

ANALISIS KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA REPUBLIK INDONESIA BIRO ORGANISASI, TATA LAKSANA, HUKUM, DAN REFORMASI BIROKRASI DI JAKARTA PUSAT

Putri Anggraeni Subekti¹

Email : putrianggraenisssss@gmail.com¹

Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Pamulang Tangerang Selatan¹

Suwanto²

Email : dosen01813@unpam.ac.id²

Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Pamulang Tangerang Selatan²

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk menganalisis kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, khususnya pada Biro Organisasi, Tata Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai tergolong baik hingga sangat baik pada sembilan indikator. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan telah sesuai bahkan melampaui target berkat sistem *Objective Key Result* (OKR) dalam aplikasi Piawai, meskipun di beberapa Kelompok Kerja (Pokja) masih terdapat kekurangan sumber daya manusia yang memengaruhi beban kerja. Kualitas hasil kerja tinggi dengan standar yang konsisten dan profesionalisme pegawai yang kuat. Ketepatan waktu penyelesaian tugas terjaga melalui penetapan target dan budaya disiplin. Pengelolaan anggaran berjalan efisien, mengikuti SOP yang ketat, meskipun terdapat tantangan keterbatasan dana. Orientasi pelayanan telah diterapkan secara profesional, dengan koordinasi internal dan eksternal yang baik, namun diakui masih terdapat ruang peningkatan agar pelayanan menjadi lebih optimal dan merata di seluruh unit kerja. Komitmen pegawai tinggi, ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Inisiatif kerja pegawai cukup baik dengan kecenderungan bertindak mandiri meskipun masih perlu arahan pada sebagian pegawai. Kerja sama tim berlangsung efektif dan fleksibel antar kelompok kerja. Gaya kepemimpinan bersifat partisipatif dan mendukung pengembangan pegawai, meski dibutuhkan pelatihan manajerial lebih lanjut. Secara keseluruhan, sistem manajemen kinerja di Kemensetneg berjalan sistematis, produktif, dan menunjukkan tata kelola yang baik dengan ruang peningkatan di beberapa aspek, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja.

Kata kunci: Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This study employs a descriptive qualitative approach using observation, interviews, and documentation methods to analyze employee performance at the Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia, particularly within the Bureau of Organization, Governance, Law, and Bureaucratic Reform. The research findings indicate that employee performance ranges from good to excellent across nine performance indicators. The volume of work completed meets or even exceeds targets, thanks to the implementation of the Objective Key Result (OKR) system through the Piawai application, although some Work Groups (Pokja) still face human resource shortages that affect workload distribution. Work quality is high, with consistent standards and strong employee professionalism. Timeliness in task completion is maintained through target-setting and a culture of discipline. Budget management is efficient and follows strict SOPs, although limited funding remains a challenge. Service orientation is implemented professionally, with effective internal and external coordination; however, it is acknowledged that further improvement is needed to ensure more optimal and consistent service across all work units. Employee commitment is high, reflected in a strong sense of responsibility and initiative in completing tasks. Employee initiative is generally good, with a tendency to act independently, although some still require guidance. Teamwork is effective and flexible among work groups. The leadership style is participative and supports employee development, although additional managerial training is needed. Overall, the performance management system at the Ministry operates systematically and productively, demonstrating sound governance while leaving room for improvement, particularly in addressing workforce needs.

Keywords: Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Ketersediaan sumber daya manusia dalam instansi pemerintahan memegang peranan yang sangat penting. Sumber daya manusia mempunyai potensi yang sangat

besar dalam penyelenggaraan kegiatan negara. Untuk menjamin hasil kerja yang optimal maka potensi yang

dimiliki setiap sumber daya manusia pada suatu instansi

harus dimanfaatkan secara maksimal. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu cara organisasi untuk mempertahankan kerja seluruh elemen organisasi. Organisasi harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusianya untuk mencapai tujuannya. Namun, hal ini tidak mudah. Diperlukan pemahaman yang baik mengenai organisasi dan strategi pengembangan yang matang agar sumber daya manusia organisasi dapat dikerahkan sesuai kebutuhan.

Pegawai merupakan salah satu sumber daya manusia yang sangat penting dalam suatu lembaga, karena pegawai merupakan salah satu unsur dalam suatu lembaga, maka pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dengan bidang pengelolaan lainnya untuk mencapai tujuan lembaga. Dan dalam sebuah institusi, sumber daya manusia merupakan elemen paling strategis yang harus dirasakan dan diterima oleh manajemen. Untuk mencapai tujuan lembaga, maka lembaga harus mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mengelola pekerjaan pegawainya secara memadai dan tepat agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan lembaga. Agar manajemen dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi, salah satu upayanya adalah dengan memiliki pemimpin yang baik dalam menerapkan sistem manajemen yang dapat membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya kinerja pegawai.

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia atau biasa disebut dengan Kemensetneg adalah Kementerian Indonesia yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 148 Tahun 2024, tentang Kementerian Sekretariat Negara. Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 11 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara. Sekretariat Negara merupakan lembaga pemerintah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Menteri Sekretariat Negara. Sekretariat Negara bertanggung jawab untuk memberikan dukungan teknis dan administratif serta analisis. Urusan pemerintahan yang berada pada lingkup Sekretaris Negara untuk membantu Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan.

Kinerja pegawai merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi, termasuk instansi pemerintahan. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (Kemensetneg) memiliki peran strategis dalam mendukung tugas-tugas pemerintahan, terutama dalam aspek organisasi, tata laksana, hukum, dan reformasi birokrasi. Biro Organisasi, Tata Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi (Ortala HRB) bertanggung jawab atas penyusunan kebijakan, pengelolaan administrasi, serta pengembangan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien.

Namun, dalam implementasinya, kinerja pegawai Biro Ortala HRB menghadapi berbagai tantangan, seperti kompleksitas regulasi, beban kerja yang tinggi, serta dinamika perubahan kebijakan reformasi birokrasi. Efektivitas kinerja pegawai di biro ini sangat menentukan keberhasilan dalam menciptakan birokrasi yang lebih

profesional, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di biro ini, baik dari aspek individu, organisasi, maupun kebijakan yang diterapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai di Biro Ortala HRB Kemensetneg dengan menyoroti faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan atau hambatan dalam kinerja mereka. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas pegawai dalam mendukung agenda reformasi birokrasi nasional.

Pengelolaan kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam upaya meningkatkan produktivitas dan akuntabilitas organisasi pemerintahan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, pengelolaan kinerja bertujuan untuk menyelaraskan kinerja individu dengan sasaran organisasi melalui proses yang terstruktur. Proses tersebut mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, penilaian, dan tindak lanjut kinerja pegawai. Penilaian dilakukan secara objektif berdasarkan capaian hasil kerja dan perilaku kerja, serta digunakan sebagai dasar untuk pengembangan karier, penghargaan, maupun penegakan disiplin. Dengan adanya sistem pengelolaan kinerja yang terintegrasi, diharapkan tercipta budaya kerja yang profesional, produktif, dan berorientasi pada hasil, sehingga mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas.

Saat ini instansi pemerintah berkewajiban menjamin kinerja pegawai yang tinggi untuk pengembangan pelayanan publik. Negara harus mampu mengembangkan dan meningkatkan pelayanannya di lingkungannya. Keberhasilan suatu pemerintahan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang sangat berperan penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari semua tingkat perencanaan dan evaluasi, yang mampu memanfaatkan sumber daya lain yang tersedia bagi pemerintah.

Menurut Samsuri et al. (2024:33) "Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diukur berdasarkan standar yang ditetapkan selama periode waktu tertentu."

Kinerja adalah hasil kerja atau pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kinerja suatu organisasi merupakan ukuran berhasil tidaknya organisasi tersebut mencapai tujuannya. Kinerja suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kerja para karyawan yang bekerja di sana. Kinerja seorang pegawai dapat dikatakan baik apabila ia mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara penuh.

Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (outcome). Bila diperhatikan lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi output (hasil kerja). Penggunaan

indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan atau tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi.

Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manager, dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

Namun demikian, berdasarkan hasil observasi awal dan informasi dari internal Biro Organisasi, Tata Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi, terdapat beberapa indikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Beberapa permasalahan utama yang ditemukan antara lain pegawai sering lembur hingga larut malam karena banyak pekerjaan yang belum terselesaikan, yang menunjukkan adanya beban kerja yang belum terkelola dengan baik. Selain itu, pelatihan manajerial yang dilaksanakan selama ini dinilai kurang optimal sehingga belum mampu meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai secara signifikan. Permasalahan lain yang juga muncul adalah pelayanan publik yang diberikan masih kurang optimal, sehingga belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat maupun standar pelayanan yang ditetapkan. Terakhir, kurangnya inisiatif pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja yang efektif dan efisien. Permasalahan-permasalahan tersebut perlu mendapat perhatian serius dan menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, khususnya pada Biro Organisasi, Tata Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi.

Tabel 1.1
Indikasi Kinerja Pegawai Biro Ortala HRB

No.	Indikasi	Hasil Observasi
1.	Permasalahan	Pegawai sering lembur hingga larut malam karena banyak pekerjaan yang belum terselesaikan
		Pelatihan manajerial kurang optimal
		Pelayanan publik yang diberikan masih kurang optimal
		Kurangnya inisiatif pegawai

Sumber: Internal Biro Organisasi, Tata Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi (2025)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada Biro Organisasi, Tata Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi menunjukkan beberapa permasalahan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis kinerja pegawai dan faktor-faktor yang memengaruhinya guna memberikan rekomendasi perbaikan yang relevan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia Biro Organisasi, Tata Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang lebih kaya dan mendalam dari perspektif subjek penelitian. Penelitian kualitatif adalah salah satu jenis penelitian yang digunakan untuk memahami dan menggambarkan fenomena dalam konteks alamiahnya.

Menurut Hermawan et al. (2016:30), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk kata-kata dan tidak menggunakan angka-angka serta tidak menggunakan berbagai pengukuran. Penelitian kualitatif bisa digunakan dalam berbagai pendekatan, antara lain: etnografi, studi naturalistic, studi kasus, studi lapangan, pekerjaan teknis, dan pengamatan langsung. Pendekatan ini menggunakan bermacam-macam metodologi yang merupakan ciri dari penelitian kualitatif.

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, yang berlokasi di Jalan Veteran 17-18, Kelurahan Gambir, Kecamatan Gambir, Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta, 10110.

Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Maret 2025 s/d Juni 2025. Penelitian ini dilakukan secara bertahap dimulai dengan melakukan observasi, wawancara dan melakukan dokumentasi. Sehingga tercukupi kebutuhan data dan informasi.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung perilaku, aktivitas, dan interaksi subjek penelitian di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, khususnya pada Biro Organisasi, Tata

Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi. Teknik observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipatif, di mana peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas yang diamati. Metode ini bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai kinerja pegawai tanpa adanya intervensi terhadap situasi yang sedang berlangsung.

2. Wawancara
Wawancara dilaksanakan secara terstruktur kepada pegawai yang menjadi informan penelitian. Pertanyaan yang diajukan disusun berdasarkan indikator kinerja pegawai, dengan tujuan memperoleh informasi mendalam mengenai pandangan, pengalaman, serta faktor yang memengaruhi kinerja. Teknik ini memungkinkan peneliti menggali perspektif subjek secara langsung dan memperoleh data kualitatif yang komprehensif.
3. Dokumentasi
Teknik dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen yang relevan, seperti laporan kinerja, catatan internal, arsip resmi, serta foto-foto kegiatan wawancara. Selain itu, dokumentasi juga mencakup penelusuran aplikasi Piawai yang berbasis Objective Key Result (OKR) sebagai instrumen pemantauan kinerja di instansi tersebut. Data dokumentasi berfungsi melengkapi hasil observasi dan wawancara sehingga memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai implementasi kinerja pegawai.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan sumber data utama berupa hasil wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman sebagaimana dikutip dalam Sugiyono (2018:246), yaitu analisis dilakukan sejak pengumpulan data hingga penelitian selesai, melalui empat tahap berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)
Data diperoleh melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi, yang menjadi bagian integral dari proses analisis.
2. Reduksi Data (*Data Reduction*)
Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan informasi relevan, menyederhanakan data, serta mengorganisasikannya dalam bentuk ringkasan, kode, tema, atau kategori (Sugiyono, 2018:482).
3. Penyajian Data (*Data Presentation*)
Data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, tabel, atau bagan, sehingga memudahkan dalam penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan.
4. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan (*Verification and Conclusion Drawing*)
Kesimpulan diperoleh melalui interpretasi makna data yang telah disajikan, serta diverifikasi secara berkelanjutan untuk menjamin keabsahan.

Pemeriksaan Keabsahan Data

Menurut Iswahyudi et al. (2023:106), pemeriksaan

keabsahan data adalah proses untuk memastikan bahwa data yang digunakan atau analisis merupakan representasi yang benar, akurat, dan dapat diandalkan dari fenomena yang akan diteliti. Pemeriksaan keabsahan data adalah tahap penting dalam penelitian, analisis data, dan pengambilan keputusan yang berbasis data. Pemeriksaan keabsahan data (*validity*), kepercayaan (*trustworthiness*), dan keaslian (*authenticity*) sangat penting dalam penelitian ilmiah untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian dapat dipercaya dan memiliki kualitas yang baik. Pemeriksaan keabsahan data harus menjadi langkah awal dalam setiap analisis data yang serius. Memastikan keabsahan data akan membantu peneliti dalam menghindari kesalahan analisis dan pengambilan keputusan yang salah berdasarkan data yang buruk. Teknik untuk memeriksa keabsahan data yaitu triangulasi, *trustworthiness*, dan *authenticity*.

Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan mengumpulkan data melalui tiga teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setiap teknik memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, namun dengan menggabungkannya, peneliti dapat melihat fenomena yang diteliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Wawancara dilakukan terhadap Kepala Biro dan Kepala Bagian sebagai bentuk triangulasi sumber, untuk membandingkan dan mengonfirmasi informasi yang diperoleh dari dua narasumber yang memiliki peran dan perspektif berbeda. Kepala Biro memberikan pandangan strategis dan menyeluruh, sedangkan Kepala Bagian memberikan gambaran teknis dan operasional yang lebih dekat dengan pelaksanaan kinerja pegawai sehari-hari. Dengan demikian, peneliti dapat memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar valid dan mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Terlepas dari apapun aktivitas yang dilakukan oleh peneliti melalui berbagai sudut pandang atau perspektif, diharapkan dapat mencapai hasil yang mendekati kebenaran. Oleh karena itu, triangulasi pada tahap ini dilakukan apabila terdapat keraguan terhadap keaslian data atau informasi yang diperoleh dari subjek penelitian atau informan.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuantitas

Pembahasan pertama berfokus pada penilaian jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh para pegawai dalam periode waktu tertentu dan apakah jumlah tersebut sudah sesuai dengan target yang ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, sistem penilaian kinerja di Kementerian Sekretariat Negara (Kemensetneg) telah berjalan dengan sangat baik. Penggunaan metode OKR (*Objective Key Result*) yang terintegrasi dalam aplikasi Piawai memungkinkan pembagian tugas yang jelas, terstruktur, dan dapat dimonitor secara berkala. Setiap pegawai memiliki target kinerja yang terukur, baik dari sisi output bulanan maupun evaluasi triwulanan. Meskipun terdapat tantangan seperti kekurangan sumber daya manusia di beberapa Pokja, kinerja pegawai dinilai tetap optimal dan target organisasi secara umum dapat dicapai, bahkan melebihi ekspektasi. Pembagian kerja berdasarkan keahlian dan karakteristik tugas juga sudah diterapkan dengan efektif. Dengan

demikian, sistem ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja di Setneg telah berjalan secara sistematis dan produktif, meski masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal jumlah pegawai.

Kualitas

Pembahasan kedua mengkaji kualitas hasil kerja pegawai selama menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara, kualitas kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara tergolong sangat baik. Hal ini terlihat dari capaian output yang dinilai memuaskan, akuntabilitas dalam penyusunan kebijakan, serta kemampuan pegawai yang dinilai kompeten dan profesional di bidangnya. Proses kerja juga telah mengikuti standar dan aturan yang berlaku, sehingga meminimalkan kesalahan dan menjamin mutu hasil kerja. Meskipun terdapat proses penyempurnaan di tingkat akhir, hal tersebut lebih bersifat penguatan kualitas, bukan perbaikan mendasar. Secara keseluruhan, sistem dan budaya kerja yang diterapkan mampu menghasilkan output berkualitas tinggi secara konsisten.

Waktu

Pembahasan ketiga menyoroti ketepatan waktu para pegawai dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan hasil wawancara, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan di lingkungan Kemensetneg berada pada kategori sangat baik. Hal ini didukung oleh penerapan sistem OKR dan Piawai yang menetapkan target waktu jelas serta memberikan konsekuensi terhadap keterlambatan, termasuk pemotongan tunjangan kinerja. Adanya mekanisme dialog kinerja memungkinkan pegawai memberikan penjelasan jika tidak mencapai target tepat waktu. Selain itu, komitmen, kedisiplinan, serta budaya kerja yang menghargai efisiensi waktu sudah tertanam kuat, bahkan di bidang-bidang dengan tekanan waktu tinggi seperti hukum. Pendekatan kompromi juga menunjukkan adanya kepercayaan pada kompetensi pegawai, yang justru mempercepat penyelesaian tugas. Secara keseluruhan, ketepatan waktu menjadi indikator penting dalam kinerja pegawai dan telah dijalankan dengan efektif.

Biaya

Pembahasan keempat membahas bagaimana pengelolaan anggaran dilakukan oleh pegawai yang memiliki tanggung jawab tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, pengelolaan anggaran di lingkungan Kemensetneg berada dalam kategori baik. Perencanaan anggaran dilakukan secara terstruktur dan jauh hari sebelumnya, serta terdapat pengawasan ketat melalui PPK dan Biro Keuangan. Pengelolaan anggaran juga mengikuti aturan dan SOP yang jelas, termasuk pelaporan maksimal tiga hari pascakegiatan. Meskipun saat ini terdapat kebijakan efisiensi anggaran yang cukup ketat, unit kerja tetap berupaya menjalankan kegiatan secara adaptif dengan memanfaatkan teknologi dan menyesuaikan prioritas kegiatan tanpa anggaran tambahan. Hal ini mencerminkan fleksibilitas, kepatuhan terhadap regulasi, dan tanggung jawab dalam pengelolaan anggaran. Namun, keterbatasan anggaran yang signifikan juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan program secara optimal.

Orientasi Pelayanan

Pembahasan kelima mengenai sikap dan tindakan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada rekan kerja maupun pihak eksternal. Berdasarkan hasil wawancara, orientasi pelayanan di lingkungan Kemensetneg, khususnya di unit Ortala HRB, berada pada kategori baik. Pelayanan telah dilaksanakan berdasarkan SOP dan standar pelayanan yang menjadi acuan kerja, serta tidak ditemukan keluhan atau penyalahgunaan wewenang. Komunikasi dan koordinasi yang baik, baik dengan pihak internal maupun eksternal, menjadi kunci penting dalam menunjang kualitas pelayanan, terutama dalam penyusunan kebijakan. Meski sebagian besar tidak berhubungan langsung dengan masyarakat, orientasi pelayanan tetap dijalankan dengan prinsip kerjasama, keramahan, dan kejelasan tugas masing-masing pegawai. Namun, terdapat pengakuan bahwa orientasi pelayanan masih perlu ditingkatkan untuk lebih optimal.

Komitmen

Pembahasan keenam mengkaji tingkat komitmen pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil wawancara, tingkat komitmen pegawai di lingkungan Kemensetneg berada pada kategori sangat baik. Komitmen terlihat dari kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, rasa tanggung jawab, serta inisiatif pegawai dalam mengingatkan target tanpa harus diminta. Dukungan sistem seperti OKR, SKP, dan nilai-nilai berAkhlak turut memperkuat komitmen tidak hanya terhadap hasil kerja, tetapi juga dalam aspek perilaku terhadap sesama rekan maupun pihak eksternal. Meskipun masih terdapat sedikit pegawai yang kurang disiplin, fokus utama tetap pada penyelesaian output secara maksimal, dan semangat kerja sama di antara pegawai membantu menutupi kekurangan tersebut.

Inisiatif

Pembahasan ketujuh membahas kemampuan pegawai dalam mengambil inisiatif kerja. Berdasarkan hasil wawancara, tingkat inisiatif pegawai di lingkungan Kemensetneg tergolong baik. Sebagian besar pegawai menunjukkan inisiatif yang baik dengan proaktif melaporkan progres kerja, mengingatkan pimpinan, serta berpartisipasi aktif dalam penyusunan kebijakan dan pelaksanaan tugas tanpa harus menunggu perintah langsung. Mekanisme kerja yang jelas seperti SOP dan pembagian tugas dalam Pokja turut mendukung pengembangan inisiatif. Namun, terdapat beberapa pegawai yang masih membutuhkan arahan dari atasan agar inisiatif yang dilakukan tetap sesuai dengan tujuan dan tidak menyimpang, sehingga inisiatif ini belum sepenuhnya mandiri. Secara keseluruhan, inisiatif sudah berjalan efektif dengan ruang untuk peningkatan kemandirian.

Kerja sama

Pembahasan kedelapan menyoroti kemampuan pegawai dalam bekerja sama. Berdasarkan hasil wawancara, tingkat kerja sama antarpegawai di lingkungan Kemensetneg berada pada kategori sangat baik. Kerja sama berjalan dengan sinergi yang kuat, fleksibel lintas Pokja, dan didukung oleh komunikasi yang terbuka serta saling membantu, terutama dalam menghadapi beban kerja yang tinggi. Pegawai telah terbiasa berkolaborasi secara efektif

baik dalam tim kecil maupun dengan bidang lain, dengan pemahaman pola kerja yang matang dan dukungan untuk mencapai target bersama. Fleksibilitas dan kompaknya tim menjadi kekuatan utama dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas.

Kepemimpinan

Pembahasan kesembilan membahas gaya kepemimpinan dalam lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara, gaya kepemimpinan di lingkungan kerja ini termasuk baik. Kepemimpinan dilakukan dengan pendekatan yang memperhatikan kompetensi, karakteristik, dan minat pegawai untuk memaksimalkan potensi masing-masing. Ketua Pokja berperan aktif dalam mentoring dan pendampingan, terutama bagi pegawai junior. Selain itu, pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dengan mengakomodasi masukan dari bawahan. Namun, terdapat kebutuhan untuk peningkatan pelatihan manajerial khususnya bagi pejabat fungsional yang langsung masuk ke posisi substantif. Disiplin, tanggung jawab, dan loyalitas juga menjadi fokus utama dalam kepemimpinan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis, dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya mengenai Analisis Kinerja Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia pada Biro Organisasi, Tata Laksana, Hukum, dan Reformasi Birokrasi, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai secara umum berada pada kategori baik hingga sangat baik. Hal ini tercermin dari capaian pada sembilan indikator penilaian kinerja, yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, pengelolaan anggaran, orientasi pelayanan, komitmen kerja, inisiatif, kerja sama, dan gaya kepemimpinan.

Penerapan sistem *Objective Key Result* (OKR) yang terintegrasi dalam aplikasi Piawai menjadi salah satu faktor utama dalam mendukung manajemen kinerja yang terstruktur, terukur, dan memungkinkan evaluasi yang berkesinambungan. Pegawai memiliki tingkat komitmen yang tinggi, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menunjukkan kemampuan kerja sama, mengelola anggaran secara efisien, dan mampu menghasilkan output kerja yang berkualitas secara konsisten.

Namun demikian, terdapat beberapa tantangan yang masih perlu mendapatkan perhatian. Pada indikator kuantitas pekerjaan, ditemukan bahwa beberapa Pokja mengalami kekurangan sumber daya manusia, yang menyebabkan peningkatan beban kerja, meskipun target kinerja tetap tercapai. Orientasi pelayanan, meskipun telah dilaksanakan sesuai prosedur, dinilai masih memiliki ruang untuk ditingkatkan guna memperkuat kualitas layanan, baik kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Sementara itu, pada indikator inisiatif, sebagian pegawai masih menunjukkan ketergantungan terhadap arahan atasan, sehingga belum sepenuhnya mandiri dalam pelaksanaan tugas. Gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah bersifat partisipatif dan adaptif, namun masih diperlukan penguatan kapasitas manajerial, terutama bagi pimpinan yang berasal dari jabatan

fungsional.

Dengan demikian, meskipun sistem dan budaya kerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara telah berjalan secara efektif, perbaikan pada aspek-aspek tersebut tetap diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adhari, I. Z. (2021). Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja. Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media.
- [2] Budiono, A. (2023). DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Pendekatan Lingkungan Organisasi). Jawa Barat: CV. Mega Press Nusantara.
- [3] Dewi, N. N. (2021). Buku Ajar: Pengantar Manajemen. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- [4] Elbadiansyah. (2023). Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Deepublish.
- [5] Hantono., et al. (2025). Pengantar Manajemen. Jawa Barat: Widina Media Utama.
- [6] Hermawan, S. (2016). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif). Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- [7] Hertina, D., et al. (2023). Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- [8] Hery. (2021). Manajemen Kinerja. Penerbit: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- [9] Ibrahim, H., et al. (2023). Pengantar Manajemen (Konsep dan Aplikasi). Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- [10] Irmayani, N. W. D. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Deepublish.
- [11] Iswahyudi, M. S., et al. (2023). Buku Ajar Metodologi Penelitian. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- [12] Jaya, I. M. L. M. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif (Teori, Penerapan, dan Riset Nyata). Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- [13] Jufrizen. (2021). Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating. Medan: Umsu Press.
- [14] Nasrullah, Y. M., et al. (2024). Bahan Ajar Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan. Garut: Cahaya Smart Nusantara.
- [15] Prahendratno, A., et al. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya). Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- [16] Purwanto, S., et al. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sumatera Barat: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- [17] Sakti, D.P. B., et al. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bali: Intelektual Manifes Media.

- [18] Samsuri., et al. (2024). Kinerja Dosen (Tinjauan dari Dimensi Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja). Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- [19] Sihombing, N. E.T. (2023). Kualitas Kinerja Karyawan Berdasarkan Budaya Organisasi dan Tingkat Pendidikan. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- [20] Sufaidah, S. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jawa Timur: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas KH. A. Wahab Hasbullah.
- [21] Sugiyono. (2019). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: ALFABETA.
- [22] Sundari, S., et al. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jawa Barat: CV Aksara Global Akademia.
- [23] Supriyadi. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jawa Timur: Cipta Media Nusantara (CMN).
- [24] Surajiyo., et al. (2020). Penelitian Sumber Daya Manusia, Pengertian, Teori, dan Aplikasi (Menggunakan IBM SPSS 22 For Windows). Yogyakarta: Deepublish.
- [25] Tahir, R., et al. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Konsep dan Implementasi terhadap kesuksesan Organisasi. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- [26] Yadnya, I. D. G. S. A. (2022). Berbagai Faktor Bagi Peningkatan Kinerja Pegawai. Sulawesi Tengah: CV Feniks Muda Sejahtera.
- [27] Yuniarti, R., et al. (2021). Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori dan Praktis). Jawa Barat: Widina Bhakti Persada Bandung.