

Analisis Produktivitas Kerja Pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia

Ratna Johari Pamungkas, Ridwan Rajab, Neneng Sri Rahayu

Komisi Yudisial RI¹, Politeknik STIA LAN Jakarta

ratnajp86@gmail.com, rajabridwan@gmail.com, neneng.rdown@gmail.com

Abstract

This study aims to determine and analyze the factors that affect employee productivity and develop strategies to increase employee productivity in the Bureau of Supervision of Judge behavior. This research uses descriptive qualitative research methods. Data collection techniques used are observation, document analysis, and interviews. The study will analyze the factors that affect productivity consisting of motivation, discipline, skills, income, work environment and work climate, adequate production factors (facilities and infrastructure), and management and leadership. The results showed that the productivity factors mentioned above have not been running optimally. Employees have diverse motivations and skill levels. The organization has not provided salaries on the workload and work risks and has not provided incentives to employees who complete performance targets. Employees work in an inadequate work environment, while the work climate is also less conducive because of the distance between the relationship between the leadership and employees. Work equipment and work rules, as well as sufficient facilities and infrastructure, have not been provided to support the duty of receiving employee reports. In terms of management and leadership, it can be seen that the leadership has not carried out the task of mobilization to the maximum because it has not provided maximum work motivation and has not provided security and safety protection for employees. To increase employee productivity, several strategies are needed as written in the results of this study.

Keywords: Productivity; Strategy; Judicial Commission.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dan menyusun strategi peningkatan produktivitas kerja pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, telaah dokumen dan wawancara. Penelitian akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas yang terdiri atas motivasi kerja, disiplin kerja, keterampilan, penghasilan, lingkungan kerja dan iklim kerja, faktor-faktor produksi yang memadai (sarana dan prasarana) serta manajemen dan kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor produktivitas tersebut di atas belum berjalan secara maksimal. Pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim mempunyai motivasi dan tingkat keterampilan yang beragam. Organisasi belum memberikan gaji sesuai dengan beban kerja dan resiko kerja dan belum memberikan insentif kepada pegawai yang berhasil menyelesaikan target kinerja. Pegawai bekerja di lingkungan kerja yang kurang memadai, sementara itu iklim kerja juga kurang kondusif karena adanya jarak hubungan antara pimpinan dengan pegawai. Dalam menjalankan tugas penanganan laporan pegawai belum didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai baik berupa peralatan kerja maupun pedoman kerja. Dalam hal manajemen dan kepemimpinan, terlihat jika pimpinan belum menjalankan tugas pergerakan secara maksimal karena belum memberikan motivasi kerja secara maksimal dan belum menyediakan perlindungan keamanan dan keselamatan kerja bagi pegawai. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai maka diperlukan beberapa strategi sebagaimana tertulis dalam hasil penelitian ini.

Kata Kunci: Produktivitas; Strategi; Komisi Yudisial

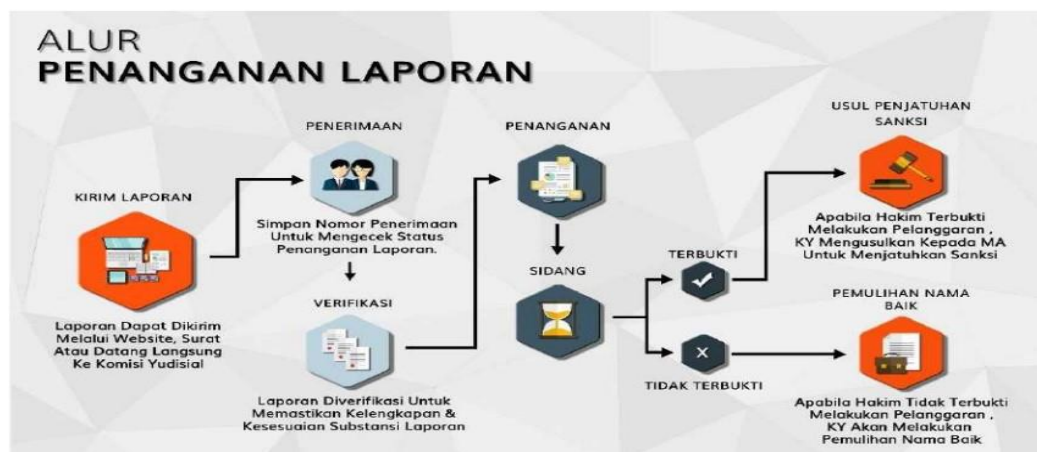
PENDAHULUAN

Pada era reformasi, masyarakat menuntut agar pelayanan publik dapat dilakukan secara transparan, cepat, efisien dan profesional. Pemerintah harus merespon tuntutan tersebut diantaranya dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik atau pengguna jasa. Tuntutan tersebut dapat dipenuhi jika pemerintah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan SDM aparatur negara yang utama dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Seperti yang di ungkapkan Suryanto, (2018) untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal, pelatihan aparatur sipil negara yang efektif menjadi langkah penting. Dengan pelatihan yang tepat, PNS dapat meningkatkan kompetensi mereka, sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang lebih profesional, efisien, dan sesuai dengan tuntutan era reformasi.

Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik karena mempunyai kedudukan yang penting terhadap berhasilnya suatu instansi. Sebuah organisasi memerlukan adanya produktivitas kerja agar dapat mencapai tujuannya. Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input), yang berkaitan dengan sikap mental produktif, antara lain menyangkut sikap, spirit, motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, dan professional (Wijaya dan Manurung, 2021:18).

Biro Pengawasan Perilaku Hakim merupakan etalase Komisi Yudisial yang menjadi tolak ukur keberhasilan kinerja Komisi Yudisial. Dalam menjalankan kewenangannya, Komisi Yudisial mempunyai beberapa tugas, diantaranya melaksanakan pengawasan terhadap hakim, yang dilaksanakan dengan menerima laporan masyarakat yang diduga terdapat pelanggaran Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim (KEPPH), serta memantau perilaku hakim dalam persidangan.

Salah satu tugas Biro Pengawasan Perilaku Hakim dalam bidang pengawasan adalah menerima dan melakukan penanganan laporan dugaan pelanggaran KEPPH. Penanganan laporan dilakukan dengan prinsip cepat, efisien, ramah, mudah, akuntabel dan transparan. Penanganan laporan dilakukan dengan beberapa tahapan, dengan alur sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Penanganan Laporan Masyarakat di Komisi Yudisial RI
(Sumber: Laporan Kinerja Biro Pengawasan Perilaku Hakim Tahun 2022 hal. 10)

Sejak tahun 2019 sampai dengan tahun 2022, jumlah laporan yang masuk ke Komisi Yudisial mengalami kenaikan dari tahun ketahun, namun tren capaian penyelesaian laporan masyarakat mengalami penurunan. Hal ini berarti aspek kecepatan penanganan laporan masyarakat belum dapat dipenuhi. Berdasarkan ketentuan Pasal 61 Peraturan Komisi Yudisial Nomor 2 Tahun 2015 tentang Penanganan Laporan.

Masyarakat, jangka waktu penanganan laporan masyarakat adalah enam puluh hari sejak laporan di registrasi, namun pada kenyataannya masih banyak laporan yang diselesaikan melebihi jangka waktu yang telah ditentukan. Presentase penyelesaian laporan masyarakat yang berhasil diselesaikan pada tahun berjalan sejak tahun 2019 s.d. tahun 2022 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Perhitungan penyelesaian laporan masyarakat pada tahun berjalan tahun 2019 s.d. 2022

Uraian	Satuan	Realisasi			
		2019	2020	2021	2022
Penanganan Laporan Masyarakat mulai dari registrasi sampai dengan putusan sidang pleno	%	43,30	33,59	24,89	6,85

(diolah oleh Penyusun berdasarkan Laporan Kinerja Biro Pengawasan Perilaku Hakim Tahun 2019 s.d. 2022)

Produktivitas pegawai dapat dinilai dari cara pegawai bekerja atau bagaimana pegawai menjalankan pekerjaan atau kinerjanya. Kinerja organisasi dapat terlihat dari kinerja setiap individu di dalamnya. Dengan kata lain kinerja pegawai menjadi dasar bagi pencapaian kinerja organisasi. Organisasi yang didukung oleh pegawai dengan kinerja tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi, sebaliknya, jika pegawai dalam organisasi berkinerja rendah maka kinerja organisasi juga akan rendah. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh produktivitas kerja. Menurut Karunia et al., (2023) Produktivitas pegawai juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi fisik maupun sosial, akan meningkatkan kenyamanan dan motivasi pegawai dalam bekerja, sehingga kinerja mereka pun meningkat. Produktivitas kerja akan membuat pegawai melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien, sehingga menjadi produktif dalam bekerja.

Pengukuran produktivitas kerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator yaitu kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi (Sutrisno, 2009:104). Kemampuan kerja pegawai dipengaruhi oleh keterampilan dan profesionalisme. Pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim mempunyai tingkat keterampilan dan profesionalisme yang beragam. Perlunya juga dilakukan audit kinerja untuk melihat perbedaan tingkat keterampilan dan profesionalisme pegawai, selain itu untuk memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan standar yang diharapkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas penanganan laporan (Andrianto et al., 2021).

Pegawai selalu berupaya untuk meningkatkan pencapaian hasil kerja dengan berusaha untuk menyelesaikan laporan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Upaya ini belum berjalan secara maksimal karena pegawai mengalami berbagai kendala. Semangat kerja juga berpengaruh terhadap jalannya penyelesaian laporan. Dari hasil observasi, terdapat pegawai yang mengalami penurunan semangat kerja yang disebabkan oleh beberapa hal diantaranya perubahan pola kerja yang menyebabkan beban kerja bertambah, namun tidak disertai dengan pembaharuan pedoman kerja membuat pegawai mengalami kebingungan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu semangat kerja juga dipengaruhi oleh pola komunikasi dengan pimpinan yang kurang baik serta sikap pimpinan yang dinilai kurang konsisten dalam mengambil kebijakan.

Pegawai dituntut untuk selalu melakukan pengembangan kompetensi, namun dari hasil observasi pengembangan pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim belum berjalan secara maksimal. Berdasarkan hasil survey indeks kepuasan masyarakat tahun 2022, tingkat kompetensi pegawai dalam melakukan penanganan laporan masuk dalam kategori kurang baik dengan indeks 2.73. Kualitas penanganan laporan masyarakat dapat diukur dalam berbagai aspek diantaranya kecepatan dan ketepatan dalam penanganan laporan. Data capaian realisasi kinerja menunjukkan banyak laporan yang belum dapat diselesaikan dalam waktu enam puluh hari sejak laporan diregistrasi. Dengan demikian, kualitas kerja pegawai dalam hal kecepatan dan ketepatan waktu belum dapat dipenuhi. Hal ini diperkuat dengan hasil survey IKM, dimana waktu penyelesaian laporan mendapatkan nilai terendah dengan indeks 2,33, (tidak baik).

Produktivitas berhubungan erat dengan efisiensi. Yang dimaksud dengan efisiensi menurut KBBI adalah kemampuan melaksanakan tugas secara baik dan tepat dengan tidak membuang waktu, tenaga dan biaya. Efisiensi kerja dapat tercapai apabila terdapat penyederhanaan kerja (Sedarmayanti, 1996:92). Proses penanganan laporan masyarakat dilaksanakan dengan beberapa tahapan yaitu analisis, gelar laporan, pemeriksaan terhadap pelapor, saksi, sidang pleno, pemeriksaan terlapor dan sidang pleno. Dalam pelaksanaannya, tidak jarang pegawai mengalami beberapa kendala dalam menjalankan tugasnya, diantaranya pelaksanaan pemeriksaan baik terhadap pelapor, saksi dan terlapor mengalami penundaan, terdapat kendala dalam menjadwalkan sidang panel dan sidang pleno sehingga pelaksanaan sidang menjadi terhambat. Dengan demikian, penanganan laporan masyarakat menjadi tidak efisien.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2009:4), sumber daya manusia adalah sumber kekuatan yang berasal dari kumpulan manusia yang didayagunakan oleh organisasi. Sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan menjalankan program manajemen SDM yang tepat untuk menguatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan alat manajerial yang dibutuhkan perencanaan, pengelolaan dan pengendalian sumber daya manusia. Sedarmayanti (2016:10-11) menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia agar semua potensinya dapat berfungsi secara maksimal. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Memberikan saran kepada manajemen mengenai kebijakan sumber daya manusia agar organisasi memiliki pegawai yang mempunyai motivasi dan kinerja yang tinggi dan didukung oleh sarana untuk menghadapi perubahan;
2. Memastikan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia terpelihara dan dapat dilaksanakan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai;
3. Mengatasi kondisi yang sulit dalam hubungan antar pegawai sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak terganggu.

Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance* yang memiliki arti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (LAN, 1992:3, dalam Sedarmayanti, 2009: 50). Armstrong dan Baron, (1998: 15) dalam Wibowo, (2007: 2) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan

kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak dalam Ajabar (2020:28) kinerja dipengaruhi oleh kualitas dan kemampuan, sarana pendukung dan supra sarana.

Produktivitas

Siagian (2002) mendefinisikan produktivitas kerja sebagai kemampuan pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang optimal atau bahkan secara maksimal dengan menggunakan peralatan yang ada. Sementara itu Menurut Kusnendi dalam Wijayanti (2014:6), produktivitas kerja merupakan cara pegawai bekerja yang terlihat dari kemauan pegawai bekerja secara efektif dan efisien. Untuk menjamin produktivitas yang tinggi, harus diperhatikan tiga aspek penting yang saling berkaitan dalam suatu sistem dan bisa diukur dengan berbagai ukuran yang relatif sederhana, yang terdiri atas aspek kemampuan manajemen pegawai, aspek efisiensi pegawai, dan aspek kondisi lingkungan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Menurut Anogara (2000:178-179) dalam Busro (2018:346) terdapat 14 faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu:

1. Motivasi kerja. Motivasi kerja mampu mendorong karyawan untuk menjalankan pekerjaan lebih baik sehingga pimpinan perlu memberikan motivasi kepada pegawai.
2. Pendidikan. Secara umum, pegawai yang berpendidikan tinggi akan mempunyai produktivitas yang tinggi pula. Pegawai dapat menggunakan pendidikan yang dimiliki untuk mempermudah belajar hal-hal baru dalam bekerja.
3. Disiplin kerja. Disiplin merupakan sikap jiwa seseorang atau sekelompok orang untuk patuh terhadap peraturan. Pegawai dengan disiplin tinggi akan mematuhi waktu kedatangan, beristirahat dan pulang, serta akan menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu. Disiplin berhubungan erat dengan motivasi. Penghargaan pegawai terhadap ketepatan waktu akan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.
4. Keterampilan. Keterampilan tinggi akan membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan menghasilkan lebih banyak produk, serta sedikit membuat kesalahan dan meninggalkan sedikit limbah. Keterampilan berpengaruh banyak terhadap produktivitas, sehingga perusahaan perlu meningkatkan keterampilan karyawannya. Peningkatan keterampilan pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan, kursus, dan lain-lain.
5. Sikap Etika Kerja. Dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok dalam membina hubungan serasi, selaras dan seimbang di dalam kelompoknya sendiri maupun kelompok lain. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan dengan menjaga hubungan yang selaras, serasi dan seimbang antara perilaku kerja dalam proses produksi.
6. Kemampuan bekerja sama. Pekerjaan yang dilakukan dengan bekerja sama akan lebih mudah dan ringan untuk dikerjakan. Kerjasama juga berpengaruh terhadap kecepatan dan ketelitian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian, semakin tinggi kemampuan kerjasama seseorang maka semakin tinggi produktivitasnya.
7. Gizi dan kesehatan. Daya tahan tubuh dan kesehatan pegawai dapat dipengaruhi oleh gizi. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh Gizi dan Kesehatan karena kekurangan gizi menyebabkan pegawai mudah lelah dan mudah sakit yang mengakibatkan pegawai menjadi sering beristirahat. hal ini akan berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

8. Penghasilan Pegawai. Pemberian penghasilan yang sesuai dan berdasarkan kinerja karyawan akan meningkatkan produktivitas. Pemberian penghasilan ini meliputi juga tunjangan kinerja, remunerasi dan penghasilan sah lainnya. Pemberian penghasilan sesuai dengan kinerja karyawan dapat mendorong prestasi sehingga karyawan dapat mencapai target produktivitasnya.
9. Lingkungan dan iklim kerja. Produktivitas pegawai dipengaruhi oleh lingkungan fisik dan sosial tempat bekerja. Produktivitas kerja pegawai menjadi meningkat jika didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman.
10. Kecanggihan teknologi. Kemajuan teknologi berupa alat kerja yang otomatis dan modern akan berpengaruh terhadap tingkat produksi dan memudahkan kerja pegawai.
11. Faktor-faktor produksi yang memadai. Produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh faktor produksi yang memadai dan saling mendukung. Semakin lengkap sarana produksi maka akan semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.
12. Jaminan Sosial. Pemberian jaminan sosial kepada karyawan dalam bentuk asuransi, jaminan hari tua berupa jaminan pensiun, dan jaminan kesehatan akan mempengaruhi produktivitas kerja. Pemberian jaminan sosial yang memadai akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
13. Manajemen dan kepemimpinan. Manajemen yang baik membuat pegawai berorganisasi dengan baik, sehingga produktivitas pegawai menjadi lebih baik.
14. Kesempatan berprestasi. Pemberian kesempatan karyawan untuk berprestasi dapat mendorong karyawan meningkatkan produktivitasnya. Semakin baik kesempatan berprestasi yang diberikan, maka akan semakin tinggi pula produktivitas karyawan, dan sebaliknya.

Dalam penelitian ini, pembahasan akan dibatasi terhadap tujuh faktor, yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, keterampilan, penghasilan, lingkungan kerja dan iklim kerja, faktor-faktor produksi yang memadai (sarana dan prasarana), serta manajemen dan kepemimpinan.

Pengukuran produktivitas kerja

Edi Sutrisno (2009:104) menyatakan produktivitas kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan. Keterampilan dan profesionalisme pegawai dalam bekerja akan mempengaruhi kemampuan kerja pegawai.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang melakukan pekerjaan maupun pihak yang menikmati hasil kerja. agar produktivitas kerja meningkat, maka Pegawai harus selalu berupaya agar hasil yang dicapai meningkat.
3. Semangat kerja. Indikator semangat kerja dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian membandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri. Merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Dengan demikian, semakin kuat tantangan yang dihadapi, maka pegawai harus melakukan pengembangan diri.
5. Mutu. Kualitas kerja pegawai dapat terlihat dari mutu pekerjaan yang dihasilkan. Peningkatan mutu yang dilakukan untuk memberikan hasil terbaik akan sangat berguna bagi pegawai maupun organisasi.

6. Efisiensi. Perbandingan antara penggunaan sumber daya secara keseluruhan dengan hasil yang dicapai disebut juga sebagai efisiensi. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang berpengaruh cukup signifikan bagi karyawan.

Peningkatan produktivitas kerja

Menurut Siagian (2002) dalam Sutrisno (2009:105) untuk meningkatkan produktivitas, harus memperhatikan beberapa faktor etos kerja yaitu:

1. Perbaikan terus menerus. Dalam rangka peningkatan produktivitas, organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Etos kerja ini penting karena organisasi selalu dihadapkan pada perubahan tuntutan yang terjadi secara terus menerus.
2. Peningkatan mutu hasil kerja. Mutu suatu pekerjaan tidak hanya berhubungan dengan produk yang dihasilkan baik berupa barang dan jasa, namun menyangkut semua jenis kegiatan yang melibatkan organisasi. Peningkatan mutu tidak hanya penting secara internal, namun juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya yang akan mempengaruhi citra organisasi di hadapan pihak luar.
3. Pemberdayaan SDM. Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Pemberdayaan SDM merupakan etos kerja mendasar yang harus dipegang oleh setiap eselon manajemen dalam tingkatan organisasi.

Strategi

Strategi adalah rencana besar dalam jangka panjang untuk berorientasi dengan lingkungan yang kompetitif guna mencapai tujuan (John & Robinson, 2014: 4, dalam Watunglawar, 2021:41). Sedarmayanti, (2016:44) mengartikan strategi sebagai rencana jangka panjang organisasi untuk menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman eksternal dalam menjaga keuntungan kompetitif.

Menurut Hubeis dan Najib (2014:23), perumusan manajemen strategik dapat dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu:

1. Perumusan Strategi. Terdiri dari enam langkah yaitu melakukan analisis lingkungan internal, melakukan analisis lingkungan internal, mengembangkan visi dan misi yang jelas, menyusun sasaran dan tujuan organisasi, merumuskan pilihan strategic dan memilih strategi yang tepat, dan menentukan pengendalian.
2. Implementasi Strategi. Tahapan implementasi terdiri atas empat hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi yaitu penetapan tujuan tahunan, perumusan kebijakan, memotivasi pegawai, dan alokasi sumber daya.
3. Evaluasi Strategi. Tahapan ini dilakukan untuk memastikan strategi telah dilakukan sesuai dengan perumusan strategi yang dibuat, yang dilakukan dengan cara meninjau kembali permasalahan internal dan eksternal yang terjadi saat penerapan strategi, melakukan pengukuran kinerja organisasi, melakukan perbaikan guna perkembangan organisasi, dan membantu untuk mengembangkan model strategi di masa datang.

Kerangka Berpikir

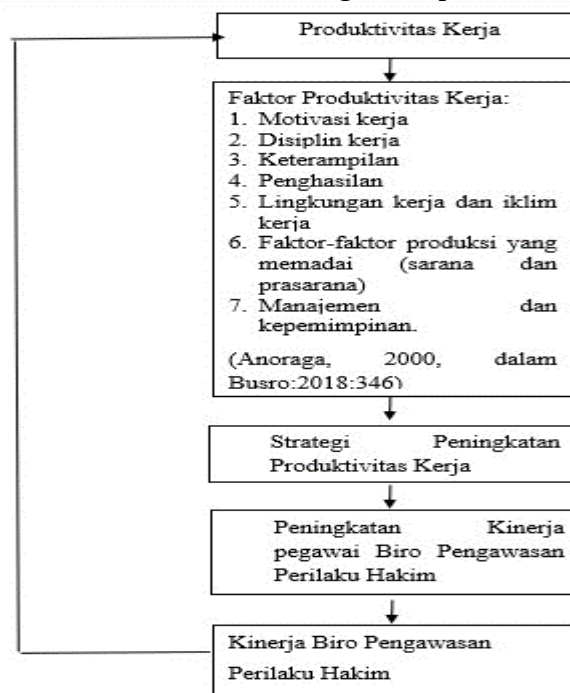
Bentuk dari pelaksanaan tugas Komisi Yudisial dalam bidang penagwasan adalah menerima dan menangani laporan dugaan pelanggaran Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim (KEPPH). Dalam menjalankan tugas tersebut, Komisi Yudisial dibantu oleh Biro Pengawasan Perilaku Hakim. Berdasarkan data pencapaian kinerja Biro Pengawasan Perilaku Hakim tahun 2019 s.d. 2022 menunjukkan terjadinya penurunan capaian kinerja dalam program terselenggaranya penanganan laporan masyarakat yang berkualitas.

Untuk mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan pegawai yang produktif. Pegawai yang produktif akan berusaha meningkatkan kemampuan dirinya secara terus menerus sehingga akan menjadi asset penting organisasi. Produktivitas diartikan sebagai kemampuan menggunakan sarana dan prasarana yang ada untuk mendapatkan manfaat yang sebesar-besarnya dengan menghasilkan keluaran yang optimal, atau bahkan secara maksimal (Siagian:2002).

Dalam penelitian ini, Penulis akan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim berdasarkan teori Anoraga sebanyak tujuh faktor yaitu Motivasi kerja, Disiplin Kerja, Keterampilan, Penghasilan, Lingkungan kerja dan iklim kerja, Faktor-faktor produksi yang memadai (sarana dan prasarana) serta Manajemen dan kepemimpinan.

Hasil analisis faktor-faktor produktivitas tersebut akan dijadikan bahan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim. Dengan adanya strategi peningkatan produktivitas kerja pegawai, diharapkan akan pegawai menjadi lebih produktif dan mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga kinerja Biro Pengawasan Perilaku Hakim meningkat. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Gambar 2. Kerangka Berpikir



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dan observasi sebagai sumber data primer, serta dokumen sebagai data sekunder. Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara kepada sepuluh orang key informan yang terdiri atas satu orang Pejabat Eselon II, dua orang Pejabat Eselon II, satu orang Tenaga Ahli, tiga orang Pejabat Fungsional Penata Kehakiman, satu orang Pegawai Fungsional Umum dan dua orang Pelapor.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim

Produktivitas pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Anoraga, 2000 dalam Busro (2018:346), terdapat empat belas faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, namun dalam penelitian ini, Penulis membatasi dalam tujuh faktor yaitu:

Motivasi kerja

Pinder mendefinisikan motivasi sebagai suatu kekuatan dari dalam maupun luar seseorang yang mendorong untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukannya pada bentuk, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu (Duha, 2020:42). Dari hasil observasi dan wawancara, diketahui Pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim memiliki motivasi kerja yang beragam. Hal ini sesuai dengan pernyataan Key Informan K7 yang menyatakan “Motivasi pegawai tidak dapat disama ratakan, mengingat setiap pegawai punya semangat masing-masing”. Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan ada pegawai yang mempunyai tingkat motivasi yang tinggi dan ada pula yang kurang termotivasi dalam bekerja. Key Informan K5 menyatakan “Secara umum di Biro Pengawasan Perilaku Hakim sejak tahun 2022 s.d. sekarang, motivasi pegawai agak menurun dengan indikator banyaknya keinginan pegawai pindah baik ke biro lain maupun keluar instansi.”

Adanya motivasi dalam diri pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah tanggung jawab. Dari hasil observasi dan wawancara, diketahui salah satu motivasi pegawai dalam menyelesaikan laporan masyarakat adalah adanya rasa tanggung jawab terhadap tugasnya. Key Informan K4, K6 dan K7 memberikan pernyataan yang pada intinya adanya motivasi pegawai dalam menyelesaikan setiap laporan masyarakat karena adanya rasa tanggung jawab kepada Pelapor untuk menyelesaikan laporan tersebut dengan baik.

Disiplin kerja

Singodimedjo dalam Ajabar (2020:45) menyatakan disiplin sebagai sikap seseorang bersedia dan rela untuk patuh dan taat pada peraturan yang berlaku. Salah satu faktor penting dalam disiplin kerja adalah terdapat aturan yang jelas mengenai disiplin kerja. Komisi Yudisial telah mengatur jam kerja pegawai melalui Surat Edaran Nomor 5 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Surat Edaran Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Nomor 4 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Dalam Tatanan Normal Baru di Lingkungan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial.

Meskipun dalam wawancara terdapat Key Informan menyatakan pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim mempunyai tingkat disiplin yang baik, namun berdasarkan data Monitoring dan evaluasi akumulasi kekurangan jam kerja pegawai periode Januari s.d. Juni 2023, terdapat 41 pegawai yang memiliki kekurangan jam kerja, dengan jumlah kekurangan jam kerja tertinggi sebanyak 108 hari 3 Jam dan 30 menit dan jumlah kekurangan jam kerja terendah adalah 7 menit.

Pimpinan di Biro Pengawasan Perilaku Hakim berkomitmen melaksanakan regulasi yang ada dan memberikan perhatian yang tinggi terhadap kedisiplinan pegawai. Oleh karenanya, pimpinan di Biro Pengawasan Perilaku Hakim telah melakukan pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai antara lain dengan meminta pertanggungjawaban dari pegawai yang terlambat atau tidak masuk kerja dengan membuat surat pernyataan dengan alasan dan bukti yang jelas.

Disiplin kerja yang baik juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang tegas dan bijaksana, serta struktur organisasi yang jelas dan budaya organisasi yang kuat. Kepemimpinan yang mampu mengambil keputusan dengan tepat dan melakukan pembinaan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai. Selain itu, struktur organisasi yang teratur serta budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai kedisiplinan akan memperkuat kinerja pegawai dan keseluruhan organisasi, menjadikan produktivitas lebih optimal (Karunia, 2020).

Disiplin kerja diperlukan agar pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Peraturan Komisi Yudisial No. 2 Tahun 2015 tentang Penanganan Laporan Masyarakat mengatur laporan masyarakat diselesaikan dalam waktu maksimal enam puluh hari kerja sejak laporan diregister. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diketahui mayoritas pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim telah memanfaatkan waktu secara maksimal guna mencapai target yang ditentukan dan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Meskipun demikian, pada kenyataannya masih banyak laporan yang diselesaikan melebihi jangka waktu yang ditentukan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Key Informan K9 yang menyatakan telah menyampaikan laporan sebanyak tiga kali. Laporan pertama selesai dalam waktu hampir dua tahun, untuk laporan kedua berjalan lebih dari setahun namun sampai saat ini belum selesai dan laporan ketiga baru berjalan dua minggu. Selanjutnya Key Informan K10 menyatakan laporannya selesai dalam jangka waktu sekitar enam bulan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut di atas, aspek ketepatan waktu penanganan laporan belum dapat dipenuhi. Hal ini terjadi karena adanya beberapa kendala yang dihadapi pegawai dalam melakukan penanganan laporan diantaranya: a). Jumlah SDM tidak seimbang dengan beban kerja, b). Keterbatasan anggaran, c). Adanya tunggakan berkas pada tahun sebelumnya menyebabkan pegawai tidak fokus menyelesaikan laporan tahun berjalan, d). Peraturan jangka waktu enam puluh hari adalah waktu ideal penanganan laporan tanpa diganggu kerja lain, e). Peraturan dan SOP tidak disesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi, f). Penanganan laporan tidak menjadi otoritas penuh dari pegawai namun ada keterlibatan pimpinan (komisioner) dalam penanganan dan pengambilan keputusan, di sisi lain pimpinan mempunyai tugas dan fungsi lain, g). sarana dan prasarana kerja kurang memadai.

Disiplin pegawai dapat dicapai dengan adanya pengawasan langsung dari pimpinan. Selain melakukan pengawasan terhadap disiplin waktu kerja, pimpinan juga melakukan pengawasan terhadap ketepatan waktu penanganan laporan yang dilakukan melalui rekapitulasi data penanganan laporan. Selain itu pengawasan terhadap ketepatan waktu dilakukan melalui forum berupa rapat, diskusi baik formal maupun informal.

Dalam rangka penegakan disiplin, terdapat kebiasaan positif yang dilakukan oleh sebagian pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim yaitu adanya kebiasaan izin kepada pimpinan bila akan meninggalkan pekerjaan. Bentuk lain adalah apabila pegawai tidak hadir atau datang terlambat karena maka pegawai akan memberitahukan kepada pimpinan melalui telepon maupun Whatsapp selanjutnya mereka akan membuat surat pernyataan dengan alasan dan bukti pendukung.

Keterampilan

Mathis dan Jackson (2001: 241) dalam Busro (2018:31) menyatakan keterampilan (*ability*) adalah bagian dari kompetensi kerja. Wahyudi dalam Syahdan (2017:3) mengartikan keterampilan sebagai keahlian dalam bekerja yang hanya diperoleh melalui

praktek, dapat dikuasai dari pembelajaran dan dapat ditingkatkan dengan bantuan orang lain (dikutip dari Nurhasanah (2019:85).

Dalam menjalankan tugasnya, pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim harus mempunyai keterampilan yang memadai. Key Informan K3 s.d. K8 menyatakan keterampilan yang harus dimiliki oleh pegawai dalam melakukan penanganan laporan adalah kemampuan melakukan analisis, kemampuan menyusun laporan, mampu membuat Berita Acara Pemeriksaan, kemampuan komunikasi, menguasai teknologi (system informasi), mampu mengoperasikan alat kerja (computer/laptop/alat perekam/printer, dll).

Dalam sebuah organisasi, keterampilan yang dimiliki oleh pegawai akan beragam karena keterampilan kerja bersifat individual. Berdasarkan pada observasi, dapat dikatakan pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim mempunyai keterampilan yang beragam. Pembentukan Jabatan Fungsional Penata Kehakiman (JFPK) menyebabkan perubahan pola kerja dalam penanganan laporan, dimana pegawai harus melakukan pekerjaan dari penerimaan laporan sampai dengan tahap sidang pleno. Dengan demikian, pegawai dituntut memiliki kemampuan menyelesaikan laporan dari tahap awal sampai dengan putusan.

Keterampilan kerja akan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai sehingga organisasi perlu meningkatkan keterampilan pegawainya melalui program pengembangan kompetensi yang efektif. Pengembangan kompetensi pegawai harus dirancang secara sistematis, berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat, agar setiap pegawai mendapatkan pelatihan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka (Suryanto et al., 2023). Pada saat ini, Biro Pengawasan Perilaku Hakim telah melakukan pengembangan kompetensi, namun pelaksanaannya belum merata dan belum sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Penghasilan

Penghasilan pegawai merupakan salah satu bentuk kompensasi yang diberikan organisasi kepada pegawai. Pegawai yang diberikan penghasilan yang sesuai dan berdasarkan pada kinerja akan meningkat produktivitasnya. Berdasarkan wawancara, Pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim menerima penghasilan yang terdiri dari beberapa komponen yaitu gaji, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, uang makan dan penghasilan lain yang tidak mengikat dari penugasan.

Beberapa Key Informan menyatakan pembayaran gaji pegawai yang melakukan penanganan laporan tidak didasarkan pada beban kerja dan resiko kerja. Meskipun demikian, berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Nomor 5 Tahun 2021 tentang Nama Jabatan dan Kelas Jabatan di Lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial, pegawai menerima tunjangan jabatan dan tunjangan kinerja berdasarkan pada kelas jabatan yang telah ditentukan. Dengan demikian, pemberian tunjangan kinerja telah memperhatikan tingkat kesulitan dan tanggung jawab serta tingkat kualifikasi pekerjaan.

Dalam prakteknya, jumlah SDM yang masih kurang menyebabkan pegawai tidak mengerjakan tugas sesuai dengan jenjang jabatannya. Di lapangan ditemukan adanya pegawai dalam jabatan Penelaah Kode Etik dan Perilaku Hakim dengan kelas jabatan 7 harus mengerjakan pekerjaan Penata Kehakiman Ahli Pertama, Ahli Muda dan Ahli Madya yang berbeda dengan kelas jabatannya. Selain itu, terdapat pula pegawai dengan

jenjang ahli pertama melaksanakan tugas ahli madya, sedangkan di sisi lain terdapat pegawai dalam jenjang ahli muda namun tidak melaksanakan tugas di jenjang ahli madya.

Bentuk lain dari kompensasi yang diterima oleh pegawai adalah insentif. Menurut Wibowo (2007:165), insentif merupakan imbalan kerja yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pada saat ini Biro Pengawasan Perilaku Hakim belum memberikan insentif kepada pegawai yang memenuhi target penyelesaian laporan.

Lingkungan kerja dan iklim kerja

Lingkungan kerja yang sesuai akan mendorong pegawai lebih produktif dalam bekerja. Lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai karena lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan kelancaran, rasa senang, keamanan dan keselamatan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil observasi mengenai lingkungan kerja yang meliputi tata ruang, pencahayaan, suhu ruangan dan kebersihan ruangan, terlihat tata ruang kerja pegawai yang terletak di lantai 2 merupakan tata ruang kantor berkamar (*cubicle type offices*). Pegawai yang bertugas melakukan penanganan laporan bekerja dalam bentuk tim, namun tempat duduk pegawai belum diatur sesuai dengan tim sehingga komunikasi dan koordinasi tidak efektif.

Kubikel pegawai dilengkapi dengan laci kecil, sehingga tidak cukup untuk menyimpan berkas penanganan laporan sehingga meja kerja terlihat tidak rapi. Telah tersedia lemari dan rak terbuka untuk menyimpan berkas kerja, namun letak dari lemari dan rak tersebut berjauhan dari meja kerja pegawai.

Komunikasi merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi. Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara kepada Key Informan, diketahui komunikasi antara pimpinan dan pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim belum berjalan dengan baik. Dalam beberapa kesempatan, terjadi kesalahpahaman dalam berkomunikasi sehingga menyebabkan hubungan antara pimpinan dan bawahan kurang harmonis.

Selain hubungan antara pimpinan dan pegawai, hubungan antar pegawai juga berpengaruh terhadap iklim kerja pegawai. Beberapa Key Informan menyatakan hubungan antar pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim baik dan memberikan kenyamanan dalam bekerja.

Faktor Produksi yang memadai (sarana dan prasarana)

Sarana dan prasarana kerja yang memadai dibutuhkan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sarana dan prasarana kerja merupakan alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diketahui tugas penanganan laporan belum didukung sarana dan prasarana yang memadai. Menurut keterangan Key Informan, pegawai harus menggunakan peralatan kerja secara Bersama-sama dan bergantian, misalnya penggunaan printer. Ketersediaan ruang pemeriksaan juga masih kurang karena pada saat ini hanya ada satu ruang pemeriksaan.

Pimpinan telah berusaha mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana kerja, dengan mengajukan permohonan kepada unit terkait, yang disampaikan baik melalui rapat pimpinan maupun dengan menggunakan nota dinas. Permintaan tersebut belum sepenuhnya terpenuhi karena adanya kendala anggaran. Selain itu, kondisi pengelolaan BMN yang belum berjalan dengan baik menjadi hambatan dalam pemenuhan sarana dan prasarana kerja.

Selain peralatan kerja, pegawai juga memerlukan pedoman kerja. Penanganan laporan dugaan pelanggaran KEPPH dilakukan dengan berpedoman dengan Peraturan Komisi Yudisial Nomor 2 Tahun 2015 tentang Tata Cara Penanganan Laporan Masyarakat dan SOP kerja. Dalam kurun waktu tersebut, terjadi perubahan teknis penanganan laporan, namun organisasi belum melakukan pembaharuan terhadap pedoman kerja tersebut.

Manajemen dan Kepemimpinan

Manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan terhadap pekerjaan anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya yang ada agar tujuan organisasi tercapai (Stoner dan Freeman, 1992:4 dalam Wibowo, 2007:2).

Dalam melakukan penanganan laporan masyarakat, pimpinan perlu melakukan perencanaan yang matang agar target kinerja dapat tercapai. Perencanaan kerja dilakukan dengan membuat target kinerja dan merancang beberapa inovasi sehingga pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan, maka pimpinan harus menjalankan fungsi pengorganisasian. Pengorganisaan merupakan proses pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi untuk mencapai tujuan (Hicks & Gullet, dalam Bahriah, 2018:3).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diketahui tugas penanganan laporan masyarakat diserahkan kepada Pegawai dalam bentuk tim yang ditunjuk dengan berdasarkan SK Sekretaris Jenderal, sedangkan pimpinan di cenderung menjalankan tugas administratif. Secara teknis, penanganan laporan akan diserahkan kepada masing-masing tim.

Penggerakan berhubungan dengan usaha membimbing, memberikan saran-saran perintah kepada bawahan dalam menjalankan tugas agar tujuan dapat tercapai (Manullang, 2001:140, dalam Suwanto dan Suharto, 2014). Penggerakan merupakan bagian penting sehingga pimpinan tidak semata-mata mengarahkan dan memberikan petunjuk, namun lebih kepada pemberian motivasi kepada bawahan.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan pimpinan di Biro Pengawasan Perilaku Hakim telah memberikan motivasi kepada pegawai. Motivasi dilakukan dalam berbagai bentuk seperti pengembangan kompetensi (diklat, beasiswa Pendidikan), melakukan kegiatan Capacity Building, Pemberian apresiasi/hadiah kepada pegawai yang memenangkan perlombaan. Namun demikian, beberapa Key Informan menjelaskan pemberian motivasi kerja oleh pimpinan dinilai belum maksimal.

Pemberian jaminan keamanan dan keselamatan kerja akan membuat kebutuhan rasa aman pegawai terpenuhi sehingga akan lebih produktif dalam bekerja. Dala prakteknya, pemberian jaminan keamanan dan keselamatan pegawai belum dilakukan secara maksimal. Organisasi belum membuat aturan yang pasti mengenai jaminan keamanan dan keselamatan kerja pegawai. Jaminan keamanan kerja secara umum diberikan dalam bentuk surat perintah. Pada kondisi tertentu, maka akan dilakuan koordinasi dengan Penghubung KY di daerah dan aparat keamanan setempat (Kepolisian), namun hal ini tidak sering dilakukan.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Dalam manajemen, pengawasan adalah aktivitas memastikan pelaksanaan kegiatan di lapangan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat guna mencapai tujuan organisasi (Glendoh, 2020:46). Penanganan laporan dugaan pelanggaran KEPPH harus diselesaikan secara tepat waktu, yaitu selama enam puluh hari sejak diregistrasi. Dengan

demikian, perlu adanya kontrol dari pimpinan agar jangka waktu tersebut terpenuhi. Selain itu, Pengawasan juga dilaksanakan terhadap capaian kinerja telah sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Dari observasi dan wawancara yang dilakukan, pengawasan terhadap penanganan laporan masyarakat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya dilakukan melalui monitoring baik secara langsung maupun melalui rekapitulasi penanganan laporan. Pengawasan juga dilakukan melalui forum dimana masing-masing tim melaporkan kinerja masing-masing, namun forum tersebut jarang dilakukan.

Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim

Strategi merupakan rencana jangka panjang organisasi untuk menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman eksternal dalam menjaga keuntungan kompetitif (Sedarmayanti, 2016:44). Dalam penelitian ini, penyusunan strategi digunakan untuk mengatasi faktor penghambat produktivitas kerja pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim dalam melakukan penanganan laporan dugaan pelanggaran KEPPH.

Berdasarkan pada telaah dokumen, observasi dan wawancara, terdapat beberapa faktor yang menghambat produktivitas kerja di Biro Pengawasan Perilaku Hakim, yaitu:

- a. Terdapat pegawai yang mengalami penurunan motivasi kerja.
- b. Pegawai belum menjalankan disiplin waktu kerja dan belum dapat memenuhi jangka waktu penanganan laporan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c. Keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas penanganan laporan belum memadai.
- d. Penghasilan pegawai belum memperhatikan beban kerja dan resiko kerja, serta belum adanya insentif kepada pegawai yang memenuhi target penyelesaian laporan.
- e. Ruang kerja kurang memadai, kurang rapi, suhu terlalu dingin dan kebersihan kurang diperhatikan. Iklim kerja tidak nyaman karena adanya permasalahan dalam hubungan antara pimpinan dengan pegawai, serta adanya komunikasi yang kurang baik diantara mereka.
- f. Sarana dan prasarana kerja belum memadai karena adanya kendala anggaran dan ketertiban BMN. Organisasi juga belum menyediakan pedoman kerja sesuai dengan kebutuhan
- g. Fungsi pergerakan dalam manajemen belum berjalan maksimal, khususnya dalam hal pemberian motivasi kerja. Pimpinan belum mengatur tentang jaminan keamanan dan keselamatan pegawai

Berdasarkan permasalahan di atas, maka produktivitas pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim dapat dilakukan dengan beberapa strategi sebagai berikut:

- a. Pimpinan hendaknya memberikan motivasi kerja kepada pegawai yang mengalami penurunan motivasi. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk pelaksanaan capacity building secara berkala dan dilakukan juga dengan mengundang motivator untuk membangkitkan motivasi pegawai. Agar pegawai bersemangat menyelesaikan penanganan laporan masyarakat secara tepat waktu, pimpinan dapat memberikan reward secara khusus kepada pegawai yang dapat menyelesaikan target pekerjaan. Motivasi juga dapat dilaksanakan dengan memaksimalkan peran pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai diberikan keleluasaan untuk melakukan pembahasan tentang permasalahan yang ditemui saat menjalankan pekerjaan. Pegawai dapat menganalisis permasalahan tersebut, kemudian memberikan

rekomendasi pemecahan masalah kepada pimpinan. Pimpinan dapat melakukan kajian terhadap hasil rekomendasi tersebut sebagai dasar untuk mengambil keputusan.

Dari hasil penelitian, diketahui masih terdapat pegawai yang masih termotivasi untuk bekerja. Dengan demikian untuk menjaga kondisi tersebut maka pimpinan harus menciptakan lingkungan pekerjaan yang membuat motivasi kerja dapat terjaga terus menerus. Pimpinan harus sering turun langsung ke lingkungan pekerjaan untuk mengetahui dinamika yang terjadi pada pegawai, sehingga akan membantu pimpinan mengambil langkah yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

- b. Pimpinan dapat mengontrol kehadiran pegawai secara rutin. Peningkatan disiplin pegawai dapat dilakukan melalui pemberian reward and punishment secara berimbang. Reward dapat diberikan dalam bentuk uang. Voucher belanja, barang kebutuhan pegawai dan lain-lain. Agar penanganan laporan masyarakat dapat selesai tepat waktu maka dapat dilakukan upaya sebagai berikut:
 1. Pemenuhan kebutuhan SDM sesuai dengan perhitungan analisis beban kerja. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara menambah formasi Jabatan Fungsional Penata Kehakiman, baik melalui pengangkatan pegawai dengan jabatan fungsional umum menjadi jabatan fungsional penata kehakiman, seleksi CPNS maupun PPPK.
 2. Melakukan evaluasi terhadap pembentukan Tim Penanganan Laporan. Pimpinan dapat melakukan perombakan tim dengan jumlah seimbang pada tiap-tiap tim dengan memperhatikan tingkat keterampilan pegawai sehingga setiap tim memiliki kemampuan yang seimbang dalam menjalankan tugas penanganan laporan masyarakat.
 3. Memprioritaskan pengesahan peraturan penanganan laporan masyarakat yang baru agar organisasi dapat segera menyusun SOP sebagai dasar pegawai dalam menjalankan tugasnya.
 4. Penyederhanaan mekanisme penanganan laporan. Organisasi dapat mengadopsi mekanisme penanganan laporan dari instansi lain, misalnya Badan Pengawasan Mahkamah Agung RI.
 5. Penyusunan strategi penanganan tunggakan laporan. Dengan demikian, tunggakan laporan akan berkurang/habis sehingga pegawai dapat fokus mengerjakan laporan pada tahun berjalan.
 6. Penguatan komitmen dari seluruh pihak yang terlibat penanganan laporan. Adapun salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penunjukan komisioner sebagai penanggung jawab laporan semenjak laporan diregistrasi. Agar pelaksanaan Sidang dapat berjalan dengan lancar, dapat diterapkan pelaksanaan sidang online, yang mekanismenya diatur dalam panduan kerja yang jelas.
 7. Pemenuhan kebutuhan anggaran dan melakukan pengelolaan anggaran secara efektif dan efisien.
- c. Peningkatan keterampilan pegawai dengan pengembangan kompetensi secara tepat sasaran dan berkesinambungan. Pimpinan mengakomodir kebutuhan pengembangan kompetensi dengan terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan diklat (*Training Need Analysis/TNA*) dan menentukan desain program pelatihan. Keterbatasan anggaran dapat diatasi dengan mencari sponsor atau beasiswa untuk pegawai sehingga pengembangan kompetensi pegawai lebih maksimal. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dapat dilakukan melalui kerja sama dengan Unit Pembina Jabatan Fungsional Penata Kehakiman, Bagian Tata

Usaha dan Kepegawaian Biro Umum. Peningkatan keterampilan juga dapat dilakukan dengan melibatkan Tenaga Ahli Komisi Yudisial pada masing-masing tim sehingga *sharing knowledge* dapat berjalan secara maksimal. Organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala sehingga dapat diketahui dampak pemberian diklat kepada pegawai.

- d. Agar pegawai menerima penghasilan secara adil maka pembayaran gaji harus disesuaikan dengan beban kerja, tanggung jawab dan resiko kerja. Pimpinan dapat melakukan evaluasi terhadap beban kerja pegawai untuk memastikan tiap-tiap pegawai mendapatkan beban kerja yang seimbang dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pemberian insentif dalam bentuk finansial dapat dilakukan kepada pegawai yang dapat memenuhi target kerja. Pimpinan dapat membuat kriteria-kriteria yang dapat dijadikan dasar pemberian insentif, salah satunya dengan memasukkan ketentuan penyelesaian laporan paling lama enam puluh hari kerja.
- e. Ruang kerja yang tidak tertata dapat di atasi dengan merealisasikan pembuatan *coworking space*. Dengan demikian, pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja, menjadi lebih kreatif, dan inovatif. Konsep *Co Working Space* juga diharapkan akan mampu mencairkan hubungan kerja antara pimpinan dengan pegawai. Untuk membangun iklim kerja yang nyaman dan kondusif, maka harus tercipta pola komunikasi kerja yang efektif. Untuk memperbaiki adanya gap dan permasalahan komunikasi antara atasan dan bawahan, maka dapat dilakukan dengan membangun sikap terbuka dan responsive antara atasan dan bawahan sehingga komunikasi dapat berjalan nyaman. Selain itu dukungan dari pimpinan akan membuat pegawai merasa nyaman dan mempunyai semangat kerja yang tinggi.
- f. Memberikan sarana dan prasarana berupa peralatan kerja yang memadai. Pimpinan dapat menugaskan pegawai untuk mengidentifikasi BMN yang telah didistribusikan kepada pegawai, menilai kelayakan peralatan kerja, serta membuat daftar kebutuhan sarana dan prasarana kerja lain yang dibutuhkan pegawai, sebagai dasar pengajuan pemenuhan sarana dan prasarana kerja ke Biro Umum. Pimpinan dapat bekerja sama dengan unit lain agar anggaran pengadaan sarana dan prasarana kerja dapat terpenuhi. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai akan ketersediaan pedoman kerja, maka dengan adanya perubahan pola kerja sebagai dampak dari pembentukan Jabatan Fungsional Penata Kehakiman, maka pimpinan harus menyediakan SOP yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.
- g. Fungsi penggerakan dalam manajemen perlu dimaksimalkan, terutama dalam hal memberikan motivasi kerja kepada pegawai. Pimpinan harus melakukan identifikasi permasalahan pegawai sehingga motivasi dapat diberikan dengan tepat. Pimpinan dapat mendorong agar pegawai memanfaatkan fasilitas konseling agar terbantu dalam menyelesaikan permasalahannya. Organisasi melakukan identifikasi resiko kerja dan ancaman kerja pegawai dalam melakukan penanganan laporan masyarakat. Hasil identifikasi dijadikan bahan dalam menyusun kebijakan untuk mengatur perlindungan terhadap pegawai dalam menjalankan tugas melakukan penanganan laporan terutama saat berada di lapangan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim, diantaranya motivasi kerja, disiplin kerja, Keterampilan, Penghasilan, Lingkungan dan iklim kerja, faktor-faktor produksi yang memadai (sarana dan prasarana kerja), serta manajemen dan kepemimpinan. Seluruh faktor tersebut belum berada pada kondisi yang optimal sehingga mempengaruhi produktivitas pegawai dalam melakukan penanganan laporan masyarakat.
2. Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim yaitu:
 - a. Memberikan motivasi kepada pegawai yang mengalami demotivasi dan menjaga lingkungan kerja agar motivasi kerja dapat terjaga terus menerus;
 - b. Untuk meningkatkan disiplin waktu kerja, pimpinan dapat mengontrol kehadiran pegawai secara rutin, serta *memberikan reward and punishment* secara berimbang. Peningkatan disiplin pegawai dalam hal ketepatan waktu penanganan laporan masyarakat dapat dilakukan dengan mengatasi kendala yang dihadapi pegawai dalam melakukan penanganan laporan masyarakat diantaranya pemenuhan kebutuhan SDM, Pemenuhan kebutuhan anggaran, penyederhanaan mekanisme penanganan laporan, pembaharuan SOP sesuai dengan kebutuhan, penguatan komitmen seluruh pihak yang terlibat dalam penanganan laporan serta menyediakan sarana dan prasarana yang memadai.
 - c. Dilakukan pengembangan kompetensi pegawai secara berkesinambungan. Pimpinan melakukan analisis kebutuhan diklat (*Training Need Analysis/TNA*) dan membuat desain program pelatihan, mengajukan anggaran sesuai dengan kebutuhan, mencari sponshorship/beasiswa, memaksimalkan peran tenaga ahli untuk melakukan *sharing knowledge* dan melakukan evaluasi pengembangan kompetensi secara berkala.
 - d. Pemberian gaji disesuaikan dengan beban kerja dan resiko kerja, serta memberikan insentif dalam bentuk finansial kepada pegawai yang memenuhi target kerja, salah satunya dengan memperhatikan ketentuan jangka waktu penanganan laporan.
 - e. Pembuatan *Co Working Space* agar pegawai mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman. Agar iklim kerja terasa nyaman, maka harus dibangun pola komunikasi yang efektif, membangun sikap terbuka dan responsive antara atasan dan bawahan. Pimpinan menganggap bawahan sebagai mitra.
 - f. Memberikan sarana dan prasarana kerja yang memadai yang dilakukan dengan terlebih mengidentifikasi kebutuhan peralatan kerja serta melakukan identifikasi BMN yang telah didistribusikan kepada pegawai. Pimpinan juga harus menyediakan pedoman kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 - g. Dalam hal manajemen dan kepemimpinan, maka pimpinan harus memberikan motivasi kepada pegawai secara berkesinambungan. Pimpinan harus melakukan identifikasi permasalahan pegawai agar motivasi dapat diberikan secara tepat. Pimpinan dapat mendorong pegawai untuk memanfaatkan fasilitas konseling agar pegawai terbantu dalam menyelesaikan permasalahannya dan kembali termotivasi. Untuk menjamin keselamatan dan keamanan kerja, maka pimpinan dapat melakukan identifikasi resiko kerja dan

ancaman yang didapat pegawai dalam menjalankan tugasnya dan selanjutnya dilakukan penyusunan kebijakan yang mengatur perlindungan kerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Dalam rangka menjalankan tugas pengawasan, maka Pimpinan di Biro Pengawasan Perilaku Hakim harus meningkatkan produktivitas kerja pegawai, dengan melakukan perbaikan dari sisi motivasi kerja, disiplin kerja, keterampilan, Penghasilan, Lingkungan Kerja dan Iklim Kerja, Faktor Produksi yang memadai (Sarana dan prasarana), serta Manajemen dan Kepemimpinan. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat meningkat dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
2. Peningkatan produktivitas kerja pegawai hendaknya bukan saja menjadi tugas dari pimpinan di Biro Pengawasan Perilaku Hakim, namun juga dibutuhkan kerja sama dengan Unit Kerja lain yaitu Biro Umum meliputi Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian, Bagian Keuangan dan Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga, Biro Perencanaan dan Kepatuhan Internal, Unit Pembina Jabatan Fungsional Penata Kehakiman.
3. Penyelesaian penanganan laporan dugaan pelanggaran KEPPH belum memenuhi aspek kecepatan penanganan laporan karena masih banyak laporan yang selesai melebihi jangka waktu sebagaimana diatur dalam Peraturan Komisi Yudisial Nomor 2 Tahun 2015 tentang Penanganan Laporan Masyarakat, yaitu selama enam puluh hari kerja sejak laporan di registrasi. Lamanya penanganan laporan ini juga dipengaruhi oleh kendala yang berasal dari luar diri pegawai. Dengan demikian diperlukan kesungguhan dari seluruh pimpinan untuk mengatasi kendala-kendala tersebut.
4. Peningkatan produktivitas kerja pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim dapat dilakukan dari faktor dapat dilakukan dengan mencoba beberapa strategi peningkatan produktivitas kerja yang telah disusun dalam penelitian ini
5. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim adalah keterampilan. Pada saat ini pengembangan kompetensi bagi Jabatan Fungsional Penata Kehakiman belum dapat berjalan secara maksimal. Dengan demikian, Pimpinan Biro Pengawasan Perilaku Hakim perlu bekerja sama dengan Unit Pembina Jabatan Fungsional Penata Kehakiman untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi untuk pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional Penata Kehakiman sehingga dapat menunjang pelaksanaan tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Teks

- Ajabar. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Anggito, A. dan Setiawan, J. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV. Jejak.
- Bahriah. 2018. *Pengorganisasian Dalam Manajemen*. Bahan Ajar. Universitas Esa Unggul. Jakarta.
- Biro Pengawasan Perilaku Hakim Komisi Yudisial Republik Indonesia. *Laporan Kinerja Tahun 2019*. Jakarta
- Biro Pengawasan Perilaku Hakim Komisi Yudisial Republik Indonesia. *Laporan Kinerja Tahun 2020*. Jakarta.

Biro Pengawasan Perilaku Hakim Komisi Yudisial Republik Indonesia. *Laporan Kinerja Tahun 2021*. Jakarta.

Biro Pengawasan Perilaku Hakim Komisi Yudisial Republik Indonesia. *Laporan Kinerja Tahun 2022*. Jakarta.

Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Cresswell, J.W. 2014. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Duha, T. 2020. *Motivasi Untuk Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.

Hamali dan , A.Y dan Budihastuti, E.S. 2018. *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi dan Manajemen, Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Hubeis, M dan Majib, M. 20.14. *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Kompas Gramedia.

Mahkamah Agung Republik Indonesia. *Ringkasan Eksekutif Laporan Tahunan 2021*. Jakarta.

Sedarmayanti. 1994. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung: Mandar Maju.

Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Siagian, S.P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Watunglawar, B. 2021. *Manajemen Strategik Sektor Publik*.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.

Wijaya, C. dan Manurung, O. 2012. *Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Spiritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Untuk Hasil Kerja Optimal*. Jakarta: Kencana.

Jurnal

Andrianto, N., Sudjali, I. P., & Karunia, R. L. (2021). Assessing the development of performance audit methodology in the supreme audit institution: The case of Indonesia. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 19–37. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v7i1.554>

Glendoh, Sentot Harman. 2020. “Fungsi Pengawasan dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 2(1). 43-56.

Karunia, R. L. (2020). The Influence of Leadership, Organisational Structure, and Organisational Culture on the Company Performance of PT NK TBK. *International Journal of Innovation*, 11(2).

Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>

Nurhasanah. 2019. “Pengaruh Keterampilan Kerja dan Fasilitas Terhadap Produktivitas Kerja Persatuan Nelayan Kampung Bugis Kota Tanjungpinang”. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 2, (2). 83-93.

Suryanto, A. (2018). Strategi Peningkatan Efektifitas Pelatihan Kepemimpinan: Telaah Teoretis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(1), 69–86. <https://doi.org/10.24258/jba.v14i1.337>

Suryanto, A., Antonius Galih Prasetyo, Nurliah Nurdin, & Muhammad Aswad. (2023). The Reform of Apparatus Competence Development in Indonesia: Improving the Implementation System and the Implementing Actors. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1307–1317. <https://doi.org/10.18576/isl/120445>

Suwarto dan Suharto. 2014. “Analisis Kemampuan Penggerakan Pimpinan dan Pengendalian Internal Dengan Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Pada kantor Dinas Tata Kota dan Pariwisata Kota Metro”. *Derivatif*, 8 (1).

Wijayanti, M. 2014. Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Indragiri Hulu”. *Jurnal Fisp*, 2(1). 1-12.

Peraturan

Peraturan Komisi Yudisial Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Penanganan Laporan Masyarakat.

Peraturan Sekretaris Jenderal Nomor 4 tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Nomor 5 Tahun 2021 tentang Nama Jabatan dan Kelas Jabatan di Lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial.

Surat Edaran Nomor 5 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Surat Edaran Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Nomor 4 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Dalam Tatanan Normal Baru di Lingkungan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial.