam mendukung tujuan organisasi, sehingga pekerjaan yang diberikan tidak langsung dikerjakan dan seharusnya pekerjaan tersebut dapat dikerjakan tanpa harus menunggu perintah atasan. *Initiative involve thinking out a plan and ensuring it success. Thus give zeal and energy to organization*, (Queen dalam Prawirosentono,2019). Jika dikaitkan dengan pendapat di atas, maka tingkat inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di Sekretariat DPRD Kota Bekasi masih kurang optimal.

Untuk menjadi pegawai yang mampu memberikan ide-ide dan lebih inisiatif, maka dapat dilakukan dengan melatih kepekaan dari diri pegawai untuk menangkap permasalahan yang ada. Motivasi dan faktor komunikasi juga dapat mendorong pegawai untuk tidak sungkan dalam turut memberikan saran, tanggapan, atau bahkan keluhan terhadap suatu permasalahan. Komunikasi yang baik, yaitu komunikasi 2 (dua) arah, antara atasan dengan bawahan (berupa arahan, petunjuk, dan perintah), dan antara bawahan dengan atasan (berupa saran atau usulan).Pegawai akan berinisiatif melaksanakan pekerjaannya apabila terjadi hubungan harmonis antara atasan dan bawahan, serta sebaliknya antara bawahan dengan atasan, dengan catatan pimpinan harus memberikan solusi ketika timbul suatu permasalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa aspek di atas, yaitu efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif yang merupakan indikator pada kinerja pegawai, dari data yang diperoleh peneliti baik melalui data primer dan data sekunder, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai

pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi tergolong kurang optimal.

2. Faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, adapun faktor penghambat dalam kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi adalah sebagai berikut:

1. Masih kurangnya kompetensi pegawai.
2. Masih belum meratanya pendelegasian tugas dan pekerjaan, menyebabkan penumpukan pekerjaan pada pegawai tertentu
3. Masih kurangnya ketaatan pegawai terhadap peraturan yang berlaku.
4. Masih kurangnya inisiatif pegawai untuk melaksanakan perintah tanpa perintah dari pimpinan, serta kurangnya ide-ide yang muncul dari pegawai untuk keberlangsungan organisasi.

3 Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi, terdapat beberapa strategi yang dikemukakan dalam tesis ini sebagaimana faktor penghambat kinerja pegawai telah disebutkan diatas, untuk itu peneliti melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) nampak pada Tabel 3.

Tabel 3
SWOT Peningkatan Kinerja Pegawai pada
Sekretariat DPRD Kota Bekasi

Kekuatan (Strength): a. Struktur Organisasi b. Tersedianya jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai c. Tersedianya anggaran	Kelemahan (Weakness): a. Kompetensi pegawai b. Disiplin pegawai c. Sistem dan prosedur kerja yang belum optimal d. Pembagian pekerjaan yang belum merata. e. Sarana dan Prasarana yang kurang memadai
Peluang (Opportunities): a. Program peningkatan kompetensi (baik formal maupun informal) b. Perkembangan teknologi informasi	Ancaman (Threat): a. Globalisasi dan persaingan b. Tuntutan pelaksanaan tugas yang cepat dan tepat, dengan kualitas pekerjaan yang baik.

Tabel 4
Matriks Analisis SWOT

Tabel 4.7
Matriks Analisis SWOT

	IFAS	STRENGTH (S) 1. Struktur Organisasi 2. Tersedianya jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai 3. Tersedianya anggaran	WEAKNESS (W) 1. Kompetensi pegawai 2. Disiplin pegawai 3. Sistem dan prosedur kerja yang belum optimal 4. Pembagian pekerjaan yang merata. 5. Sarana dan Prasarana yang kurang memadai
EFAS			
	OPPORTUNITIES (O) 1. Program peningkatan kompetensi 2. Perkembangan teknologi informasi	STRATEGI SO 1. Melakukan kerjasama dengan badan penyelenggara Diklat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai. 2. Membekali pegawai dalam penguasaan teknologi	STRATEGI WO 1. Mengirimkan pegawai untuk mengikuti program peningkatan pendidikan dan latihan ke jenjang yang lebih tinggi. 2. Memanfaatkan perkembangan teknologi informasi untuk peningkatan kinerja. 3. Melakukan pembagian kerja yang adil 4. Menambah sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mendukung kinerja pegawai.
	THREATS (T) 1. Globalisasi dan persaingan 2. Tuntutan pelaksanaan tugas yang cepat dan tepat, dengan kualitas pekerjaan yang baik	STRATEGI ST 1. Memberikan motivasi pegawai untuk semangat dan meningkatkan kualitas kerjanya, serta terus belajar mengikuti perkembangan jaman. 2. Menyusun SOP untuk setiap pekerjaan secara jelas.	STRATEGI WT 1. Meningkatkan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. 2. Mengoptimalkan pengawasan dan evaluasi pegawai. 3. Menyusun tupoksi bagi setiap pegawai.

Berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki, sebagaimana nampak pada Tabel 4 disusun strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh Sekretariat DPRD Kota Bekasi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Tabel 5
Hasil Pembobotan

FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL		RATING	BOBOT	SKOR
STRENGTH	1 Struktur Organisasi	4	0,16	0,64
	2 Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM)	3	0,12	0,36
	3 Tersedianya Anggaran	3	0,12	0,36
				1,36
WEAKNESS	1 Kurangnya kompetensi pegawai	3	0,12	0,36
	2 Kurangnya disiplin pegawai	3	0,12	0,36
	3 Sistem dan prosedur kerja belum optimal	3	0,12	0,36
	4 Pembagian kerja yang belum merata	3	0,12	0,36
	5 Sarana dan prasarana yang kurang memadai	3	0,12	0,36
				1,80
OPPORTUNITIES	1 Program peningkatan kompetensi	4	0,27	1,07
	2 Perkembangan teknologi informasi	4	0,27	1,07
				2,13
THREATS	1 Globalisasi dan persaingan	4	0,27	1,07
	2 Tuntutan pelaksanaan tugas yang cepat dan tepat, dengan kualitas pekerjaan yang baik.	3	0,20	0,60
				1,67
TOTAL				1,67

Titik strategi S-W (1,36-1,80) dan O-T (2,13-1,67) sehingga titik (-0,44,0,47) berada di kuadran III, yang nampak pada grafik di bawah ini:



Grafik 2
Kuadran SWOT

Hasil analisis dan strategi yang akan digunakan, ditentukan dengan beberapa masalah yang dapat segera ditangani. Berdasarkan kuadran SWOT, strategi yang dapat digunakan adalah strategi WO (*Turn-around*) sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi.

Setelah dibuat analisis SWOT, dilakukan pemilihan masalah prioritas yang harus ditangani sehingga hasilnya maksimal, yaitu dengan: 1) Mengirimkan pegawai untuk mengikuti program peningkatan pendidikan dan latihan ke jenjang yang lebih tinggi, 2) Memanfaatkan perkembangan teknologi

informasi untuk peningkatan kinerja, 3) Melakukan pembagian kerja yang adil, dan 4) Menambah sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mendukung kinerja pegawai. Strategi turn-around serta pemilihan permasalahan prioritas yang akan ditangani, ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada (Purwanto,2021).

KESIMPULAN

Setelah dilakukan penelitian dan pembahasan tentang strategi peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi, yang selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai yang baik dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Kinerja pegawai pemerintah juga mampu memberikan pengaruh besar terhadap kemajuan dan keberhasilan pemerintah daerah itu sendiri. Untuk itu, pegawai harus dapat bekerja secara optimal dan dengan penuh tanggung jawab, disiplin yang tinggi, serta

Kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi belum optimal, hal ini nampak pada masih kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai serta penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Masih terdapat pekerjaan yang belum memiliki SOP, serta perlu ditingkatkannya sarana dan prasarana sehingga efektivitas dan efisiensi dapat semakin optimal. Masih terdapatnya pendelegasian pekerjaan yang tidak merata yang mengakibatkan

menumpuknya pekerjaan pada seorang pegawai, disertai dengan masih ditemukannya pegawai yang kurang bertanggung jawab akan pekerjaannya dan hanya mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tertentu saja. Disiplin pegawai masih kurang, dengan masih adanya keterlambatan pegawai dalam jam masuk kantor, serta pemberian surat terkait indisipliner kepada pegawai yang melanggar aturan yang telah ditetapkan.

2. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi

Faktor yang menghambat peningkatan kinerja pegawai adalah masih kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai serta penempatan pegawai yang belum sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus diselesaikan. Kurangnya kompetensi menyebabkan pegawai mengerjakan pekerjaan asal selesai, sehingga inefektif dan inefisien. Sarana dan prasarana yang belum optimal mengakibatkan dukungan pelaksanaan pekerjaan terganggu. Masih terdapat pekerjaan yang belum memiliki SOP menyebabkan kewenangan yang tidak jelas dan menumpuknya pekerjaan pada sala satu orang atau bidang menyebabkan kecemburuan dan suasana kerja kurang harmonis. Masih ada pegawai yang tidak disiplin menyebabkan terganggunya peningkatan motivasi kerja pegawai.

3. Strategi yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis lingkungan pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi, sehingga dapat ditemukan strategi yang paling tepat dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota

Bekasi. Analisis SWOT adalah kegiatan mengidentifikasi berbagai faktor lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan (Purwanto,2021).

Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan strategi WO atau *Turn-around*. Pegawai dapat meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti program peningkatan kompetensi, baik secara formal maupun informal, *offline* maupun *online*. Perkembangan teknologi informasi juga dimanfaatkan sebagai peluang untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Pegawai di jaman modern ini, harus melek teknologi dan informasi. Secara sadar dan inisiatif ingin mengetahui informasi-informasi terbaru, serta keahlian-keahlian yang harus dimiliki dalam mendukung tugasnya. Selain itu, sarana dan prasarana perlu disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada (Purwanto,2021).

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Sekretariat DPRD Kota Bekasi, peneliti melihat bahwa perlu adanya suatu strategi agar kinerja pegawai dapat bekerja secara optimal.

1. Saran Akademis
 - a. Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut dalam pengembangan ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai khususnya pada organisasi Sekretariat DPRD dengan mengembangkan unsur-unsur yang belum dibahas

secara aktual dalam pembahasan tesis ini, sehingga dapat dikembangkan teori-teori baru yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

- b. Penelitian lanjutan diharapkan dapat mendukung hasil-hasil penelitian ini untuk memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik.
2. Saran Praktis
 - a. Agar dapat dilakukan evaluasi kinerja pegawai secara optimal, sehingga dapat diketahui hal-hal yang masih dianggap kurang dan perlu diperbaiki, seperti kompetensi, prosedur kerja, sarana dan prasarana, kedisiplinan, maupun pendelegasian pekerjaan.
 - b. Perbaiki komunikasi seluruh *stakeholder* yang ada, Bagian, Sub. Bagian, Kelompok Substansi, maupun Sekertariat DPRD untuk menentukan target dan permasalahan yang timbul, serta dibuka peluang hubungan timbal balik antara pimpinan dan pegawai untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marwaby. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Aceh: Unimal Press
- Anggara, Sahya & Ii Sumantri. 2016. Administrasi Pembangunan. Bandung: Pustaka Setia
- Anggara, Sahya, 2015. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Pustaka Setia.

- Robbin, Stephen P., 1987. *Management: Concepts and Application*. New Jersey: Prentice-Hall
- Djatmiko, Yayat Hayati. 2004. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Enny, Mahmudah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press
- Harits, Benyamin. 2021. *Teori Organisasi*. Bandung: Kencana Utama.
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Lia Muliawaty. (2019). The Role Of New Public Service Model In Developing Tourist Destination In Bandung City: A New Paradigm For Domestic Tourism Industry. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 322-326.
- Lia Muliawaty. (2019). The Role Of New Public Service Model In Developing Tourist Destination In Bandung City: A New Paradigm For Domestic Tourism Industry. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 322-326.
- Muliawaty, Lia. 2013. *Administrasi Publik: Teori Kontemporer*. Bandung: Lemlit Unpas Press
- Pasolong, Harbani. 2019. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, Bambang Heru. 2021. *Manajemen Strategi Sektor Publik*. PT. Refika Aditama.
- Prawirosentono, Suyadi. 2019. *Kinerja, Motivasi, Etos Kerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Satibi, Iwan. 2017. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Lemlit Unpas Press
- Silaen, Novia Ruth, dkk. 2021. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- _____. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Tsauri, Sofyan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: Stain Jember Press
- _____. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jember: Stain Jember Press.
- Wibowo. 2020. *Manajemen Kinerja*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada
- Peraturan:**
Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah.
Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Jurnal:

Bustomi, T, et all. 2021. *Strategies for Improving Employee's Competency in Bekasi Highways and Water Resources Government Agency. Italienisch.* ISSN: 0171-4996, Vol. 11, No. 1, 2021, pp 235-248.

Bustomi, T, et all. 2021. *Organizational Climate Analysis and Performance on Job Satisfaction*

of Medical and medical Personel at The Regional Hospital of Ciamis District. CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan.. P-ISSN 2442-5958 Vol. 7. No. 2, 2021, pp. 110-125. Doi: 1024198/cosmogov.v7i2.33018

Purwanto, Bambang Heru. 2022. *Strategy For Institutional Development Of Village Owned Enterproses (Bumdes) In Banjar City.* Webology. ISSN: 1735-188X, Volume 19, Number 2, 2022.