

Optimalisasi Kinerja Aparatur dengan Pendekatan Strategik pada Fungsi Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Pemerintahan Daerah

Irzhafath Raysul Akbar¹, Tina Miniawati Virgawenda Barusman², Akhmad Suharyo³

^{1,2,3} Universitas Bandar Lampung

Email: irzhafathraysul@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai telah dilaksanakan melalui berbagai strategi yang berkaitan dengan orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kerja sama, dan kepemimpinan. Namun demikian, pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat beberapa kendala, terutama pada aspek kedisiplinan pegawai. Selain itu, keterbatasan jumlah pegawai, kurangnya pengawasan pimpinan, serta minimnya pemberian penghargaan juga menjadi faktor penghambat. Di sisi lain, ketersediaan fasilitas kerja, sistem penilaian kinerja yang transparan, serta pelaksanaan pelatihan keprotokolan menjadi faktor yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Strategi Organisasi, Kinerja Pegawai, Pelayanan Publik.

ABSTRACT

This study aims to analyze strategies for improving employee performance at the Protocol and Leadership Documentation Division of the Regional Secretariat of Metro City and to identify the factors that support and hinder their implementation. The research employed a qualitative approach with a descriptive method. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and then analyzed using an interactive analysis model consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that several strategies have been implemented to improve employee performance, including strengthening service orientation, integrity, commitment, teamwork, and leadership. However, the implementation has not yet reached optimal results, particularly due to issues related to employee discipline. Other obstacles include limited staffing, insufficient supervision from leadership, and the lack of appreciation or rewards for high-performing employees. On the other hand, adequate work facilities, a transparent performance appraisal system, and protocol training programs serve as supporting factors for enhancing employee performance.

Keywords: Organizational Strategy, Employee Performance, Public Service.

Latar Belakang Masalah

Pelayanan publik yang berkualitas sangat dipengaruhi oleh kinerja aparatur pemerintah sebagai pelaksana tugas pelayanan kepada masyarakat (Lanin & Hermanto, 2019). Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi sektor publik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aparatur yang memiliki kinerja baik akan mampu menjalankan tugas secara efektif, efisien, serta memberikan pelayanan yang

profesional. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu aspek strategis yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah (Naher et al., 2020).

Dalam konteks organisasi pemerintahan, sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam menggerakkan seluruh aktivitas organisasi. Pegawai tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai penggerak utama yang menentukan keberhasilan program dan kegiatan organisasi (Adatsi et al., 2020). Keberadaan pegawai yang kompeten, disiplin, dan memiliki komitmen kerja yang tinggi akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Sebaliknya, rendahnya kinerja pegawai dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi serta menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Nugroho, 2022).

Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro merupakan salah satu unit kerja yang memiliki peran penting dalam mendukung kegiatan pimpinan daerah, khususnya dalam penyelenggaraan kegiatan keprotokolan, dokumentasi kegiatan pemerintahan, serta publikasi informasi kepada masyarakat. Pelaksanaan tugas tersebut menuntut kinerja pegawai yang profesional, responsif, serta mampu bekerja secara koordinatif dalam mendukung berbagai agenda pemerintahan. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Beberapa indikasi yang menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai antara lain tingkat kedisiplinan yang masih perlu ditingkatkan, seperti ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai, serta belum tercapainya beberapa target kegiatan yang telah ditetapkan dalam program kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan tugas belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu, permasalahan komunikasi organisasi, koordinasi kerja, serta motivasi pegawai juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja dalam organisasi.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Strategi peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti penguatan disiplin kerja, peningkatan motivasi, pengembangan kompetensi, serta perbaikan sistem pengawasan dan evaluasi kinerja. Dengan adanya strategi yang terencana dan terarah, diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat sehingga pelaksanaan tugas organisasi dapat berjalan lebih efektif dan optimal. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi strategi tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Tinjauan Pustaka

Strategi

Strategi merupakan konsep penting dalam manajemen organisasi yang berkaitan dengan upaya mencapai tujuan secara efektif dan terarah (Sinnaiah et al., 2023). Strategi dapat dipahami sebagai rencana menyeluruh yang disusun untuk menentukan arah tindakan organisasi dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal (Westerman et al., 2020). Melalui strategi yang tepat, organisasi mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki

secara optimal serta menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja (Simon, 2023).

Secara konseptual, strategi tidak hanya berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, tetapi juga mencakup proses penentuan kebijakan, pengambilan keputusan, serta implementasi tindakan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi (Kabeyi, 2019). Strategi membantu organisasi menentukan prioritas program, mengalokasikan sumber daya, serta menetapkan langkah-langkah operasional yang efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan (Liu, 2024).

Dalam konteks organisasi publik, strategi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja aparatur (AlShehail et al., 2022). Penerapan strategi yang sistematis memungkinkan organisasi pemerintah untuk menjalankan fungsi pelayanan secara lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, strategi sering digunakan sebagai pendekatan untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta memperbaiki kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya (Kravariti et al., 2023).

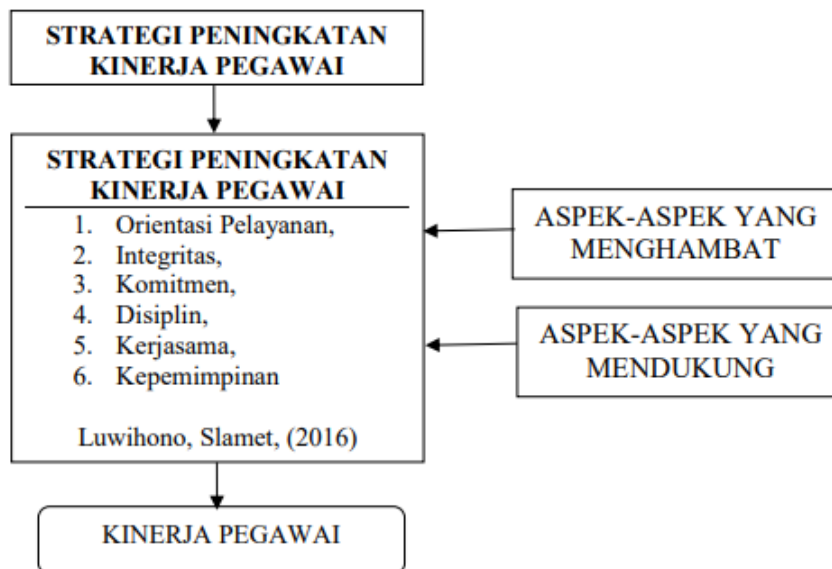
Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Vuong & Nguyen, 2022). Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pencapaian tersebut dapat diukur melalui kualitas pekerjaan, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif (Hendri, 2019).

Dalam organisasi pemerintahan, kinerja pegawai memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik (Ohemeng et al., 2018). Pegawai yang memiliki kinerja tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara profesional, menunjukkan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nor, 2025). Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh berbagai faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta sistem pengelolaan organisasi. Kombinasi dari faktor-faktor tersebut akan menentukan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya (van Noordt & Misuraca, 2022).

Untuk menilai kinerja pegawai secara lebih komprehensif, beberapa indikator dapat digunakan, antara lain orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Indikator tersebut mencerminkan sikap, perilaku, serta tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi. Melalui penilaian terhadap indikator tersebut, organisasi dapat mengetahui sejauh mana pegawai mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja institusi secara keseluruhan (Luwihono & Slamet, 2016).

Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang berkaitan dengan strategi peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi yang terjadi di lingkungan organisasi melalui penggalian informasi secara langsung dari sumber data. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis berbagai kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pegawai serta upaya yang dilakukan organisasi dalam meningkatkan kinerja aparatur (Firman, 2018).

Penelitian ini dilaksanakan di Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa unit kerja tersebut memiliki peran strategis dalam mendukung kegiatan pimpinan daerah, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan keprotokolan dan dokumentasi kegiatan pemerintahan. Informan penelitian dipilih secara purposive, yaitu individu yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait dengan permasalahan penelitian, yang terdiri dari kepala bagian, kepala sub bagian, serta pegawai yang bertugas pada unit kerja tersebut.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam kepada informan untuk memperoleh informasi mengenai strategi peningkatan kinerja pegawai serta berbagai faktor yang mempengaruhinya. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas kerja pegawai dan kondisi lingkungan organisasi, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung yang bersumber dari dokumen resmi, laporan kegiatan, serta arsip organisasi yang relevan dengan penelitian (Waruwu, 2024).

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi

dilakukan dengan menyederhanakan serta memilih data yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk uraian naratif sehingga memudahkan proses interpretasi. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi (Octaviani & Sutriani, 2019).

Hasil dan Pembahasan

Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat. Layanan tersebut dapat diberikan oleh instansi pemerintah, badan usaha milik negara, maupun sektor swasta. Keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya sangat dipengaruhi oleh pemahaman serta komitmen sumber daya manusia yang menjalankan tugas di dalamnya, karena pegawai merupakan penggerak utama yang menentukan perkembangan organisasi (Tawil et al., 2021).

Kinerja pegawai menjadi aspek penting yang perlu dievaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi. Kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, dilakukan secara sah serta tetap memperhatikan norma hukum, moral, dan etika. Oleh karena itu, penilaian terhadap kinerja diperlukan untuk menilai kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi serta mengidentifikasi tingkat efektivitas pelaksanaan program kerja.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, pengukuran kinerja pegawai menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu instansi. Peran manusia sebagai unsur utama organisasi menjadikan kualitas kinerja pegawai sangat menentukan kemajuan lembaga. Menurut Luwihono dan Slamet (2016), kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa dimensi, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Dimensi-dimensi tersebut menjadi dasar dalam menilai sejauh mana pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Orientasi Pelayanan

Pemerintah pada dasarnya memiliki fungsi utama sebagai penyelenggara pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan yang diharapkan adalah pelayanan yang berkualitas, profesional, transparan, efektif, efisien, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja aparatur pemerintah menjadi faktor penting dalam menghasilkan pelayanan yang optimal. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh fasilitas atau sarana yang tersedia, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang menjalankan tugas dalam organisasi pemerintahan (Walle, 2016).

Dalam konteks organisasi pemerintahan, orientasi pelayanan menjadi aspek penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai. Aparatur negara berperan sebagai ujung tombak dalam mewujudkan tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat. Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menegaskan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan pemenuhan kebutuhan

masyarakat atas barang, jasa, maupun pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro telah berupaya memberikan pelayanan yang baik, baik kepada pihak internal organisasi maupun kepada masyarakat. Hal ini tercermin dari sikap pegawai yang responsif, sopan, serta berupaya menyelesaikan tugas pelayanan secara optimal, termasuk dalam mendukung berbagai kegiatan pimpinan daerah. Upaya tersebut juga sejalan dengan prinsip-prinsip pelayanan publik seperti kesederhanaan prosedur, kejelasan pelayanan, keterbukaan informasi, efisiensi, keadilan, serta ketepatan waktu sebagaimana diatur dalam pedoman pelayanan publik.

Secara keseluruhan, orientasi pelayanan pegawai di lingkungan Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro berada dalam kategori baik. Pegawai menunjukkan komitmen untuk memberikan pelayanan yang maksimal serta siap mendukung berbagai kegiatan organisasi, termasuk kegiatan lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelayanan publik menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja pemerintah, karena kualitas pelayanan yang diberikan akan berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

Integritas

Prinsip pemerintahan yang baik menekankan nilai-nilai seperti kepastian hukum, keadilan, keseimbangan, keterbukaan, proporsionalitas, tertib administrasi, serta akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penerapan prinsip tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia aparatur, khususnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki integritas tinggi. Integritas menjadi landasan penting karena mencerminkan keselarasan antara nilai, sikap, dan tindakan dalam menjalankan tugas sesuai norma, etika, serta peraturan yang berlaku (Viendyasari, 2020a).

Integritas pegawai pada dasarnya mencerminkan konsistensi perilaku dalam menjunjung kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan komitmen terhadap organisasi. Pegawai yang berintegritas mampu melaksanakan tugas secara profesional tanpa menyalahgunakan kewenangan serta berani mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang diambil. Dalam praktiknya, integritas juga berkaitan erat dengan kualitas kinerja karena sikap jujur, tulus, dan patuh terhadap aturan dapat meningkatkan kepercayaan organisasi dan mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih baik.

Hasil wawancara dengan pimpinan dan pegawai di Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro menunjukkan bahwa secara umum integritas pegawai telah berada pada kategori baik. Hal ini tercermin dari sikap keterbukaan, kejujuran dalam menjalankan tugas, serta kesediaan untuk mengakui kesalahan dan memperbaiki perilaku sesuai tanggung jawab yang dimiliki. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa individu yang belum sepenuhnya menunjukkan perilaku berintegritas, sehingga diperlukan pembinaan dan penguatan nilai-nilai etika organisasi secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, penguatan integritas aparatur menjadi hal yang sangat penting dalam mendukung kinerja organisasi pemerintahan. Integritas tidak hanya diwujudkan dalam pelaksanaan tugas di lingkungan kerja, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari melalui sikap

yang berpegang pada nilai moral, kejujuran, dan tanggung jawab. Penanaman nilai integritas sejak dini diharapkan mampu mencegah penyalahgunaan kewenangan serta mendorong aparatur pemerintah untuk menjalankan tugas secara profesional, transparan, dan berorientasi pada kepentingan publik (Nabatchi et al., 2017).

Komitmen

Prinsip-prinsip good governance yang mendukung transparansi dan akuntabilitas meliputi kepastian hukum, keadilan, keterbukaan, keseimbangan, proporsionalitas, non-diskriminasi, tertib administrasi pemerintahan, serta akuntabilitas dalam pelaksanaan kewenangan. Penerapan prinsip tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia aparatur. Aparatur yang memiliki integritas tinggi menjadi faktor penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, karena integritas mencerminkan konsistensi antara nilai, sikap, dan tindakan dalam menjalankan tugas serta mematuhi kode etik organisasi (Viendyasari, 2020b).

Integritas pada aparatur negara diartikan sebagai kemampuan untuk bertindak jujur, disiplin, bertanggung jawab, serta tidak menyalahgunakan kewenangan dalam menjalankan tugas. Individu yang memiliki integritas menunjukkan keselarasan antara ucapan dan perbuatan serta tetap berpegang pada prinsip moral dan etika organisasi. Hasil wawancara dengan pejabat dan pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro menunjukkan bahwa integritas dipandang sebagai unsur penting yang mempengaruhi kualitas pekerjaan, komitmen, kedisiplinan, dan kepemimpinan pegawai dalam organisasi.

Secara umum, tingkat integritas pegawai pada unit kerja tersebut berada dalam kategori baik. Pegawai dinilai telah memahami nilai-nilai dasar seperti kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa oknum yang belum sepenuhnya menunjukkan perilaku yang mencerminkan integritas, seperti kurang disiplin atau tidak konsisten dalam menjalankan aturan. Oleh karena itu, pembinaan dan penguatan nilai integritas oleh pimpinan organisasi tetap diperlukan agar perilaku pegawai semakin sejalan dengan prinsip etika dan profesionalisme.

Penguatan integritas juga dapat dilakukan melalui penanaman nilai-nilai moral, pola pikir positif, serta komitmen untuk mengutamakan kepentingan organisasi dan masyarakat di atas kepentingan pribadi. Integritas yang kuat akan mendorong aparatur untuk bekerja secara jujur, transparan, dan bertanggung jawab sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi sekaligus mencegah terjadinya penyalahgunaan kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Karampotsis et al., 2024).

Disiplin

Organisasi merupakan wadah yang mengoordinasikan berbagai aktivitas individu untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia yang dimaksud adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berperan sebagai pelaksana administrasi dan penyelenggara pelayanan publik. Sebagai aparatur negara sekaligus abdi masyarakat, PNS memiliki tanggung jawab penting dalam mendukung pembangunan, memberikan pelayanan yang adil kepada masyarakat, serta menjaga nilai-nilai kebangsaan sesuai dengan prinsip negara (Rivaldo & Nabella, 2023).

Namun demikian, dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, terutama terkait dengan tingkat kedisiplinan kerja. Hasil wawancara dengan pimpinan pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro menunjukkan bahwa disiplin pegawai masih perlu ditingkatkan, yang ditandai dengan ketidakpatuhan terhadap jam kerja serta kurangnya penghargaan terhadap waktu dalam menyelesaikan tugas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembinaan pegawai perlu dilakukan secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan melalui peningkatan pengawasan serta penerapan sanksi yang proporsional bagi pelanggaran disiplin.

Secara konseptual, disiplin kerja merupakan sikap patuh dan taat terhadap aturan organisasi yang bertujuan menciptakan ketertiban dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung mampu menjalankan tugas secara konsisten tanpa harus selalu diawasi oleh pimpinan. Dengan demikian, kedisiplinan menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi (Tupti & Arif, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat disiplin pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro masih relatif rendah. Hal ini terlihat dari kebiasaan datang dan pulang yang tidak sesuai dengan ketentuan jam kerja serta keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan produktivitas kerja pegawai baik dari sisi kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan melalui pembentukan budaya kerja yang lebih disiplin, menghargai waktu, serta mendorong etos kerja yang lebih profesional guna meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan dan kesediaan pegawai negeri sipil untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, atasan, bawahan, maupun instansi lain dalam menyelesaikan tugas sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Hasil penelitian pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro menunjukkan bahwa tingkat kerja sama antarpegawai tergolong baik. Pegawai umumnya saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, termasuk berkoordinasi lintas bidang, terutama ketika menghadapi beban kerja yang tinggi seperti menjelang akhir tahun anggaran. Kondisi ini mencerminkan adanya kesadaran bersama untuk menyelesaikan tugas organisasi secara kolektif.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kerja tim menjadi faktor penting dalam mendukung penyelesaian program kerja organisasi. Sebagian besar pegawai berupaya menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan mengedepankan kolaborasi dan mengurangi potensi konflik dalam pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa pegawai yang belum sepenuhnya menunjukkan kemampuan kerja sama yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas kerja tim tetap diperlukan agar setiap individu mampu berkontribusi secara maksimal dalam pelaksanaan tugas organisasi.

Selain kerja sama internal, Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro juga menjalin kemitraan dengan berbagai institusi eksternal, seperti perguruan

tinggi, khususnya dalam bidang penelitian dan pengembangan sumber daya manusia. Kerja sama tersebut memberikan peluang bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan serta mendukung kegiatan penelitian yang dilakukan oleh pihak akademisi. Secara keseluruhan, pelaksanaan kerja sama yang baik, baik secara internal maupun eksternal, berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat koordinasi organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan institusi secara lebih optimal.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi. Kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengambil keputusan secara tepat, tetapi juga mencakup ketegasan, keteladanan, serta kemampuan menggerakkan tim kerja agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi elemen penting dalam proses manajemen karena berperan dalam mengarahkan aktivitas pegawai agar berjalan efektif dan terkoordinasi (Judeh et al., 2022).

Hasil wawancara dengan pimpinan dan pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro menunjukkan bahwa nilai-nilai kepemimpinan pada umumnya telah tertanam dalam diri pegawai. Para kepala sub bagian telah menjalankan fungsi kepemimpinan dalam mengarahkan pekerjaan, sementara para staf berupaya mengembangkan kepemimpinan personal melalui tanggung jawab terhadap tugas serta saling mengingatkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya dimiliki oleh pimpinan formal, tetapi juga berkembang pada tingkat individu dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan berada pada kategori baik dan mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai. Pimpinan telah berupaya menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan kinerja, termasuk melalui arahan kerja dan komunikasi organisasi. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan, seperti peningkatan kedisiplinan pegawai, penguatan komunikasi terkait pelaksanaan tugas, serta pemberian penghargaan atau insentif bagi pegawai yang menunjukkan kinerja tinggi. Dengan perbaikan pada aspek tersebut, diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat secara lebih optimal.

Aspek-Aspek Mendukung dan Menghambat

Strategi peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung antara lain tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sehingga membantu pegawai dalam melaksanakan tugas secara lebih efektif. Selain itu, penerapan sistem penilaian kinerja yang dilakukan secara transparan dan periodik juga menjadi dasar evaluasi untuk mengukur capaian kinerja pegawai. Upaya peningkatan kompetensi pegawai juga didukung melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan keprotokolan secara rutin guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas.

Di sisi lain, terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi optimalisasi kinerja pegawai. Keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan beban kerja menjadi relatif tinggi sehingga pelaksanaan tugas belum sepenuhnya berjalan secara maksimal. Selain itu, pengawasan pimpinan yang belum optimal berpotensi mempengaruhi kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja adalah masih terbatasnya pemberian penghargaan atau apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan kinerja baik, sehingga dapat mengurangi motivasi kerja dalam organisasi.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Dokumentasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Metro telah diterapkan, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya beberapa aspek kinerja yang perlu diperbaiki, terutama terkait kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas. Selain itu, penelitian juga menemukan beberapa faktor yang menjadi kendala dalam upaya peningkatan kinerja, di antaranya keterbatasan jumlah pegawai, kurangnya intensitas pengawasan dari pimpinan, serta minimnya pemberian penghargaan terhadap pegawai yang menunjukkan kinerja baik.

Di sisi lain, terdapat pula sejumlah faktor yang mendukung peningkatan kinerja pegawai, seperti tersedianya fasilitas kerja yang memadai, adanya sistem penilaian kinerja yang relatif transparan, serta pelaksanaan pendidikan dan pelatihan keprotokolan yang bertujuan meningkatkan kompetensi pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu menyesuaikan jumlah pegawai sesuai kebutuhan kerja, meningkatkan pengawasan dan evaluasi kinerja secara berkala oleh pimpinan, serta memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi guna mendorong motivasi dan semangat kerja dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Adatsi, J. A. S., Yamamoto, K. N., & Lloyd, R. A. (2020). Accomplishing a High-Performance Government Organization through Leadership: Commitment in Partnership with Human Resources Management and Development. *International Management Review*, 16(2), 29–39.
- AlShehail, O. A., Khan, M., & Ajmal, M. (2022). Total quality management and sustainability in the public service sector: the mediating effect of service innovation. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 382–410. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0449>
- Firman, F. (2018). *Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif*.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32. www.allresearchjournal.com

- Karampotsis, E., Aspridis, G. M., Dounias, G., & Exarchou, V. (2024). Critical success factors and key performance indicators in the modernization of public services: empirical evidence from Greece. *International Review of Public Administration*, 29(4), 330–352. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2415169>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Lanin, D., & Hermanto, N. (2019). The effect of service quality toward public satisfaction and public trust on local government in Indonesia. *International Journal of Social Economics*, 46(3), 377–392. <https://doi.org/10.1108/IJSE-04-2017-0151>
- Liu, B. (2024). Strategic Planning and Resource Allocation in Higher Education Institutions. *The Educational Review, USA*, 8(11), 1359–1364. <https://doi.org/10.26855/er.2024.11.014>
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776. <https://doi.org/10.1111/puar.12765>
- Naher, N., Hoque, R., Hassan, M. S., Balabanova, D., Adams, A. M., & Ahmed, S. M. (2020). The influence of corruption and governance in the delivery of frontline health care services in the public sector: A scoping review of current and future prospects in low and middle-income countries of south and south-east Asia. In *BMC Public Health* (Vol. 20, Number 1, pp. 1–16). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08975-0>
- Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>
- Octaviani, R., & Sutriani, E. (2019). *Analisis data dan pengecekan keabsahan data*.
- Ohemeng, F. L. K., Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa Darko, T. (2018). The relationship between leadership style and employee performance. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274–296. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0025>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, 24(193), 182–188.
- Simon, N. E. (2023). Effective Performance Management: Its Impact on Management Strategy and Organisational Effectiveness. *African Journal of Management and Business Research*, 10(1), 1–13. www.afropolitanjournals.com
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>

- Nugroho, S. H. (2022). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 10(3), 012–018. <https://doi.org/10.30574/gjeta.2022.10.3.0040>
- Tawil, M., Tawil, Y. P., Rahmarini, G. M., & Salmon, I. P. P. (2021). Public Services, Public Acceptance, and Satisfaction: Macro Evaluation of Government Services in Sigi Regency. *Journal of Governance*, 6(1), 117–134. <https://doi.org/10.31506/jog.v6i1.10831>
- van Noordt, C., & Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101714. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>
- Viendyasari, M. (2020a). The Application of Digital Administration to Minimize Maladministration in Public Services: A Case Study of Jakarta Investment and One Stop Service Department. *Proceedings of the 3rd International Conference on Vocational Higher Education (ICVHE 2018)*, 137–144. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200331.133>
- Viendyasari, M. (2020b). The Application of Digital Administration to Minimize Maladministration in Public Services: A Case Study of Jakarta Investment and One Stop Service Department. *Proceedings of the 3rd International Conference on Vocational Higher Education (ICVHE 2018)*, 137–144.
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Walle, S. Van de. (2016). When public services fail: a research agenda on public service failure. *Journal of Service Management*, 27(5), 831–846. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2016-0092>
- Waruwu, M. (2024). Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan dan Peran di Bidang Pendidikan. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 5(2), 198–211. <https://afeksi.id/jurnal/index.php/afeksi/>
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>