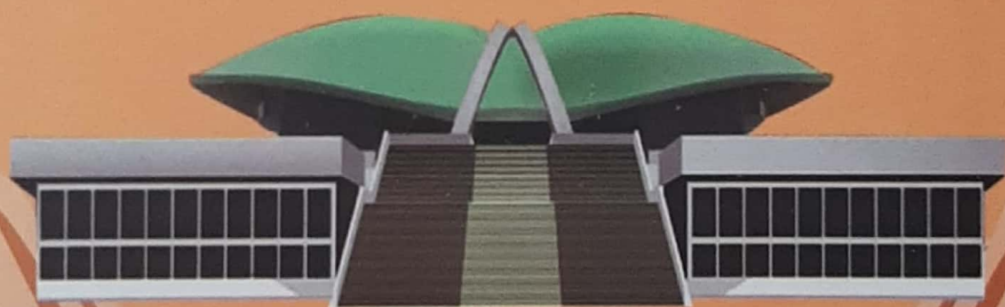


PENGAWAL **PARLEMEN MODERN**

Wajah Setjen DPR RI Masa Depan



Indra Iskandar

Indra Iskandar

328
ISK
f



PENGAWAL PARLEMEN MODERN

Wajah Setjen DPR RI Masa Depan



2020

© 2020, Indra Iskandar

Pengawal Parlemen Modern: Wajah Setjen DPR RI Masa Depan,

karya: Indra Iskandar, diterbitkan pertama kali oleh Yayasan Komunitas Warga Peduli Lingkungan

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang mereproduksi atau memperbanyak
seluruh maupun sebagian dari buku ini dalam bentuk
atau cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit

Penyunting: Fahrizal Muhammad

Pewajah isi dan Desainer Sampul: Brian Andrew



Teras Edukasi WPL: Jl. Mahakam no. 96, Kp. Pitara RT 01 RW 13, Pancoran Mas, Depok 16436

Email: wargapedulilingkungan@gmail.com Fan Page: Komunitas WPL IG: @terasedukasi_wpl

Cetakan I, Agustus 2020

ISBN: 978-623-90458-5-2

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
BAB I Sebuah Catatan Awal	1
Latar Belakang	1
Tiga Kapabilitas	4
Konsep Parlemen Modern	7
Benchmarking	10
BAB II Kinerja Organisasi	13
Konsep Kinerja	13
Konsep Organisasi	16
Kinerja Sumber Daya Manusia	17
Kinerja Instansi Pemerintah	18
BAB III Kapabilitas Organisasi	21
Teori Kapabilitas Organisasi	21
Gambaran Umum Setjen DPR RI	26
Penilaian Kapabilitas Organisasi	27
Parlemen Modern	42
BAB IV Kapabilitas Sumber Daya Manusia	53
SDM adalah Titik Sentral	53
Kapabilitas Sumber Daya Manusia	54
Penilaian Kapabilitas Sumber Daya Manusia	62
BAB V Kapabilitas Teknologi	71
Data dan Informasi	71
Penerapan Teknologi Informasi	74
Perkembangan Teknologi	78

Penilaian Kapabilitas Teknologi	81
BAB VI Model Peningkatan Kinerja	85
Identifikasi Situasi Problematik	86
Rich Picture Transformasi Setjen DPR RI	87
Model Konseptual	93
BAB VII Strategi Pengembangan Kapabilitas	97
Alternatif Strategi	97
Prioritas Aktor Berdasarkan Faktor	101
Prioritas Tujuan Berdasarkan Aktor	102
Model Pengembangan Kapabilitas	103
BAB VIII Implikasi dan Simpulan	117
Implikasi Manajerial	120
Implikasi untuk Masyarakat	121
Implikasi Ilmiah	121
Simpulan	121
Daftar Pustaka	123
Tentang Penulis	131

Kata Pengantar

Parlemen Modern adalah cita-cita yang sedang diperjuangkan dengan sepenuh hati oleh DPR RI. Oleh karena itu, mereka membutuhkan *supporting system* yang mampu menjadi mitra terdekat mereka yang memungkinkan cita-cita tersebut menjadi sesuatu yang dapat diwujudkan. Di sinilah penting dan strategisnya kedudukan Setjen DPR RI.

Amanah yang tidak sederhana itu telah, sedang, dan terus dimaknai oleh Setjen DPR RI sebagai panggilan tugas yang mulia. Perubahan internal dan eksternal memacu dan mengharuskan mereka berjuang untuk mampu menyesuaikan diri dengan *performance* terbaik. Untuk itulah mereka sedang berjuang meningkatkan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi.

Sebagai sebuah wadah perjuangan dan pelayanan, organisasi Setjen DPR RI sangat strategis dan krusial kedudukannya. Bukan saja sebagai mitra juang DPR RI, tetapi juga menjadi *bridging* ke wilayah eksekutif dan masyarakat sebagai stakeholder DPR RI. Apa yang muncul sebagai perubahan harus mampu diterjemahkan dan dijawab dengan kerja terbaik agar DPR RI terbantu dan terfasilitasi untuk memberikan yang terbaik untuk bangsa dan negara.

Sumber daya manusia dalam organisasi menjadi jantung dan denyut prestasi. Oleh karena itu, Setjen DPR RI terus berusaha agar sumber daya manusia yang dimilikinya adalah mereka yang siap dengan semua kompetensi yang disyaratkan untuk sebuah keberhasilan. Pelayanan prima kepada setiap gerak DPR RI tidak dapat ditawar. Untuk itulah, SDM Setjen DPR RI sedang sangat semangat untuk terus meningkatkan kapabilitasnya di semua aspek.

Kapabilitas ketiga yang sedang ditingkatkan adalah teknologi. Keniscayaan zaman kini. Banyaknya pekerjaan dan amanah serta tuntutan pekerjaan dengan alokasi waktu yang sangat terbatas memaksa Setjen DPR RI untuk terus berpacu. Kepiawaian mereka dalam mengelola dan mengembangkan teknologi berbasis aplikasi sangat membantu gerak kerja

DPR RI. Perubahan harus dijawab dengan ketekunan, kerja keras, dan komitmen tinggi untuk terus berbenah dan meningkatkan kapabilitas di bidang teknologi.

Buku ini mencoba memotret kondisi terkini, menganalisis kebutuhan dan peluang pengembangan, dan memberi tawaran sistem pengembangan dan strategi peningkatan kapabilitas. Kapabilitas yang meningkat di tiga ranah ini diharapkan akan meningkatkan kinerja Setjen DPR RI. Kesadaran untuk memberikan yang terbaik sebagai *supporting system* DPR RI menjadikan Setjen DPR RI siap berbenah, bersinergi, dan berkolaborasi dengan sebanyak-banyaknya pihak demi terwujudnya Parlemen Modern.

Jakarta, Agustus 2020

BAB I

Sebuah Catatan Awal

Organisasi efektif bukan hanya sebuah organisasi yang dapat menjalankan semua fungsi dan tugasnya dengan baik, tetapi juga organisasi yang dapat mengembangkan sebanyak mungkin peluang berkembang bersama. Ia tidak steril dari kerja sama, sinergi, dan kolaborasi. Selain itu, ia haruslah menjadi organisasi yang terus menerus bersemangat meningkatkan performance untuk pelayanan prima yang memang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Dunia pelayanan adalah dunia yang sangat dinamis. Kedinamisan itu adalah konsekuensi logis dan jawaban atas perubahan yang sangat cepat terjadi di semua lini kehidupan, tidak terkecuali sebuah kerja parlemen. Oleh karena itu, Setjen DPR RI harus terus menerus ada di jalur terdepan dalam menanggapi dan menghadapi serta menyiasati perubahan. Itu sebuah keniscayaan karena kita sepakat, dalam konteks perubahan, tidak ada yang paling berbahaya selain mereka yang tidak mau berubah atau yang selalu berubah-ubah.

Latar Belakang

Organisasi Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (Setjen DPR RI) berperan penting dalam sistem pemerintahan. Hal ini karena Setjen DPR RI bertanggung jawab mendukung terlaksananya tugas dan fungsi DPR RI. Dengan demikian, Setjen DPR RI dapat disebut sebagai salah satu pilar demokrasi melalui kedudukannya dalam proses *checks and balances* antara DPR RI dengan Pemerintah. Oleh karena itu, Setjen DPR RI bertugas dan berfungsi untuk memberikan segala pelayanan kepada anggota DPR RI berupa layanan administrasi, keahlian, dan hal-hal teknis lainnya.

Sebagai organisasi penunjang DPR RI, Setjen DPR RI dianggap sebagai lembaga yang mapan. Tetapi, Setjen DPR RI tetap dituntut untuk meningkatkan kinerja agar dapat mendukung peningkatan kinerja DPR

RI. Untuk itu, tingkat kepuasan Anggota DPR RI atas kinerja Setjen DPR RI pun disurvei pada 2018. Survei tersebut dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi atas pelayanan yang diberikan Setjen DPR RI.

Secara keseluruhan, hasil survei pengguna terhadap pelayanan Setjen DPR RI menunjukkan indeks kepuasan sebesar 82.04. Apabila dikonversi dengan nilai mutu pelayanan dan kinerja unit pelayanan sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB, maka dukungan Setjen dan Badan Keahlian DPR RI masuk dalam kategori B (Baik). Frekuensi persepsi yang disampaikan oleh Anggota DPR RI terhadap setiap unsur yang dinilai, secara umum dapat dikategorikan puas atau baik.

Hasil survey itu juga menunjukkan adanya peningkatan kepuasan *stakeholder* terhadap pelayanan yang diberikan Setjen DPR RI dibandingkan rata-rata indeks pada 2017, yaitu sebesar 75.6. Selain itu, indeks Persepsi Anti Korupsi yang merupakan gambaran integritas layanan menunjukkan angka 3.78. Itu artinya, *stakeholder* mulai percaya bahwa pembangunan anti korupsi di Setjen DPR RI sudah terlaksana.

Selain itu, untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI melalui visi dan misinya, maka kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai sumber daya yang ada sangat diperlukan. Ada empat sumber daya penting yang harus diperhatikan, yaitu sistem (*method*), sumber daya manusia (*man*), anggaran (*budget*) serta sarana dan prasarana (*material*). Keempat aspek ini harus dikelola dan dievaluasi secara berkesinambungan. Dengan demikian, visi dan misi Setjen DPR RI untuk dapat memberikan bantuan teknis, administrasi, dan keahlian kepada DPR RI dapat tercapai.

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merupakan sesuatu yang penting bagi layanan publik, khususnya lembaga pemerintahan agar mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelayanannya (Layne dan Lee, 2001). Pemanfaatan teknologi informasi belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebabnya adalah karena kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang belum memadai. Hal inilah yang menyebabkan lembaga-lembaga pemerintahan masih tertinggal dalam pengembangan pendekatan digital yang lengkap dan tepat waktu.

Di sisi lain, salah satu resolusi DPR RI pada 2019 adalah peningkatan upaya untuk mendekatkan diri kepada masyarakat dan perwujudan Parlemen Terbuka dan Parlemen Modern. Untuk mendukung perwujudan resolusi tersebut, Setjen DPR RI dituntut untuk mempercepat proses kerja serta modernisasi penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dengan penggunaan Teknologi Informasi (TI). Sesuai dengan misinya, Setjen DPR RI berupaya maksimal mengembangkan tata kelola organisasi berbasis TI dengan mengikuti perkembangan teknologi, kolaborasi dengan *start-up* berbasis teknologi potensial, dan peningkatan infrastruktur TI.

Kapabilitas organisasi pada dasarnya menggambarkan kemampuan organisasi dalam memaksimalkan penggunaan sumber dayanya, baik berwujud (*tangible*) maupun nirwujud (*intangible*) untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa. Kapabilitas dapat terwujud bila sumber daya yang ada dapat diintegrasikan sesuai tujuan untuk melaksanakan tugas-tugas atau sejumlah tugas yang diharapkan. Dengan demikian, kapabilitas menunjukkan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan atau mengeksplorasi sumber dayanya (Assauri, 2013).

Selanjutnya, Sampurno (2011) menjelaskan kapabilitas organisasi yaitu kapasitas organisasi dalam menempatkan dan memanfaatkan sumber daya untuk memenuhi keinginan dan hasil yang dikehendaki. Kapabilitas organisasi memerlukan berbagai keahlian individual yang diintegrasikan dengan teknologi, peralatan, dan berbagai sumber daya lainnya. Teece *et al.* (1997) menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi menekankan pada peran kunci manajemen strategis dalam adaptasi yang tepat, integrasi dan rekonfigurasi internal dan *skill* organisasional, sumber daya dan kompetensi fungsional. Dengan demikian, terjadi kesesuaian dengan perubahan lingkungan. Salah satu kapabilitas organisasi yang berwujud adalah kapabilitas karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM).

Karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) adalah mereka yang memiliki kapabilitas atau kekuasaan untuk mengatur dan menggunakan sumber daya fisik dan nirwujud sebagai instrumen untuk menciptakan nilai. Pekerja memiliki tingkat partisipasi yang berbeda-beda: ada yang

terpaksa karena tidak ada pilihan lain, ada yang merasa berkewajiban untuk bekerja sesuai ketentuan yang berlaku, dan ada juga yang rela memberikan kontribusi dan kerja terbaik pada proses penciptaan nilai. Tentunya untuk mencapai hasil terbaik, hanya bisa diharapkan dari tipe ketiga. Oleh karena itu, untuk mengusahakan agar sebanyak mungkin karyawan mau bekerja dengan rela dan semangat tinggi di dalam proses penciptaan nilai yang berkelanjutan, manajemen berkewajiban menghadirkan iklim yang kondusif bagi pekerja.

Tujuan lembaga ataupun perusahaan mengembangkan kapabilitas karyawan secara berkelanjutan adalah agar karyawan dapat berprestasi secara optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Selain itu, agar karyawan mempunyai KSA (*Knowledge, Skill, and Attitude*) yang dapat menjadi bekal untuk mencapai kinerja yang baik dari aspek kompetensi, kualifikasi, dan rekam jejaknya.

Agar dapat memahami kapabilitas organisasi dalam membuat strategi yang tepat untuk menunjang kinerja Setjen DPR RI, maka perlu melihat kehidupan organisasi dari berbagai cara pandang. Morgan (1997) membedah kehidupan organisasi dengan sejumlah metafora: (1) organisasi sebagai mesin (*organization as machine*), (2) seperti makhluk hidup (*organization likes organism*), (3) otak (*organization as brain*), (4) kebudayaan (*organization as culture*), (5) sistem politik (*as political system*), (6) *psychic prison*, (7) perubahan yang terus menerus (*flux and transformation*), dan (8) alat untuk menguasai (*instrument of domination*).

Tiga Kapabilitas

Setjen DPR RI bertekad untuk meningkatkan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi. Untuk itu dilakukan pengambilan data mengenai kondisi *existing* Setjen DPR RI sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi bagi peningkatan kapabilitas. Saat ini kapabilitas organisasi Setjen DPR RI belum mencapai tingkat yang diharapkan/ideal. Hal itu disebabkan masih ada beberapa unit kerja yang belum optimal dalam melaksanakan keseluruhan tugas pokok dan fungsi. Indikator yang dapat digunakan

berasal dari beberapa hasil evaluasi eksternal terhadap Setjen DPR RI yang dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB atau BPKP.

Untuk meningkatkan kapabilitas organisasi, Setjen DPR RI memfokuskan peningkatan terhadap indikator visi dan misi, budaya, serta perubahan *platform*. Berdasarkan indikator visi dan misi, pemahaman pegawai Setjen DPR RI saat ini bernilai baik. Pada indikator budaya, kondisi existing menggambarkan bahwa rata-rata pegawai tetap komitmen dalam pencapaian kinerja Setjen DPR RI. Sedangkan pada indikator perubahan *platform*, kondisi existing menggambarkan nilai tertinggi adanya kesepakatan untuk melakukan evaluasi pencapaian kinerja setiap tahun sekali.

Kondisi sumber daya manusia (manajemen SDM) sampai saat ini masih perlu banyak peningkatan, baik dari segi ketersediaan, jumlah, dan kompetensinya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, formasi, dan syarat jabatan. Untuk itu diperlukan perbaikan sistem perencanaan kebutuhan, pemetaan, dan pengembangan kompetensi, pola karier, dan manajemen talenta, manajemen kinerja individu, *reward and punishment*, maupun skema dan aturan pensiun. Usaha peningkatan kemampuan dan kompetensi manajemen SDM tersebut masih kurang didukung dengan anggaran yang memadai.

Hasil ini selaras penelitian Gandhi (2017) yang menyebutkan bahwa manajemen SDM perlu bergerak lebih cepat, inovatif, skeptis, dan efisien dalam melakukan perencanaan dan penyusunan strategi. Sejalan pula dengan pemikiran Kivo-ojo dan Lauraseus (2018) yang mengatakan bahwa SDM dituntut untuk dapat mengimbangi disrupsi teknologi. Di sini peran para pemimpin sangat diperlukan. Para pemimpin perlu menyadari dan memahami konsep VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, dan Ambigue*) agar dalam pengambilan keputusan dapat memikirkan rencana dan strategi jangka panjang dan fleksibel terhadap perubahan-perubahan dan ketidakpastian yang terjadi.

Kondisi *existing* SDM Setjen DPR RI tergambar beberapa kesimpulan penting, yaitu *pertama*, sistem rekrutmen pegawai sebaiknya dilakukan melalui seleksi CPNS. *Kedua*, imbalan yang diterima pegawai disesuaikan

dengan kinerja. *Ketiga*, tersedianya klinik di lingkungan Setjen DPR RI. *Keempat*, pegawai sepakat tentang perlunya keterampilan yang berkaitan dengan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas dan penilaian kinerja. *Kelima*, pegawai harus terus berinovasi dan berkreasi dengan menciptakan sistem baru untuk kemajuan dan perkembangan pribadi dan organisasi.

Selain itu, kondisi *exsisting* bagian pelatihan dan pengembangan pegawai ditunjukkan melalui adanya kesempatan bagi pegawai untuk belajar/ kuliah kembali dengan tujuan meningkatkan pengetahuan. Kebiasaan pegawai selama ini selalu mematuhi perintah dan melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik. Ketika mereka kurang memahami pekerjaan yang diberikan, mereka akan mendiskusikannya dengan atasan. Mereka sudah punya kesadaran untuk meningkatkan mutu kinerja dengan mendahulukan kepentingan organisasi daripada pribadi. Untuk lebih mengondusifkan iklim kerja di Setjen DPR RI nampaknya kegiatan *team building* perlu diadakan untuk membangun kebersamaan antarpegawai.

Kapabilitas teknologi Setjen DPR RI ditandai dengan sarana komunikasi *modern* berbasis aplikasi untuk mencapai kinerja optimal dan semakin baiknya tingkat pengetahuan pegawai akan membantu untuk proses ke arah yang lebih baik. Meskipun telah banyak aplikasi hasil cipta internal maupun kerja sama dengan pihak ketiga, tetap diperlukan perencanaan strategis dan terintegrasi untuk merancang bangun teknologi informasi yang lebih mendukung tugas pokok Setjen DPR RI sebagai *supporting system* DPR RI. Selain itu, diperlukan adanya manajer yang fokus terhadap pengelolaan dan pemanfaatan TI. Kabar baiknya, infrastruktur IT dan sarana prasarana sudah lengkap, meskipun masih dianggap kurang memadai untuk lembaga strategis seperti Setjen DPR. Akhirnya, perlu pula dipikirkan agar Setjen DPR RI memiliki ruang *server* yang terpisah, aman, dan memiliki sistem *backup data* yang lebih baik dan canggih.

Konsep Parlemen Modern

Sebagai sebuah lembaga negara yang menjadi representasi ide, cita-cita, dan idealisme rakyat, DPR sangat diharapkan terus berbenah. Bukan saja karena itu tuntutan zaman tetapi juga karena dinamika masyarakat tidak bisa lagi didekati dengan cara yang biasa-biasa saja. Mereka yang duduk dan diamanahi sebagai anggota dewan haruslah mereka yang peka serta memiliki knowledge, skill, dan attitude karena mereka mewakili hajat hidup seluruh rakyat Indonesia.

Oleh karena itu, ide untuk menjadi parlemen modern dan parlemen terbuka haruslah tidak lagi menjadi wacana dan bahan diskusi. DPR dan Setjen DPR RI harus menjadikan ini sebagai agenda wajib dan mendesak serta urgent karena waktu tidak menunggu siapa pun. Tantangan kehidupan ke depan tidak bisa hanya dihadapi dengan keluguan tanpa solusi tetapi juga tidak elok hanya bermain retorika tanpa langkah nyata. DPR dan Setjen DPR RI harus sejalan menciptakan tata kelola yang mendewasakan semua pihak agar amanah demokrasi mampu hadir menjadi langkah-langkah nyata di masyarakat.

Untuk itulah, mari kita tinjau serba sedikit apa yang dimaksud dengan konsep parlemen modern dan terbuka. Siapa tahu kesadaran kita semakin bertambah betapa pentingnya konsep ini segera direalisasikan untuk kehidupan berbangsa dan bernegara yang lebih baik dan berkeadilan.

1. Parlemen Modern

Konsep Parlemen *modern* pertama kali didengungkan dalam Konferensi Uni Eropa pada 1997 tentang *"The Future of Democracy: Transition and Challenge in European Governance"*. Konsep ini kemudian diperkuat dengan menyerukan *Declaration on Parliamentary Openness* kepada seluruh parlemen dunia pada 2012.

Konsep parlemen *modern* dimulai oleh Parlemen Inggris yang membuka akses informasi kepada publik. Mereka menggunakan teknologi informasi serta berkerja sama dengan media agar dapat lebih dekat dengan masyarakat dalam menjalankan fungsi representasinya. Mereka menyadari

pentingnya peran media dalam mengedukasi masyarakat tentang kinerja, peran, dan fungsi dewan, bahkan aktivitas keseharian para anggota parlemen. Menurut Hansard Society, penggunaan teknologi dan kerja sama dengan media memudahkan parlemen dalam memberikan akses informasi dan mengedukasi masyarakat.

Dalam hal ini, Webber (2001), pernah menulis :

...that there are two main elements to their desire to make better connections between the community and their formal parliamentary work particularly in committees. The first is the desire to produce better inquiries and reports which encompass the views of those affected by government activity as well as those of specialist groups. The second aim is to draw people more into the practical workings of the democratic processes to help them understand the role and value of the parliamentary institutions in society.

Oleh karena itu, representasi Anggota DPR RI akan lebih efektif bila dilakukan dengan cara memberikan informasi kepada rakyat mengenai proses dan program kerja yang dilakukan melalui parlemen itu sendiri. Dalam sidang IV tahun sidang 2017-2018, Ketua DPR RI, Bambang Soesatyo, menegaskan tekadnya untuk mewujudkan DPR RI sebagai parlemen *modern*. Parlemen *modern* atau DPR *modern* yang dimaksud adalah parlemen yang menerapkan transparansi, teknologi informasi, dan representasi. Seluruh aktivitas DPR dapat diakses secara terbuka oleh masyarakat melalui aplikasi *online*.

Sejatinya, gagasan tentang parlemen *modern* sudah tercantum dalam *Road-map* Reformasi Birokrasi Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI 2015-2019. Ada tiga ciri parlemen *modern*, yaitu, **pertama**, transparansi. Prinsip ini mensyaratkan kemudahan akses atas seluruh informasi yang berkaitan dengan kegiatan semua Alat Kelengkapan DPR (AKD). **Kedua**, teknologi informasi. Prinsip ini mendorong DPR untuk terus meningkatkan penggunaan teknologi informasi untuk membuka akses bagi masyarakat memperoleh informasi melalui *website* dan media sosial. **Ketiga**, representasi. Ini artinya, lembaga perwakilan rakyat harus terus memperjuangkan aspirasi rakyat.

Selanjutnya, mari kita lihat tiga fungsi DPR dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan Pasal 20A ayat 1 UUD 1945. **Pertama**, fungsi

legislasi. Pada fungsi ini, DPR berwenang untuk membuat undang-undang bersama-sama dengan Presiden. Usulan rancangan undang-undang tersebut dapat diajukan oleh Presiden, hak inisiatif DPR, atau DPD. **Kedua**, fungsi Anggaran (*budget*). Dengan kewenangan ini, DPR menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang diajukan oleh pemerintah (Presiden). **Ketiga**, fungsi Pengawasan (kontrol). Di sini, DPR menjalankan pengawasan terhadap pemerintah dalam menjalankan fungsi eksekutif. Pengawasan ini berupa pengawasan terhadap pelaksanaan undang-undang, anggaran pendapatan dan belanja negara maupun kebijakan pemerintah lainnya berdasarkan UUD 1945.

Menurut Pahlevi (2015), DPR RI harus mampu menjawab tantangan zaman dan tuntutan masyarakat. Tetapi, tekad untuk menjadikan DPR RI sebagai parlemen *modern* bisa menjadi *boomerang* di era saat ini. Mengapa? Karena tuntutan masyarakat sangat tinggi. Jika kinerja DPR dinilai tidak memenuhi ekspektasi, maka gelombang ketidakpercayaan masyarakat akan muncul. Meskipun demikian, dalam periode 2014-2019, keinginan DPR RI untuk menjadi parlemen *modern* sudah menunjukkan tanda-tanda positif. Hal tersebut setidaknya terlihat dari jumlah pengaduan masyarakat yang sudah berbasis *online*. Itu merupakan upaya dalam melaksanakan fungsi representasi. Kualitas layanan publik seperti ini dapat menjadi salah satu barometer keamanan DPR sebagai lembaga perwakilan rakyat.

2. Parlemen Terbuka

Parlemen terbuka mengacu kepada prinsip keterbukaan yang meyakini bahwa semua kegiatan pemerintahan dan pengelolaan negara harus terbuka pada semua tingkatan dan dapat diakses oleh publik. Konsep menarik ini pada dasarnya menyelisihi konsep eksklusifisme atas kerahasiaan negara.

Konsep ini pada mulanya lahir pada awal Abad Pencerahan di Eropa sejalan dengan lahirnya Demokrasi. Teori tata kelola sumber terbuka adalah salah satu dari perkembangan terbaru dari konsep yang menawarkan penerapan filsafat gerakan perangkat lunak bebas pada

prinsip demokrasi untuk memberdayakan warga masyarakat yang berminat untuk dapat terlibat langsung dalam proses legislatif.

Selain itu, ada sistem sistem parlemen bikameral. Pada sistem ini, lembaga legislatif dibagi menjadi dua komponen atau kamar. Kamar pertama (*First Chamber*) disebut Majelis Rendah (*Lower House*) atau DPR atau *House of Commons* atau *House of Representatives*, sedangkan kamar kedua (*Second Chamber*) disebut Majelis Tinggi (*Upper House*) atau *Senate* atau *House of Lords*. Hanya di Belanda yang menamakan Majelis Tingginya dengan Kamar Pertama (*Erste Kamer*) dan Majelis Rendahnya adalah Kamar Kedua (*Tweede Kamer*). Ciri-ciri yang lebih spesifik dikemukakan oleh Strong C F (1986) yang menjelaskan beberapa karakter dalam sistem parlemen terbuka, yaitu kamar kedua cenderung lebih kecil daripada kamar pertama, masa jabatan anggota kamar kedua lebih lama dibanding masa jabatan anggota kamar pertama, dan anggota kamar pertama dipilih secara bertahap atau tidak bersama-sama.

Sebagai sebuah bangsa yang sedang dan terus berbenah dalam sistem pemerintahannya termasuk dalam hal ini DPR dan perangkat pendukungnya, yaitu Setjen DPR RI, maka tawaran-tawaran konsep tersebut di atas sangat menarik. Semua proses perubahan ke arah penyempurnaan layanan oleh Setjen DPR RI selalu menjadi concern sampai hari ini. Oleh karena itu, ada tiga ranah yang tentunya sangat menarik untuk dikaji dalam proses peningkatan kinerjanya, yaitu sektor organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), dan teknologi.

Benchmarking

Benchmarking merupakan salah satu aktivitas yang penting dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan parlemen kita dibanding dengan parlemen negara lain. Inilah salah satu sarana belajar yang sistematis bagi Setjen DPR RI untuk memperbaiki kelemahan dan mempertahankan kekuatan yang ada. Tentu kita memilih sejumlah parlemen yang sudah menerapkan prinsip parlemen *modern* atau biasa dikenal dengan parlemen yang mengusung pendekatan terhadap teknologi.

Sejumlah catatan *benchmarking* itu serba sedikit dapat ditampilkan di sini. *Pertama*, Parlemen Australia. Mereka memiliki program *experiantial learning*, produksi dan publikasi untuk pembelajaran di kelas atau belajar mandiri, dan *website interaktif* yang komprehensif untuk segala usia dan tingkat pengetahuan. Ini satu yang sangat menarik untuk bisa *benchmark*. Pada saat kunjungan itu, *website* DPR RI yang dikelola Setjen DPR RI memang masih kurang interaktif.

Kedua, Korea Selatan. Negara ini menerapkan konsep *paperless*. Ini menarik untuk dicontoh. Di masa depan, kita bertekad untuk lebih memanfaatkan teknologi dan mengurangi penggunaan kertas pada saat rapat. Hal ini sejalan dengan semangat peningkatan kapabilitas teknologi dan SDM. SDM Setjen DPR harus memiliki pengetahuan dan keterampilan terkait perkembangan teknologi. *Paperless* ini juga sejalan dengan gerakan *go green* yang dicanangkan pemerintah. Pengurangan penggunaan kertas dan tinta printer akan berdampak besar pada penyelamatan lingkungan.

Parlemen Korea Selatan didukung oleh SDM yang secara kualitas lebih baik daripada SDM Setjen DPR RI yang lebih mementingkan kuantitas. Kesimpulannya, secara infrastruktur Setjen DPR RI tidak tertinggal jauh namun secara efisiensi masih tertinggal. Kekurang efisien tersebut disebabkan kurangnya anggaran dan masih menggunakan kertas.

Faktor inti yang ditegaskan dalam parlemen *modern* adalah kepercayaan publik. Kepercayaan publik ditentukan oleh tingkat pengetahuan publik mengenai sistem demokrasi. Untuk mewujudkan kinerja yang tinggi, pengimplementasian konsep Parlemen *Modern*, dan kesiapan menghadapi era Industri 4.0, Setjen DPR RI harus meningkatkan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi. Setjen DPR RI harus belajar dari beberapa kementerian/lembaga yang telah menunjukkan keberhasilan dalam perubahan yang signifikan.

Faktor penting untuk keberhasilan dalam perubahan adalah komitmen dan figur pimpinan yang bisa dijadikan *role model*, tegas dan jelas dalam mencapai visi dan misi organisasi. Agar Setjen DPR RI dapat menghadapi era 4.0 dengan baik, maka perlu memenuhi beberapa aspek era 4.0 seperti yang dijelaskan pada Gambar 29. Aspek-aspek tersebut

merupakan kualifikasi dan keterampilan penting yang harus dimiliki oleh SDM untuk era industri 4.0.



BAB II

Kinerja Organisasi

Adalah penting, ketika sebuah organisasi melakukan proses share of mission dan share of vision pendiri atau pimpinannya kepada para anggotanya. Hal ini sangat penting dalam proses awal pembentukan kebudayaan dalam organisasi. Kita biasa menyebutnya dengan organization culture dan corporate culture. Yang pertama lebih sering dilekatkan dengan organisasi secara keseluruhan dan instansi pemerintah. Sedangkan yang kedua, lazim disematkan untuk organisasi atau perusahaan pemerintah yang menjalankan aktivitas bisnis atau berjualan. Mereka punya ancaman untuk bangkrut, jadi mereka harus memiliki kebudayaan yang berbeda dengan organisasi di instansi pemerintah yang core activity mereka adalah pelayanan.

Setjen DPR RI adalah jenis organisasi atau instansi pemerintah yang tugas dan fungsinya adalah pelayanan. Mereka adalah supporting system untuk seluruh aktivitas DPR RI. Mereka selalu berusaha menghadirkan pelayanan prima agar seluruh gerak dan aktivitas DPR RI dapat berjalan dengan baik dan lancar. Oleh karena itulah, sebagai sebuah organisasi layanan, mereka senantiasa menetapkan standard tinggi dalam proses pelayanan tersebut. Setiap insan Setjen DPR RI pun dituntut untuk mampu membentuk budaya organisasi berbasis kinerja di tiga ranah: organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi.

Konsep Kinerja

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Sebagai sebuah proses, kinerja menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Pada gilirannya, hasil pekerjaan itu pun juga menunjukkan kinerja (Wibowo, 2014). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja bermakna

kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Pada kesempatan berbeda, Stephen dan Robbin (2008) mengatakan, kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu?”. Sedangkan Schermerson, Hunt, dan Osborn (1991) mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Aspek kuantitas mengacu pada target, sedang aspek kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapihan pekerjaan yang sudah dilaksanakan.

Tolok ukur definisi terakhir adalah hasil kerja dari sudut kuantitas. Inilah target yang dihubungkan dengan waktu. Dengan kata lain, kinerja disebut tinggi jika suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat. Kinerja menjadi rendah jika suatu pekerjaan diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Pengertian di atas juga mengaitkan kinerja dengan aspek kualitas, yaitu berat ringan, sulit mudah, atau kompleks tidaknya pekerjaan yang dilakukan. Ukuran kualitas berkenaan dengan pekerjaan yang menuntut kemampuan manajerial atau profesional dengan keahlian tertentu. Oleh karena itu, tolok ukur kinerja sangat berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan masalah, menciptakan dan mendesain produk, frekuensi dan mutu kreativitas, inisiatif, keberanian mengambil keputusan, kemampuan mengatasi dan menghindari risiko, dan lain-lain. Selain itu, pengertian tersebut tidak hanya membahas kinerja individu, tetapi juga kinerja kelompok dan organisasi. Meskipun bersumber dari kinerja individu, tetapi kinerja organisasi bukanlah penjumlahan atau rata-rata dari kinerja sejumlah individu.

Dalam kesempatan berbeda, Hasibuan (2001) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor: (a) minat, (b) pendelegasian tugas, dan (c) peran dan tingkat

motivasi. Semakin baik ketiga faktor tersebut dalam bekerja maka semakin besar prestasi kerja atau kinerja seseorang.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa tanpa minat terhadap suatu pekerjaan, tidak mungkin seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan mengerahkan tenaga dan pikirannya secara maksimal. Demikian pula, tanpa pendelegasian tugas yang jelas dan seimbang dengan tanggung jawab yang dipikul, seseorang akan terbatas peluangnya untuk berprestasi dalam pengambilan keputusan, memecahkan masalah, melaksanakan kreativitas dan inisiatif, dan lain-lain. Aspek ketiga adalah motivasi, baik dari dalam maupun dari luar dirinya. Motivasi kerja yang tinggi merupakan penunjang bagi terwujudnya kinerja yang tinggi. Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah akan berdampak pada buruknya kinerja.

Nawawi (2006) menambahkan, bahwa kinerja bukan sifat atau karakteristik individu, tetapi kemampuan kerja yang ditunjukkan melalui proses dan hasil yang dicapai. Ada tiga unsur penting dalam pembentukan kinerja: kemampuan, usaha, dan kesempatan. Seseorang yang berkemampuan tinggi di bidangnya hanya akan sukses bila memiliki kesediaan melakukan usaha yang terarah pada tujuan organisasi. Tanpa usaha, kemampuan akan kehilangan artinya. Tetapi, kemampuan dan usaha saja tidak cukup, bila tidak ada kesempatan untuk sukses. Oleh karena itu, kinerja dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seorang dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

Apa manfaat dan tujuan penilaian kinerja? Menurut *Harvard Business Essentials* (2006), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* atau *punishment*.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.

4. *Training and Development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carreer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Memengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kekeliruan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *Eksternal Challenges*. Tidak jarang kinerja dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lain. Umumnya, faktor ini tidak terlihat, tetapi dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan nampak. Dengan demikian, departemenn SDM punya rujukan untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik untuk pekerjaan atau karyawan itu sendiri.

Konsep Organisasi

Organisasi adalah sistem peran, aliran aktivitas, dan proses yang melibatkan sejumlah orang sebagai pelaksana tugas yang didesain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2008), organisasi adalah suatu entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi dan berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai seperangkat sasaran bersama.

Selanjutnya, Mandra (1991) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem hubungan kerja sama antara sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki: (1) sejumlah orang, (2) tujuan bersama, (3) interaksi terukur menurut struktur tertentu, (4) setiap

orang dalam organisasi mempunyai tujuan pribadi dan (5) interaksi selalu diarahkan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, organisasi adalah proses interaksi sejumlah orang dalam struktur tertentu untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan bersama.

Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2010). Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan Gomes (1995) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi, serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Mangkunegara (2010) menambahkan bahwa kinerja individu adalah hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai bila didukung oleh sejumlah atribut, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, baik kuantitas maupun kualitas pada suatu periode tertentu, sesuai dengan tanggung jawabnya. Peranan kinerja di lingkungan perusahaan atau organisasi pada umumnya menjadi instrumen penting dalam membedakan kualitas kerja antara individu satu dengan lainnya.

Individu yang berpandangan positif sangat membantu menumbuhkan kekuatan untuk menjalankan tugas secara maksimal. Kinerja menjadi modal penting dalam mewujudkan suasana kerja yang teratur, karena setiap individu mampu bekerja dengan baik sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, Winardi (1996) mengemukakan dua hal: faktor intrinsik dan ekstrinsik. Yang pertama meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan

pengetahuan. Sedangkan yang kedua meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja, dan gaji.

Ada dua faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, **pertama**, kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan pegawai yang ber-IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi *superior*, *very superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

Kedua, motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Motivasi sangat penting bagi karyawan karena mampu memberikan kontribusi positif berkenaan dengan pengelolaan psikis untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mengontrol perilaku tertentu dalam bekerja. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi demikian pula sebaliknya. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas, iklim, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan, dan suasana kerja.

Menurut Simamora (2004), kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi), psikologis (*persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi*), dan organisasi (*sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design*).

Kinerja Instansi Pemerintah

Setjen DPR RI adalah salah satu instansi pemerintah. Gerak dan pencapaiannya tentu akan sangat berpengaruh terhadap kerja dan prestasi lembaga yang didukungnya, yaitu DPR RI. Oleh karena itu, Setjen DPR RI tentu menetapkan kinerja yang tinggi untuk dirinya. Untuk itulah, sebagai sebuah organisasi yang dinamis, SetJen DPR RI harus terus berpacu dengan segala target dan pencapaian agar mutu layanannya dirasakan oleh para anggota DPR RI.

Setelah kita membicarakan kinerja SDM, mari kita tengok lagi organisasi yang menjadi wadah para pegawai dalam mengaplikasikan berbagai hal yang menjadi amanah dan idealismenya. Dengan melihat kinerja organisasi, kita akan semakin menyadari bahwa kerja kolektif dengan tujuan yang jelas akan memberikan kita kepuasan dalam beraktivitas.

Ma'arif dan Kartika (2012) menegaskan, kinerja adalah hasil (*result*) yang merupakan *real value* bagi perusahaan, misalnya jumlah penjualan, jumlah produksi, tingkat kualitas, efisiensi biaya, *profit*, dan sebagainya. Untuk menghasilkan keluaran (*result*) tersebut dibutuhkan kompetensi tertentu, seperti kemampuan mengoperasikan mesin, mengatur sumber daya, memanfaatkan peluang usaha, dan lain-lain.

Untuk mencapai kinerja yang diharapkan perlu dirumuskan rencana kinerja yang memuat penjabaran sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategis pemerintah daerah. Di Indonesia, praktik pengukuran kinerja instansi pemerintah telah dilakukan sejak dikeluarkan Inpres No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Menanggapi instruksi tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menyusun buku pedoman Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). (Nasir dan Oktari, 2011).

Mengapa akuntabilitas sangat penting dimiliki oleh para penyelenggara negara? Karena amanah yang diberikan untuk mereka adalah kepercayaan. Kepercayaan itu sebaiknya dipelihara dan dijaga sekuat tenaga. *Radius of Trust* harus terus diperjuangkan. Kebenaran seperti sinar matahari. Kalau pun ada yang ingin ditutupi, pasti hanya sebatas mata dan tubuh. Selebihnya, ia akan meruangsang di hati semesta.

Menurut Bastian (2005), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan sejumlah indikator. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah masukan (*input*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Pengukuran kinerja merupakan suatu proses

menetapkan indikator, target kinerja, dan hasil kinerja aktual untuk dievaluasi. Kinerja diukur untuk melihat pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan atau program yang dirumuskan dalam dokumen perencanaan strategis.



BAB III

Kapabilitas Organisasi

Sebagai sebuah entitas dan pranata sosial, organisasi memiliki peran dan posisi strategis dalam menghimpun potensi dan energi para anggotanya untuk bersama-sama mewujudkan tujuan. Kemampuan sebuah organisasi merespon berbagai perubahan, baik internal maupun eksternal, sangat dipengaruhi oleh sistem pendistribusian kemampuan. Yang terakhir disebut hasil dari proses *share of knowledge* dan *share of value* yang terjadi di dalamnya.

Ketika kita berbicara tentang kapabilitas organisasi, maka pada dasarnya kita berbicara tentang kualitas pemimpin. Dua aktivitas *sharing* di atas adalah kendali dan kuasa serta wewenang pemimpin. Dengan aturan main yang kemudian menjadi tradisi serta kebudayaan organisasi, maka pemimpin mampu menggerakkan organisasi ke arah tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Ketepatan dan kecepatan bergeraknya, tentu sangat bergantung kepada kualitas keberadaan dan perangkat organisasi, SDM yang cakap akan mampu menggerakkan organisasi dengan efektif, apalagi dengan dukungan teknologi yang tepat guna.

Teori Kapabilitas Organisasi

Amir (2011) dan Pramono (2016) menjelaskan bahwa kapabilitas ialah kemampuan mengeksploitasi dengan baik sumber daya yang dimiliki dalam diri maupun organisasi, serta potensi diri untuk menjalankan aktivitas tertentu atau serangkaian aktivitas. Hal tersebut didukung oleh pendapat Robbin (1998) yang mendefinisikan kemampuan sebagai kapasitas yang dimiliki tiap individu untuk melaksanakan tugasnya. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan suatu penilaian atau ukuran dari apa yang dapat dilakukan oleh seseorang.

Menurut Hubeis, Musa, dan Najib (2014) kapabilitas organisasi adalah kumpulan sumber daya yang menampilkan tugas atau aktivitas secara integratif. Biasanya, kapabilitas organisasi ditentukan berdasarkan

dua pendekatan, yaitu (1) pendekatan fungsional dan (2) pendekatan rantai nilai (*value chain*). Kedua pendekatan tersebut banyak digunakan oleh organisasi untuk membentuk kapabilitas. Namun, kapabilitas hanya dapat dibentuk jika ada kerja sama yang baik di antara berbagai sumber daya dalam organisasi.

Pada organisasi yang kompleks, kapabilitas memengaruhi struktur hirarki organisasi tersebut. Semakin tinggi tingkat kapabilitas, semakin banyak pula integrasi antarkapabilitas yang tingkatnya lebih rendah. Oleh karena itu, sangat diperlukan integrasi di antara kapabilitas fungsional dalam organisasi.

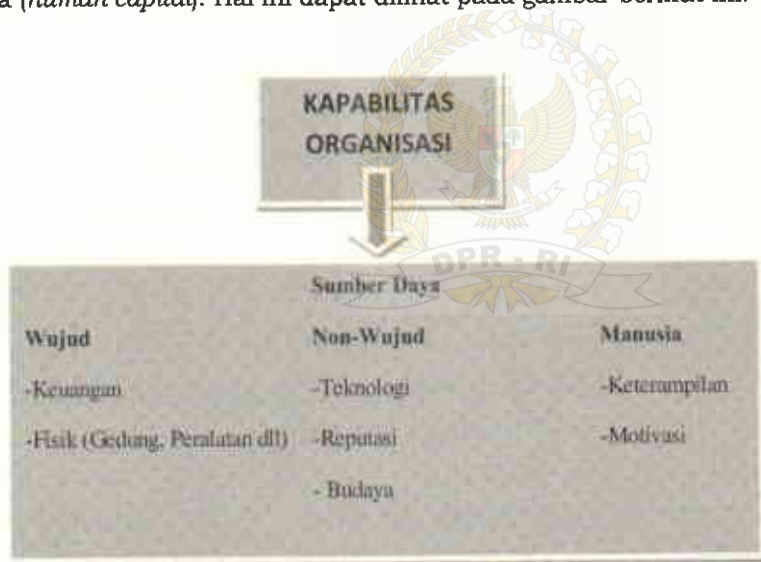
Kapabilitas pada dasarnya menggambarkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber-sumber dayanya, baik berwujud (*tangible*) maupun nirwujud (*intangible*) untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa. Kapabilitas tersebut baru ada, bila sumber-sumber daya itu dapat diintegrasikan sesuai tujuannya. Dengan demikian kapabilitas menunjukkan kemampuan organisasi memanfaatkan atau mengeksplorasi sumber dayanya.

Merujuk beberapa pendapat di atas, maka kapabilitas organisasi adalah kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dan mengeksplorasi sumber daya yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Sumber daya dimaksud adalah sumber daya manusia, keuangan, kelembagaan, dan lain-lain. Kapabilitas organisasi tidak dapat tercipta hanya dengan mengandalkan satu sumber daya saja tetapi harus ada integrasi dari semua sumber daya yang ada.

Kapabilitas atau kemampuan sangat penting dimiliki oleh sebuah organisasi, karena hal tersebut merupakan salah satu factor penting kemajuan dan perkembangan. Factor penting ini dapat menjadi jawaban atas ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang terus terjadi. Dengan demikian, kapabilitas dinilai dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi. (Schreyog dan Kliesch 2007).

Selanjutnya, Sampurno (2011) menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi merupakan kapasitas organisasi dalam menempatkan dan memanfaatkan sumber daya untuk memenuhi keinginan dan hasil yang

dikehendaki. Untuk itu, setiap organisasi harus berusaha sekuat tenaga mengintegrasikan sejumlah faktor pendukung, baik sumber daya berwujud (*tangible*), sumber daya nir-wujud (*intangible resources*), dan sumber daya manusia (*human capital*). Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Faktor Pendukung Kapabilitas

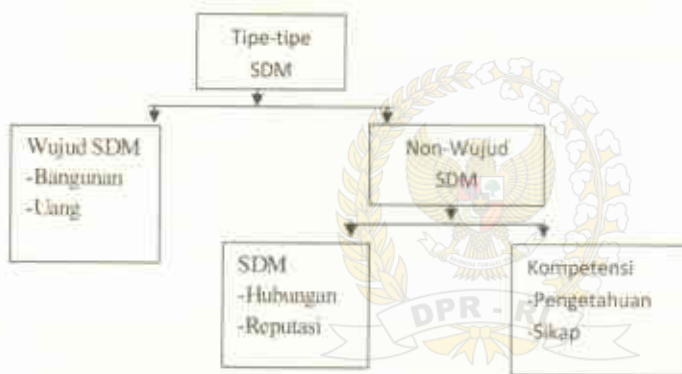
Sumber :Sampurno (2011)

Assauri (2013) menjelaskan bahwa fondasi utama sebuah kapabilitas organisasi adalah keterampilan (*skills*), *knowledge*, dan keahlian fungsional dari karyawan dan pimpinan. Torang (2013) menerangkan *skills* dan *knowledge* sebagai berikut:

- Keterampilan atau *skills* adalah kemampuan mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan.
- Pengetahuan atau *knowledge* adalah kompetensi kompleks dan spesifik yang dimiliki seseorang.

Menurut Amir (2011), organisasi merupakan kumpulan sumber daya. Semua sumber daya digunakan untuk mengatasi segala berbagai hambatan yang dihadapi. Organisasi selalu memiliki berbagai aset, mulai dari aset fisik, aset manusia dan aset organisasi. Semua aset tersebut ini disebut dengan sumber daya. Sumber daya dalam organisasi tersebut

sebagai faktor pendukung kapabilitas organisasi. Adapun tipe-tipe sumber daya organisasi seperti sebagaimana dijelaskan pada Gambar 2.



Gambar 2 Tipe-tipe Sumber Daya Organisasi

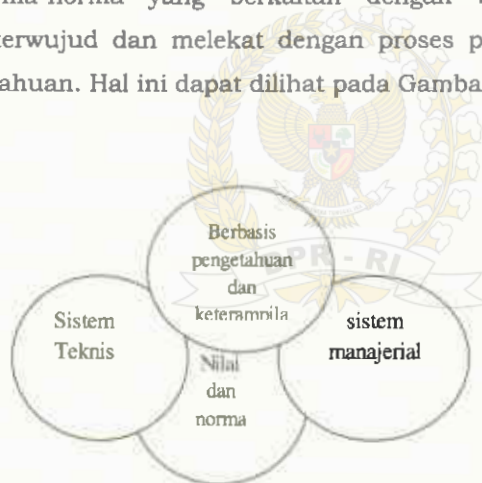
Sumber : Amir (2011)

Pertama, sumber daya berwujud (*tangible*) dan yang nirwujud (*intangible*). Sumber daya berwujud adalah segala sesuatu yang tersedia di perusahaan yang secara fisik dapat diamati (disentuh), seperti bangunan, dan uang. Sementara sumber daya nirwujud tidak dapat disentuh, tapi sebagian besar dikerjakan oleh karyawan di organisasi. Secara umum, sumber daya berwujud perlu diadakan atau dibeli sementara sumber daya nirwujud perlu dikembangkan.

Kedua, sumber daya relasional dan kompetensi. Dalam kategori sumber daya nirwujud kita dapat menggolongkan dua jenis sumber daya lagi, yakni yang disebut sumber daya relasional dan kompetensi yang disebut dengan sumber daya relasional adalah segala sumber daya yang tersedia di organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungannya. Sementara kompetensi ialah pengetahuan yang sangat penting dimiliki oleh organisasi untuk dapat berkembang dengan baik.

Menurut Leonard dan Barton (1992) ada empat dimensi yang saling berkaitan sebagai penunjang kapabilitas organisasi. Pertama, dimensi pengetahuan dan keterampilan. Dimensi ini merupakan dimensi yang paling sering dikaitkan dengan kemampuan yang paling sesuai dengan

pengembangan organisasi. Kedua, pengetahuan dan keterampilan yang melekat pada sistem teknis. Ketiga, proses penciptaan pengetahuan dan kontrol yang dipandu oleh sistem manajerial. Dimensi keempat diwakili oleh nilai-nilai dan norma-norma yang berkaitan dengan berbagai jenis pengetahuan yang terwujud dan melekat dengan proses penciptaan dan pengendalian pengetahuan. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Dimensi Kapabilitas Organisasi

Sumber: Leonard-Barton (1992)

Aspek-aspek kapabilitas organisasi menurut Leonard-Barton (1992) dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Aspek-aspek kapabilitas organisasi

Sumber: Leonard-Barton (1992)

Thomson *et al.* (2010) menjelaskan, untuk menganalisis kekuatan dan kapabilitas sumber daya lembaga, aspek-aspek yang perlu mendapat perhatian antara lain, **pertama**, Keterampilan atau keahlian. Ini mencakup kekuatan dalam keahlian, layanan prima, iklan yang unik. Keterampilan dan keahlian ini perlu diproteksi oleh perusahaan sehingga tidak mudah ditiru oleh kompetitor. **Kedua**, aset fisik yang bernilai. Ini mencakup fasilitas produksi, distribusi, *network* dan sistem informasi nilai dan norma sistem, manajerial sistem teknis berbasis pengetahuan dan keterampilan. **Ketiga**, aset SDM. Pekerja yang berpengalaman dan *capable*, berbakat di area kunci, enerjik dan bermotivasi tinggi. Keempat, aset organisasi yang bernilai. **Keempat**, *system control* dan sistem teknologi yang mumpuni. **Kelima**, kapabilitas bersaing. Kemampuan perusahaan dalam waktu relatif pendek meluncurkan produk baru, kemitraan yang kuat dengan pemasok kunci, dan yang terpenting ialah merespons perubahan yang terjadi pada kondisi pasar dan kemampuan yang terlatih baik dalam melayani pelanggan. **Keenam**, aliansi dan kerja sama. Kolaborasi kemitraan dengan pemasok dan pemasar dapat memperkuat daya saing perusahaan. Hubungan perusahaan dengan pemasok dan pemasar sangat strategis karena dengan kemitraan yang baik dan saling menguntungkan akan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Gambaran Umum Setjen DPR RI

Sekretariat Jenderal DPR RI (*List of General Secretaries of the People's Representative Council*) merupakan unsur penunjang DPR RI yang berkedudukan sebagai Kesekretariatan Lembaga. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2015 mengenai Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dinyatakan bahwa Setjen dan Badan Keahlian DPR RI adalah aparatur pemerintah yang dalam menjalankan tugas dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPR RI. Demikian juga berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 tentang Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Sekretariat Jenderal adalah aparatur pemerintah yang di dalam menjalankan tugas dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat. Setjen DPR RI selalu berupaya melaksanakan tata kelola secara profesional sesuai dengan mekanisme berdasarkan prinsip *good governance*.

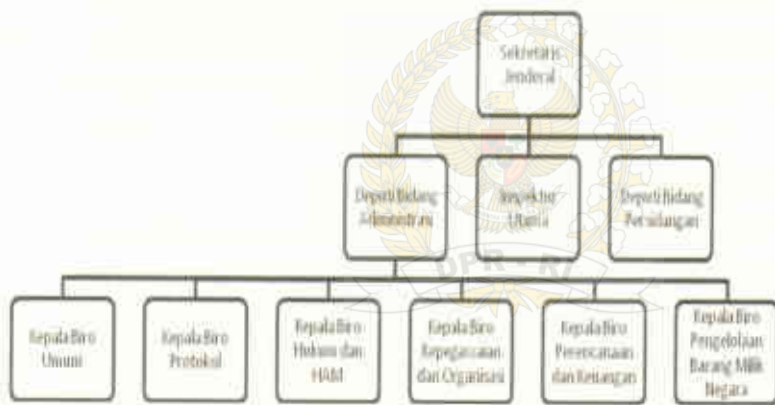
Bentuk Organisasi

Kelembagaan Setjen DPR RI sebagai unsur pendukung DPR RI telah ada sejak 1950 hingga saat ini. Namun, pada DPR RI periode 2009-2014 eksistensi kelembagaan Setjen DPR RI mulai dikembangkan secara intensif. Pengembangan Setjen DPR RI tergambar dalam Rencana Strategi DPR RI tahun 2010-2014, bahwa kelembagaan DPR RI akan dibantu oleh Sekretariat Jenderal DPR RI, Badan Fungsional Keahlian, dan Unit Pengawasan.

Dalam rangka memenuhi amanat Undang-Undang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (UU MD3) dijelaskan bahwa Sekretariat Jenderal DPR RI sebagai unsur pendukung DPR RI. Setjen telah melaksanakan restrukturisasi organisasi pada akhir 2015 menjadi Setjen dan BK DPR RI yang lebih menggambarkan pembagian fungsi dukungan kepada DPR RI secara tegas pada fungsi-fungsi dukungan yang memiliki sifat teknis, administratif, dan keahlian. Fungsi dukungan teknis administrasi dan persidangan dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal (Setjen DPR RI). Pembentukan organisasi Setjen ditetapkan berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2015 mengenai Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Sebagai tindak lanjut dari Perpres Nomor 27 Tahun 2015 maka ditetapkanlah Peraturan Sekretaris Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI. Sejalan dengan dinamika politik terdapat kebutuhan baru dari DPR RI yang perlu difasilitasi dan didukung dengan perangkat organisasi yang memadai

sebagaimana UU Nomor 2 Tahun 2018 mengenai Perubahan Kedua atas UU Nomor 17 Tahun 2014 tentang MPR, DPR, DPD, dan DPRD. Struktur organisasi Setjen dan BK DPR RI dapat dilihat pada Gambar 5



Gambar 5 Struktur organisasi Setjen DPR RI

Sumber : Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2019)

Perubahan struktur dan ketatalaksanaan Setjen DPR RI sebagaimana yang telah diterapkan pada PP Nomor 27 Tahun 2015 dilakukan sehubungan dengan keinginan untuk meningkatkan dukungan kepada DPR RI, khususnya dukungan keahlian dan peningkatan pengawasan internal. Pada struktur organisasi sebelumnya dukungan keahlian dilaksanakan oleh Setjen. Terbentuknya Inspektorat pada struktur baru Setjen DPR RI juga merupakan penyempurnaan struktur organisasi yang dilakukan oleh Setjen DPR RI. Kelembagaan sebelumnya pengawasan dilakukn oleh Badan Pengawasan Internal yang setingkat dengan Eselon III. Setelah ditetapkannya PP Nomor 27 Tahun 2015 maka pengawasan internal dilakukan oleh Inspektur Utama yang setingkat dengan eselon I.

Penguatan organisasi Setjen DPR RI dalam rangka memberikan dukungan yang lebih optimal kepada DPR RI tercermin dari pembentukan Badan Keahlian dan Inspektorat Utama. Pembentukan Badan Keahlian merupakan amanat dari UU MD3 untuk mendukung kelancaran tugas dan wewenang DPR RI. Pembentukan Inspektorat Utama merupakan transformasi dari Bagian Pengawasan Internal hanya setingkat Eselon III. Saat ini, dengan kewenangan yang setara dengan Eselon I, diharapkan

pengawasan internal di lingkungan Setjen dapat dilakukan secara lebih transparan dan akuntabel. Susunan organisasi Setjen DPR RI terdiri atas Deputy Bidang Administrasi, Deputy Bidang Persidangan, dan Inspektorat Utama.

Dalam kurun waktu 2010-2014, Setjen DPR RI telah memberikan dukungan administrasi dan keahlian kepada DPR RI. Dukungan tersebut tertuang dalam perolehan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Di samping itu, Setjen DPR RI juga memperoleh penghargaan dari Menteri Keuangan antara lain atas keberhasilan menyusun laporan keuangan dengan capaian standard tertinggi dalam sistem pelaporan keuangan pemerintah Tahun Anggaran 2009-2014, kinerja yang sangat baik di bidang pengelolaan Barang Milik Negara 2011, dan Wajib Pajak Bendahara Berkinerja Baik dalam pelaporan perpajakan untuk Tahun Pajak 2015.

Sebagai contoh, untuk melaksanakan fungsi legislasi, selama kurun waktu 2010-2014, Setjen DPR RI telah membantu memberikan dukungan persidangan dan keahlian dalam pengesahan 126 Rancangan Undang-Undang (RUU). Dalam pelaksanaan fungsi anggaran, Setjen DPR RI memberikan pelayanan persidangan dan keahlian dalam pembahasan RUU APBN, RUU APBN-P, dan RUU Pertanggungjawaban APBN. Dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, dukungan Setjen DPR RI diberikan melalui pelayanan terhadap pembentukan Panitia Khusus, Panitia Kerja atau Tim dengan tujuan agar pembahasan terhadap suatu masalah lebih fokus sehingga hasilnya dapat lebih optimal yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi masyarakat.

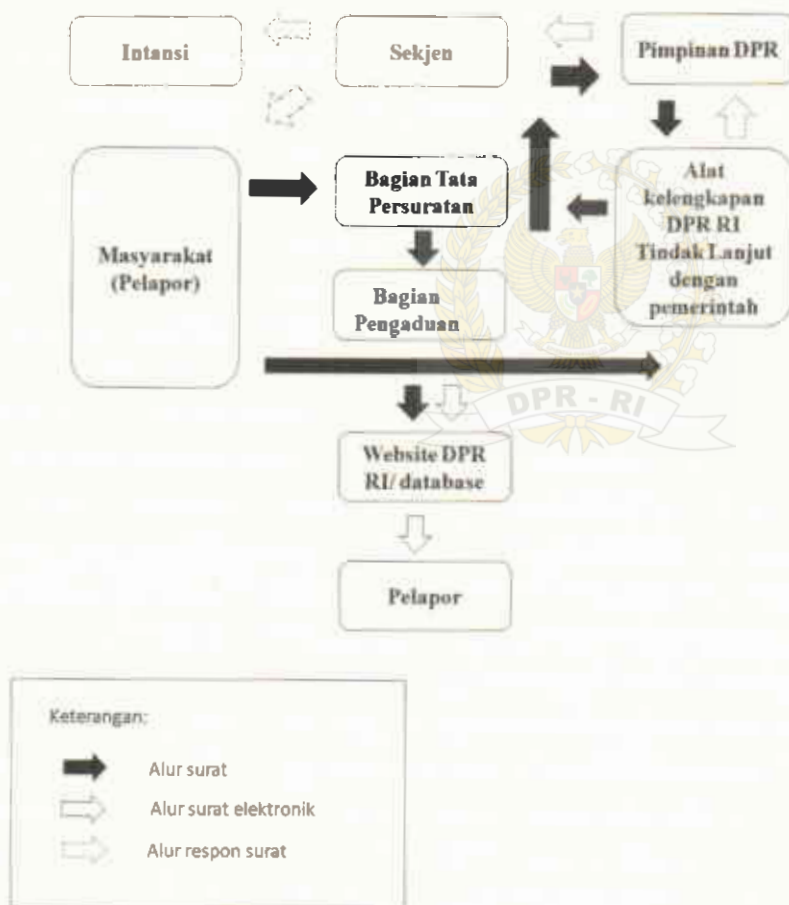
Sebagai sebuah organisasi, Setjen DPR RI memiliki bagian pengaduan masyarakat yang merupakan birokrasi yang hidup di lembaga politik. Bahkan secara khusus bagian pengaduan masyarakat bekerja untuk melayani para politisi dalam rangka menjembatani kepentingan rakyat dengan wakil-wakilnya di DPR. Namun pada praktiknya, pengaduan dan aspirasi masyarakat yang dikelola oleh Setjen DPR RI memiliki sistem yang sangat birokratis, sehingga menghambat proses penyampaian aspirasi dan pengaduan masyarakat ke DPR. Hal ini karena surat aspirasi dari masyarakat pada awalnya harus mendapatkan disposisi dari pimpinan,

baik sebelum dianalisis maupun sebelum dikirimkan ke pimpinan DPR ataupun pimpinan AKD. Ketika sampai di AKD, surat tersebut harus didisposisi kembali sebelum ditangani. Artinya, untuk penanganan surat aspirasi harus melewati rantai birokrasi yang panjang.

Berdasarkan arahan Pimpinan DPR, pada Oktober 2018, Setjen DPR RI melakukan penyusunan naskah akademik perubahan struktur organisasi Setjen DPR RI yang berdampak pada perubahan Peraturan Presiden. Hal ini karena dalam materi penataan organisasi yang diajukan berdampak pada perubahan norma dalam Peraturan Presiden.

Proses penataan organisasi yang dapat mengakibatkan perubahan Perpres berada dalam kewenangan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Urutan kegiatan yang dilaksanakan dalam penataan organisasi setelah pengajuan usulan penataan organisasi Setjen DPR RI sebagai berikut:

1. Ekspose usulan penataan organisasi di Kemenpan RB
2. Pembahasan penyempurnaan hasil ekspose sebagai bahan harmonisasi Rancangan Perpres
3. Harmonisasi Rancangan Perpres di Kemenkumham
4. Penerbitan Perpres terkait organisasi
5. Penyusunan Naskah Akademik dan Rancangan Persekjen terkait organisasi dan tata kerja
6. Pengajuan Surat Usulan Penataan Organisasi (Perubahan Persekjen) dengan melampirkan Naskah Akademik dan Rancangan Persekjen
7. Ekspose Usulan Penataan Organisasi
8. Pembahasan Rancangan Persekjen
9. Penerbitan Surat Persetujuan Penataan Organisasi dari Kemen PANRB
10. Penetapan Persekjen terkait organisasi dan tata kerja



Gambar 6 Alur pengelolaan aspirasi dan pengaduan masyarakat melalui surat

Sumber: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2019)

Evaluasi kelembagaan merupakan hal yang penting dilakukan terutama pada organisasi Setjen DPR RI yang dinamis dan selalu menyesuaikan dengan dinamika politis. Oleh karena itu kelembagaan Setjen DPR RI tersebut perlu dievaluasi dan dinilai ketepatan dan manfaatnya. Teknis evaluasi kelembagaan yang biasanya dilakukan oleh Setjen DPR RI adalah dengan pengisian kuesioner dan menjawab beberapa pertanyaan terbuka yang sudah disiapkan terlebih dahulu. Selanjutnya kuesioner dan jawaban dari pertanyaan terbuka tersebut akan diolah oleh

Tim Sekretariat Jenderal berdasarkan teknik dan metode yang sudah ditetapkan dalam Permenpan dan RB Nomor 20 tahun 2018.

Secara umum hasil evaluasi kelembagaan di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI yang dilakukan secara bertahap pada level kelembagaan dan level satu tingkat di bawah lembaga menunjukkan bahwa baik pada level lembaga maupun satu tingkat di bawah level lembaga menghasilkan nilai pada peringkat komposit 4 (P-4) dengan penjelasan bahwa organisasi "mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mampu mengakomodasi kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi masih memiliki beberapa kelemahan minor yang dapat segera diatasi apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marjinal.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut maka struktur organisasi dipandang sudah cukup memadai dalam mendukung visi dan misi Setjen dan BK DPR RI. Desain organisasi telah ditata sedemikian rupa sesuai dengan kedudukan, tugas, dan fungsi walaupun masih terdapat kebutuhan-kebutuhan tertentu yang bersifat spesifik yang menjadi pertimbangan perbaikan organisasi. Aspek yang paling lemah baik pada level lembaga maupun level satu tingkat di bawah lembaga adalah terkait dengan manajemen risiko. Hal ini disebabkan karena kebijakan manajemen risiko baru pada tahap identifikasi risiko.

Kegiatan evaluasi kelembagaan dilaksanakan dari bulan September hingga Oktober 2018. Pengisian data dilakukan secara bersama-sama pada tanggal 23 Oktober 2018 di Hotel Santika Premiere Slipi. Selanjutnya, hasil pengumpulan data diolah dan disampaikan kepada Kemenpan dan RB melalui Surat Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor SJ/19463/SETJEN DPR RI/KP.03/10/2018 tanggal 29 Oktober 2018 hal Penyampaian Laporan Hasil Survey Kelembagaan.

Visi dan Misi Organisasi

Sejalan dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional tahun 2015-2019 serta setelah dilakukan revisi akibat adanya perubahan struktur organisasi, arah kebijakan Setjen dan BK DPR RI tahun 2016-2019 yang ditetapkan oleh Keputusan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (Kepsekjen) Nomor 539/SEKJEN/2016, maka visi, misi, tujuan Setjen DPR RI yaitu visi Setjen DPR RI: Menjadi Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian yang Profesional dan *Modern*. *Professional* artinya memiliki kompetensi yang mampu mendukung tugas dan fungsi DPR RI, serta mewujudkan lingkungan kerja yang *good and clean governance* sesuai dengan peraturan yang berlaku. *Modern* artinya memanfaatkan teknologi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi serta kemudahan akses informasi bagi publik.

Misi Setjen DPR RI: 1). Melaksanakan tata kelola kelembagaan pemerintahan yang profesional, baik, dan bersih, 2) Menyajikan data yang lengkap, akurat dan andal, dan 3) Memberikan dukungan dan pelayanan prima. Dalam melakukan misi yang pertama Setjen DPR RI secara konsisten melakukan koordinasi dan sinergi dalam pemberian dukungan administrasi berupa pelayanan keprotokolan, pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi, pemberian pertimbangan dan advokasi hukum, rumusan produk hukum, layanan pengaduan masyarakat, perumusan perencanaan dan keuangan, pengelolaan Barang Milik Negara, serta pengelolaan sarana dan prasarana.

Selain itu, Setjen DPR RI juga berupaya memfasilitasi persidangan Komisi dan Paripurna, memfasilitasi persidangan Badan dan Mahkamah, memfasilitasi kerja sama antar parlemen, memfasilitasi kesekretariatan pimpinan, serta penyampaian berita dan layanan informasi parlemen. Di samping dukungan administrasi dan persidangan, melalui Inspektorat Utama diharapkan dapat memperkuat pengawasan internal di lingkungan Setjen. Dalam menjalani misi kedua dalam struktur organisasi baru, peningkatan fungsi pemberian dukungan keahlian memberikan ruang yang lebih besar dalam meningkatkan dukungan keahlian bagi DPR RI di bidang legislasi, anggaran, dan pengawasan melalui peningkatan jumlah

dan kualitas sumber daya manusia. Tujuan yang ingin dicapai oleh Setjen DPR RI adalah peningkatan kualitas tata kelola administrasi, persidangan, dan penguatan peran keahlian dalam mendukung pelaksanaan wewenang dan tugas DPR RI.

1. Setjen DPR RI memiliki tugas mendukung kelancaran pelaksanaan wewenang dan tugas DPR RI di bidang administrasi dan persidangan. Di dalam melaksanakan tugasnya Setjen menyelenggarakan fungsi: Perumusan dan evaluasi rencana strategis Sekretariat Jenderal;
2. Koordinasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan tugas unit organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian
3. Perumusan kebijakan, pembinaan, dan pelaksanaan dukungan administrasi kepada Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia
4. Perumusan kebijakan, pembinaan, dan pelaksanaan dukungan persidangan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia
5. Perumusan kebijakan dan pelaksanaan pengolahan daya dan pelayanan informasi serta dukungan tertentu pelaksanaan tugas dan fungsi Setjen
6. Perumusan kebijakan dan pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian
7. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Dewan Perwakilan Rakyat
8. Pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi kepada Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Mekanisme Kerja sama Organisasi

Sejumlah kerja sama tentu telah dilaksanakan oleh Setjen DPR RI dengan lembaga-lembaga mitra kerja, baik dalam maupun luar negeri. Kerja sama dalam negeri dilakukan dengan sejumlah perguruan tinggi, lembaga penelitian dan pengkajian, serta dengan instansi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Dalam kerja sama luar negeri, Setjen DPR RI telah membangun kerja sama dengan Setjen parlemen sejumlah negara dan lembaga. Akan tetapi kerja sama tersebut belum dapat dilaksanakan secara intensif dan berkelanjutan dikarenakan beberapa alasan, antarlain kondisi sosial

politik di negara-negara tersebut yang belum memungkinkan. Tentunya kondisi tersebut memerlukan strategi kerja yang berorientasi *outward looking* bagi keberhasilan kerja Setjen dan Badan Keahlian untuk meningkatkan dukungan komprehensif kepada DPR RI terutama dalam melaksanakan peran diplomasi, memperluas kerja sama dan jaringan dengan organisasi nasional dan internasional.

Permasalahan Strategis Organisasi

Penyesuaian serta penataan strategi merupakan permasalahan strategis yang harus dihadapi agar organisasi dapat melaksanakan perannya dengan baik. Adapun langkah strategis yang ditempuh Setjen dalam menghadapi permasalahan strategis dimaksud adalah permasalahan ketatalaksanaan organisasi karena sebagai organisasi yang mendukung kinerja parlemen, keunikan bentuk organisasi Setjen DPR RI menjasi salah satu tantangan dalam penyusunan peta proses bisnis. Akan tetapi hal tersebut tidak menyurutkan langkah Setjen DPR RI dalam menyusun peta proses bisnis yang telah dilaksanakan pada tahun 2016. Namun seiring berubahnya lingkungan strategis serta seiring terbitnya Pemenpan Nomor 19 tahun 2018 maka pada tahun 2018 dilakukan penyesuaian kembali peta proses bisnis organisasi tersebut sehingga secara bertahap dapat digunakan sebagai acuan pada semua tingkatan unit organisasi.

Permasalahan kelembagaan yang masih dihadapi oleh Setjen DPR RI adalah masih banyaknya Peraturan Pemerintah yang belum ditindaklanjuti dalam pengaturan internal, struktur organisasi yang terus berubah dimana saat ini dengan Undang-Undang Nomor 42 Tahun 2014 (UU NO.42/2014) mengenai perubahan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 dan telah ditindaklanjuti dengan Perpres No.27 Tahun 2015 yang mengamanatkan pembentukan Badan Keahlian DPR dan Inspektorat Utama yang tentunya akan mereduksi sebagian dari tugas dan fungsi Setjen DPR RI sehingga struktur organisasi harus dirubah, meskipun sudah ada SOP tetapi koordinasinya masih sering tidak jalan begitu juga masih banyaknya SOP yang belum disusun dan belum adanya evaluasi SOP untuk

memisahkan apakah SOP yang ada sudah ditetapkan berfungsi atau apakah SOP tersebut dapat dinilai efektif.

Tantangan yang melekat pada Setjen DPR RI adalah proses birokrasi yang akan mengalami perubahan pada area-area, **pertama**, manajemen Perubahan, yaitu bagaimana mengelola perubahan agar reformasi birokrasi di lingkungan sistem pendukung DPR RI berjalan sesuai dengan yang ada di *road map*. **Kedua**, penataan peraturan perundang-undangan, yaitu menata kembali segala peraturan yang berhubungan dengan segala aspek pengelolaan kesekretariatan. **Ketiga**, penataan dan penguatan organisasi, yaitu restrukturisasi organisasi menuju struktur yang tepat ukuran. **Keempat**, penataan tata laksana, yaitu pengaturan internal business process di dalam organisasi sehingga proses ketatalaksanaan efisien dan efektif. **Kelima**, penataan sistem manajemen aparatur, yaitu perbaikan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia sehingga dapat dihasilkan PNS yang professional dan sejahtera. **Keenam**, penguatan pengawasan, dimana meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengawasan melalui penguatan pengawasan internal. **Ketujuh**, penguatan akuntabilitas kinerja. **Kedelapan**, peningkatan kualitas pelayanan public.

Penilaian Kapabilitas Organisasi

Visi dan Misi Setjen DPR RI

Hasil penelitian berdasarkan Tabel 15, pegawai setuju telah memahami Visi (58 orang) dan Misi (59 orang) Setjen DPR RI. Sebanyak 47 pegawai setuju bahwa perilaku organisasi Setjen DPR RI telah selaras dengan visi dan tujuan Setjen. Visi dan misi Setjen DPR RI selalu disempurnakan secara *specific* (46 orang) *measureable* (46 orang), *achieveable* (51 orang), *reasonable* (49 orang) dan *timeable* (47 orang). Sebanyak 51 orang setuju bahwa visi dan misi telah dijalankan dengan baik, 54 orang setuju visi dan misi sudah sejalan dengan perubahan Setjen DPR RI, 58 orang setuju visi dan misi sudah disosialisasikan dengan baik selaras dengan manajemen perubahan, dan sebanyak 52 setuju visi Setjen DPR RI dapat menjadi acuan bagi semua pihak di lingkungan Setjen.

Perilaku organisasi Setjen DPR RI masih kurang menunjukkan keselarasan antara visi dan misi dengan tujuan, kurang sejalan dengan visi dan misi pribadi pegawai sebagai individu. Masih kurang disempurnakan secara *specific*, *measurable*, *achievable*, *reasonable*, *timeable*, dijalankan dengan baik, sejalan dengan perubahan Setjen DPR RI dalam mencapai visi, kurang disosialisasikan dengan baik selaras dengan manajemen perubahan, dan menjadi acuan bagi semua pihak di lingkungan DPR RI.

Tabel 1 Visi dan misi Setjen DPR RI

No	Pernyataan	Keadaan saat ini					Modus
		STS	TS	N	S	SS	
1	Anda memahami Visi Setjen DPR RI dengan baik.	0	0	3	58	21	4
2	Anda memahami Misi Setjen DPR RI dengan baik.	0	0	2	59	21	4
3	Perilaku Organisasi Setjen DPR RI menunjukkan keselarasan antara Visi dan Misi dengan tujuan Setjen DPR RI.	0	8	14	47	13	4
4	Visi dan Misi Organisasi Setjen DPR RI telah sejalan dengan Visi dan Misi pribadi anda sebagai individu	0	3	20	48	11	4
5	Visi dan Misi Setjen DPR RI selalu disempurnakan secara <i>specific</i> dari waktu ke waktu.	0	7	15	46	14	4
6	Visi dan Misi Setjen DPR RI selalu disempurnakan secara <i>measurable</i> (terukur) dari waktu ke waktu (misalnya seberapa kuat visi dan misi tersebut sehingga tujuan peningkatan kinerja Setjen DPR RI dapat tercapai)	0	6	19	46	11	4
7	Visi dan Misi Setjen DPR RI selalu disempurnakan secara <i>achievable</i> (dapat dicapai) dari waktu ke waktu.	0	7	17	51	7	4
8	Visi dan Misi Setjen DPR RI selalu disempurnakan secara <i>reasonable</i> dari waktu ke waktu. (artinya visi dan misi disempurnakan agar mudah tercapai)	0	7	15	49	11	4
9	Visi dan Misi Setjen DPR RI selalu disempurnakan secara <i>timeable</i> (tepat waktu sesuai dengan jangka waktunya), tujuannya untuk menetapkan kapan visi dan misi tersebut harus terealisasi	0	7	18	47	10	4
10	Visi dan Misi Setjen DPR RI telah dijalankan dengan baik.	0	5	20	51	6	4
11	Misi Setjen DPR RI selama ini sudah sejalan dengan perubahan Setjen DPR RI dalam mencapai Visi	0	5	15	54	8	4
12	Visi dan Misi Setjen DPR RI sudah disosialisasikan dengan baik selaras dengan manajemen perubahan	0	3	11	58	10	4

No	Pernyataan	Keadaan saat ini					Modus
		STS	TS	N	S	SS	
13	Visi Setjen DPR RI dapat menjadi acuan bagi semua pihak di lingkungan DPR RI	0	2	6	52	22	4

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Setjen DPR RI memiliki pemahaman yang baik terhadap visi dan misi organisasi. Namun perlu dilakukan peningkatan untuk penyempurnaan visi dan misi secara *specific, achievable, reasonable*, dan *timeable*. Artinya bisa jadi pada saat ini visi dan misi Setjen DPR RI dirasa belum sempurna untuk beberapa indikator bagi sebagian pegawai dan perlu adanya penyempurnaan dari waktu ke waktu.

Budaya Setjen DPR RI

Berdasarkan hasil penelitian, sebanyak 46 orang setuju bahwa *cores value* Setjen DPR RI yang telah dirumuskan selalu diterapkan secara konsisten demikian. Empat puluh enam orang pejabat tersebut dalam posisinya sebagai pegawai menyatakan setuju bahwa pegawai harus memiliki komitmen yang kuat dalam pencapaian kinerja. Mayoritas pegawai menyatakan setuju (51 orang) bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan dapat memperbaiki *cores value* Setjen DPR RI, kontribusi pegawai dengan mengungkapkan ide-ide baru dapat berkontribusi terhadap evaluasi peningkatan kinerja (56 orang), Target pekerjaan diketahui dengan jelas oleh setiap pegawai (44 orang), Program efisiensi menjadi prioritas Setjen DPR RI (40 orang), Pelatihan untuk peningkatan kapabilitas ditargetkan per pegawai setiap tahunnya (46 orang), Peningkatan kerja sama tim melalui *Achievement Motivation Training* dilakukan secara rutin setiap tahun (46 orang), sebanyak 45 orang setuju bahwa evaluasi kinerja dilakukan setiap tahun sekali berfokus pada pengembangan SDM berbasis kompetensi dan kinerja, 48 orang setuju Setjen DPR RI menjadikan RAPI (religius, akuntabel, profesional, dan integritas) sebagai budaya, dan adanya komunikasi dua arah yang aktif di semua tingkatan sebanyak 48 orang. Namun, beberapa pegawai memberikan tanggapan sangat tidak setuju bahwa *core values* yang telah dirumuskan secara tertulis selalu diterapkan

secara konsisten (1 orang). Beberapa juga menyatakan tidak setuju program efisiensi menjadi prioritas Setjen DPR RI (8 orang), peningkatan kerja sama tim melalui *Achievement Motivation Training* dilakukan secara rutin setiap tahun sekali (8 orang), dan evaluasi kinerja pegawai dilakukan setiap satu tahun sekali berfokus pada pengembangan SDM berbasis kompetensi dan kinerja (8 orang).

Indikator dengan nilai terendah pada kategori Budaya Setjen DPR RI menunjukkan bahwa *core value* yang telah dirumuskan secara tertulis jarang diterapkan secara konsisten. Pelatihan yang dilaksanakan masih dirasa kurang memperbaiki *core values* Setjen DPR RI, Kontribusi pegawai dengan pengungkapan ide-ide baru masih dirasa kurang berkontribusi terhadap evaluasi peningkatan kinerja, Target pekerjaan masih belum diketahui dengan jelas oleh setiap pegawai, Program efisiensi masih kurang untuk dapat dinilai sebagai prioritas Setjen DPR RI. Kurangnya pelatihan untuk peningkatan kapabilitas, peningkatan kerja sama tim melalui *Achievement Motivation Training*, evaluasi kinerja pegawai, komunikasi dua arah yang kurang aktif di semua tingkat.

Tabel 2 Budaya Setjen DPR RI

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					Modus
		STS	TS	N	S	SS	
1	<i>Core values</i> (nilai-nilai) Setjen DPR RI (religius, akuntabel, profesional, dan integritas/ RAPI) yang telah dirumuskan secara tertulis selalu diterapkan secara konsisten	1	8	20	46	7	4
2	Anda sebagai pegawai memiliki komitmen yang kuat dalam pencapaian kinerja anda di Setjen DPR RI.	0	0	0	46	36	4
3	Pelatihan yang telah dilaksanakan dapat memperbaiki <i>core values</i> Setjen DPR RI	0	4	14	51	13	4
4	Kontribusi pegawai dengan pengungkapan ide-ide baru dapat berkontribusi terhadap evaluasi peningkatan kinerja	0	1	5	56	20	4
5	Target pekerjaan (sasaran kinerja pegawai/SKP) diketahui dengan jelas oleh setiap pegawai.	0	7	17	44	14	4
6	Program efisiensi menjadi prioritas Setjen DPR RI.	0	8	19	40	15	4

7. Pelatihan untuk peningkatan kapabilitas ditargetkan per pegawai setiap tahunnya	0	7	15	46	14	4
8. Peningkatan kerja sama tim melalui <i>Achievement Motivation Training</i> dilakukan secara rutin setiap tahun sekali.	0	8	13	46	15	4
9. Evaluasi kinerja pegawai dilakukan setiap satu tahun sekali berfokus pada pengembangan SDM berbasis kompetensi dan kinerja.	0	8	13	45	16	4
10. Setjen DPR RI menjadikan RAPI (religius, akuntabel, professional, dan integritas) sebagai budaya	0	0	9	48	25	4
11. Adanya komunikasi dua arah yang aktif di semua tingkat (pegawai – atasan, atasan – pegawai)	0	7	10	48	17	4

Perubahan Platform

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, sebanyak 49 pegawai setuju bahwa Setjen DPR RI memiliki sistem yang dapat digunakan untuk menganalisis data kinerja. Sebanyak 44 orang setuju bahwa setiap satu tahun sekali Setjen DPR RI mengevaluasi proses penilaian hasil kinerja pegawai. Lima puluh satu orang setuju setiap satu tahun sekali Setjen DPR RI mengevaluasi pencapaian kerja pegawai. Empat puluh orang orang Setuju bahwa dalam meningkatkan kinerjanya Setjen DPR RI selalu membandingkan kinerja kinerjanya dengan benchmark sistem parlemen negara lain.

Secara mayoritas para pegawai setuju bahwa perubahan *platform* cara kerja dan sistem penilaian kinerja Setjen DPR RI benar-benar dilaksanakan dan memiliki sistem yang terstruktur. Meskipun begitu Setjen DPR RI perlu meningkatkan mengenai kegiatan pengevaluasian pencapaian kerja pegawai dimana sebanyak satu orang pegawai menyatakan sangat tidak setuju bahwa Setjen DPR RI rutin mengevaluasi pencapaian kerja pegawai setiap satu tahun sekali.

Indikator yang memiliki nilai rendah pada kategori Perubahan Platform Cara Kerja dan Sistem Penilaian Kinerja adalah masih kurang tersedianya sistem yang dapat digunakan untuk menganalisis data kinerja Setjen, tidak rutinnya kegiatan evaluasi proses penilaian hasil kerja pegawai dan evaluasi

pencapaian kerja pegawai, tidak selalu dilakukannya aktivitas membandingkan kinerja Setjen dengan *benchmark* sistem parlemen negara lain, *reward*/bonus terhadap hasil kerja, terkadang *punishment* tidak dilakukan jika hasil kerja tidak sesuai dengan SOP, partisipasi pegawai dalam tim-tim *improvement*, keterlibatan pegawai dalam survei Setjen DPR RI, *monitoring* atau pemantauan terhadap kinerja Setjen DPR RI, dan kesadaran pegawai mengacu pada prosedur kerja.

Tabel 3 Perubahan Platform Cara Kerja dan Sistem Penilaian Kinerja

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					
		ST	T	N	S	S	Modu
		S	S			S	s
1	Setjen DPR RI memiliki sistem yang dapat digunakan untuk menganalisis data kinerja Setjen	0	8	1 9	4 9	6	4
2	Setiap satu tahun sekali Setjen DPR RI mengevaluasi proses penilaian hasil kerja pegawai	0	6	1 7	4 4	15	4
3	Setiap satu tahun sekali Setjen DPR RI mengevaluasi pencapaian kerja pegawai	0	7	9	5 1	15	4
4	Setjen DPR RI selalu membandingkan kinerja Setjen dengan <i>benchmark</i> sistem parlemen (sekretariat jenderal) negara lain.	2	8	2 6	4 0	6	4
5	Adanya <i>reward</i> /bonus terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan yang sudah melebihi sasaran pekerjaan	1	17	3 0	2 2	1 2	3
6	Adanya <i>punishment</i> jika hasil kerja yang tidak sesuai SOP/sasaran pekerjaanyang diinginkan.	1	15	2 6	3 4	6	4
7	Setiap pegawai berpartisipasi dalam tim-tim <i>improvement</i> dalam upaya membantu pencapaian target Setjen DPR RI	0	15	1 1	5 0	6	4
8	Setiap tahun seluruh pegawai terlibat dalam survei Setjen DPR RI sebagai input di dalam pengembangan Setjen DPR RI.	0	16	1 6	4 1	9	4
9	Adanya monitoring atau pemantauan terhadap kinerja Setjen DPR RI	0	6	5	6 1	1 0	4
10	Kesadaran pegawai mengacu pada prosedur kerja dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab	0	9	1 3	4 5	1 5	4

Open Parliament (Parlemen Modern)

Parlemen Modern

Desain parlemen *modern* awalnya diperkenalkan pada 1997 yaitu pada Konferensi Uni Eropa mengenai "*The Future Democracy: Transition and Challenge in European Governance*". Konferensi tersebut membahas mengenai perubahan-perubahan sosial masyarakat yang terjadi dan mendiskusikan tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh parlemen sebagai lembaga perwakilan. Penyebab terjadinya perubahan adalah kondisi lingkungan internasional yang dipengaruhi oleh globalisasi, transnasionalisasi, dan regionalisasi. Melihat kondisi ini maka peran teknologi komunikasi dan informasi digital sangat penting untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada di era globalisasi, khususnya yang harus dihadapi oleh parlemen.

Perkembangan keterbukaan informasi terus berlanjut hingga 2012 dengan dilaksanakannya *Declaration on Parliamentary Openness*. Saat ini konsep parlemen *modern* telah diadopsi oleh beberapa negara seperti Inggris, Afrika Selatan, dan Indonesia. Kepercayaan publik tentunya ditentukan oleh tingkat pengetahuan publik mengenai sistem politik demokrasi. Ketidakpercayaan publik terhadap parlemen dan ketidakpahaman publik mengenai sistem politik demokrasi dapat mengakibatkan ketidakstabilan politik. Dengan adanya parlemen *modern*, maka diharapkan kepercayaan publik terhadap parlemen akan kembali.

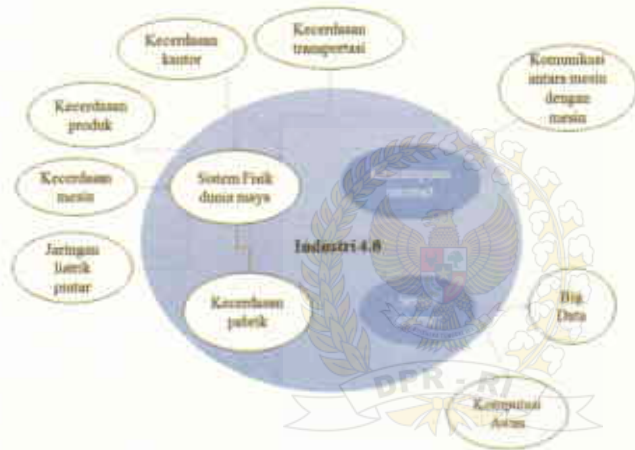
Untuk membangun DPR RI sebagai parlemen *modern* perlu untuk terus menerus memberikan informasi yang langsung, akurat, dan terpercaya. Serta membuka ruang untuk partisipasi publik baik secara langsung maupun virtual sehingga diharapkan dapat meningkatkan dukungan terhadap kerja-kerja yang berkaitan dengan tugas dan fungsi para anggota legislatif di lembaga DPR RI. Program *modernisasi* DPR menjadi parlemen *modern* merupakan program jangka panjang.

Parlemen Digital

Parlemen digital merupakan parlemen yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi terkini untuk mendukung kerja DPR RI yang terdiri atas penguatan sistem kedewanan, sistem pendukung dan kemandirian lembaga legislatif, optimalisasi pemanfaatan TIK harus segera dilakukan. TIK dapat dimanfaatkan untuk mempercepat dicapainya visi, misi, dan tujuan DPR. Selain itu, adanya pemanfaatan TIK dapat membantu meningkatkan diseminasi informasi secara lebih efisien baik dari segi waktu maupun biaya.

Tujuan parlemen digital adalah mengoptimalkan pengetahuan berbasis data dalam melaksanakan fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan, meningkatkan dan memperkuat partisipasi dan inklusi publik, dan mendorong parlemen yang inovatif, transparan, dan akuntabel dalam rangka memperkuat tata pemerintahan yang demokratis. Faktor pemicu adanya parlemen digital adalah perubahan kebutuhan yang terjadi di lingkungan parlemen, perkembangan teknologi, resiliensi dan risiko, dan akuntabilitas publik.

Berdasarkan faktor pemicu adanya parlemen digital tersebut maka optimalisasi pemanfaatan TIK di DPR memungkinkan partisipasi langsung dari konstituen di dalam aktivitas DPR. Partisipasi langsung dari konstituen melalui sistem digital DPR akan semakin mendorong terwujudnya *e-governance*. Komponen-komponen dasar Industri 4.0 untuk mendukung era digitalisasi dapat dilihat pada Gambar 25.



Gambar 7 Kualifikasi dan keterampilan penting yang harus dimiliki untuk Industri 4.0
Sumber :Rosyadi (2018)

Pembangunan *E-governance* dapat dimulai dengan membangun *e-Government* dan *e-Parliament*. Di Indonesia, pemerintahan elektronik atau *e-Government* didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital berbasis TIK untuk mentransformasi kegiatan-kegiatan pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan pencapaian layanan. Penggunaan alat digital ini akan dapat mengubah cara kerja parlemen menjadi lebih baik setiap harinya. Prinsip membangun parlemen digital adalah transformasi (dari segi proses), aktualitas (dalam pengambilan keputusan), transparansi (dalam penyebaran informasi), keterbukaan (terhadap akses data), dan efisiensi (dalam penggunaan sumber daya).

Menurut IPU dalam *World e-Parliament Report 2016* mengatakan bahwa masalah yang paling sering dihadapi dalam membangun TIK dalam parlemen adalah sumber daya modal dan keterbatasan sumber daya manusia yang komprehensif. Hal tersebut juga menyebabkan terjadinya *gap* antara digitalisasi parlemen di negara berkembang dan negara maju semakin membesar. Salah satu cara untuk mengurangi *gap* tersebut yaitu dengan mentransfer pengetahuan dan pengalaman parlemen yang memiliki manajemen TIK yang lebih baik kepada mereka yang belum memiliki hal tersebut. IPU mencatat bahwa pada tahun 2009 hingga 2012 solusi

Interkoneksi:
1. Kolaborasi



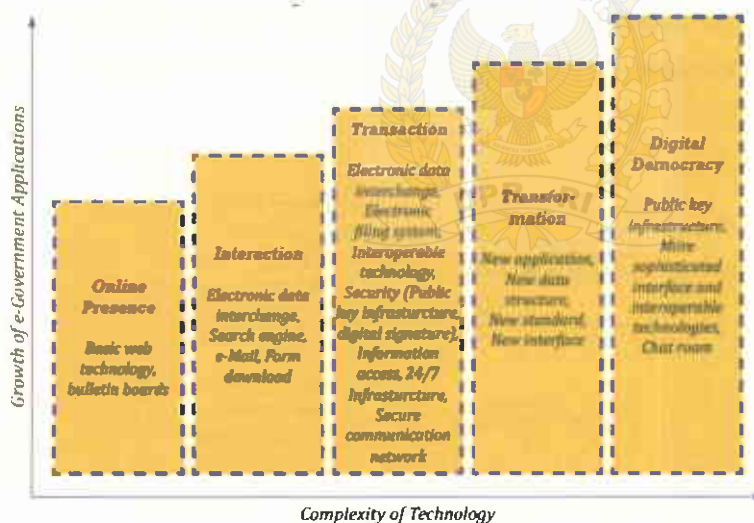
Gambar 8 *Level industri 4.0*



Gambar 9 Prinsip industri 4.0

Kondisi perkembangan TIK di lingkungan DPR saat ini masih berada pada tingkat *interaction* yaitu, menyediakan fasilitas interaksi antara pemerintah dan parlemen dengan masyarakat melalui beberapa aplikasi

seperti pengaduan masyarakat, SMS aspirasi, *e-Mail* DPR sehingga selanjutnya perlu ditingkatkan menuju transformasi hingga mencapai level digital *democracy* sebagai tingkat akhir dimana *e-Government* terintegrasi dengan *e-Parliament* dan mampu menyediakan layanan untuk partisipasi politik dalam demokrasi yang berbasis TIK.

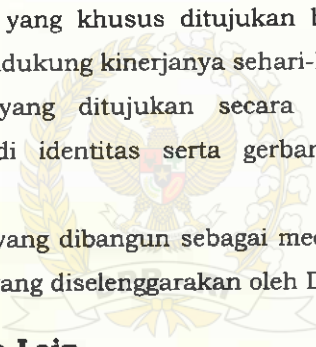


Gambar 10 Model tingkat kematangan *e-Government*
 Sumber: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2019)

Masalah strategis dan problematik di antaranya adalah pola hubungan Setjen DPR RI dan DPR RI dalam sistem politik Indonesia, dalam artian pemisah kekuasaan legislatif dan eksekutif. DPR sudah dipahami sebagai lembaga legislatif yang memiliki karakteristik berbeda dengan eksekutif. Perbedaan itu dipandang perlu untuk DPR RI memiliki sistem pendukung yang berbeda dengan kesetjenan saat ini yang menjadi bagian dari eksekutif.

Aplikasi Sistem Informasi

Pada saat ini jumlah aplikasi yang telah dikembangkan secara swakelola telah mencapai 89 aplikasi, dilakukan berdasarkan pada segmentasi penggunaannya, dimana terdiri atas empat klasifikasi, yaitu:

- 
- a. Anggota DPR RI, yaitu aplikasi khusus yang ditujukan untuk mendukung kinerja Anggota Dewan terhadap akses layanan data dan informasi
 - b. Setjen DPR RI, yaitu aplikasi yang khusus ditujukan bagi pegawai Sekretariat Jenderal untuk mendukung kinerjanya sehari-hari
 - c. Publik/masyarakat, aplikasi yang ditujukan secara umum bagi masyarakat luas dan menjadi identitas serta gerbang informasi mengenai DPR RI
 - d. *Event*/acara tertentu, aplikasi yang dibangun sebagai media informasi terhadap acara-acara tertentu yang diselenggarakan oleh DPR RI

Benchmarking dengan Negara Lain

Menurut IPU pada 2016, pemanfaatan TIK menjadi semakin umum dengan ditandai adanya intensitas aktivitas melalui sistem berbasis TIK yang tinggi serta maraknya jaringan nirkabel. Beberapa negara menggunakan komunikasi langsung maupun pihak ketiga sebagai perwujudan pemanfaatan TIK. Kerja sama antara negara berkembang dan negara maju dalam transfer pengetahuan menggunakan TIK menjadi hal yang sangat membantu untuk mengurangi biaya kegagalan dan mengurangi tingkat kesenjangan antara negara maju dan berkembang yang menjadi halangan bagi suatu negara untuk menerapkan TIK dalam kegiatannya.

Australia

Bentuk konstitusi Australia hampir sama dengan Indonesia, yaitu pemerintahan terbagi menjadi tiga cabang yaitu, legislatif, eksekutif, dan yudikatif. Parlemen tingkat pusat bersifat bikameral dengan sistem dua kamar : *House of Representatives* atau Majelis Rendah/DPR dan Senat atau Majelis tinggi.

Parlemen Australia menyediakan layanan pendidikan parlemen untuk sekolah, guru, dan siswa yang diberi nama *Parliamentary Education Office (PEO)* melalui pengajaran mengenai bagaimana parlemen bekerja dengan menggunakan program *experiential learning*, produksi dan publikasi untuk penggunaan di dalam kelas atau belajar mandiri, dan *website* interaktif yang komprehensif untuk segala usia dan tingkat pengetahuan.

PEO sendiri berlokasi di dalam Parlemen Federal dengan staf yang telah berpengalaman bekerja sama dengan anggota parlemen dan pejabat parlemen. Program yang dikelola oleh PEO mencakup, **pertama, Role play.** Kegiatan simulasi pelaksanaan tugas dan fungsi parlemen yang dilakukan oleh para siswa. Program ini telah berjalan sejak 1988 dengan jumlah 90 000 siswa berpartisipasi dalam program tersebut setiap tahunnya.



Gambar 11 *Role-play*, parlemen Australia
Sumber: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2019)

Kedua, Rotary Adventure in Citizenship. Sebuah program kampanye pemilu yang salah satu kegiatannya adalah mengunjungi lembaga kebudayaan dengan menggunakan fasilitas pengajar dan *parliament house*.

Ketiga, National Youth Science Forum. Program yang dilaksanakan di Canberra ini merupakan forum yang berisikan permainan peran yang mengeksplorasi hubungan antara ilmu pengetahuan dengan proses di parlemen.

Keempat, Reserve Bank of Australia Hearing. PEO memfasilitasi program ini bagi mereka yang berkeinginan untuk masuk jurusan ekonomi di perguruan tinggi.

Kelima, Tertiary Student Groups. Program ini bekerja sama dengan guru *pre-service* untuk membantu mengembangkan strategi mengajar tentang empat fungsi DPR dengan cara yang praktis dan menarik. Di program ini peserta dapat mengetahui proses pembuatan undang-undang

yang mencakup informasi mengenai proses pembuatan hukum, peran komisi penyelidikan parlemen, dan nilai-nilai yang dipegang oleh parlemen.

Budaya yang berkembang pada parlemen federal Australia adalah parlemen bekerja menggunakan program *experiential learning*, produksi dan publikasi untuk penggunaan di dalam kelas atau belajar mandiri, dan *website interaktif* yang komprehensif untuk segala usia dan tingkat pengetahuan. Perkembangan teknologi dalam parlemen juga sangat pesat. Perkembangan seluruh hasil kerja parlemen dalam bentuk perdebatan dapat diakses melalui *website*. Oleh karena itu, produk dari parlemen dapat dilihat secara individu apa yang diperjuangkan dari masing-masing anggota legislatif dapat dilihat dalam dokumen Hansard.

Selain itu birokrasi parlemen menyediakan sistem khusus untuk para anggota parlemen secara elektronik, sehingga memudahkan mengakses berbagai dokumen negara yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Lingkungan kerja parlemen dibuat dengan tujuan mempermudah staf-stafnya dimana setiap anggota parlemen di Australia memiliki kantor dengan staf yang cukup di setiap daerah pemilihannya (*Center for Election and Political Party* 2015).

Korea Selatan

Korea Selatan membagi pemerintahannya atas tiga kekuasaan yaitu eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Dalam kamar legislatif, Korea Selatan memiliki *Unicameral National Assembly* atau yang biasa dikenal dengan nama *Gukhoe*. Korea Selatan menerapkan sistem satu kamar (*unicameral*) dalam sistem perwakilannya, di dalam lembaga legislatif tidak ada yang dianggap tinggi atau rendah. Hanya ada satu dewan yang mewakili rakyat dalam parlemen di Korea Selatan. (Utami T 2014)

Korea Selatan menggunakan sistem satu kamar dalam parlemen Korea yang biasa disebut dengan "*Kukhoe*" atau *Korean National Assembly* (KNA). Sistem ini mengukuhkan KNA sebagai badan pemegang kekuasaan legislatif satu-satunya di Korea Selatan. KNA yang sedang berjalan saat ini terdiri dari 300 kursi dan diasakan setiap 4 tahun sekali di seluruh 246

daerah pemilihan, ditambah dengan 54 kursi tambahan yang dibagikan kepada partai politik dengan proporsi suara yang diperoleh.

Sistem satu kamar ini sering kali diterapkan oleh negara republik yang homogen, kecil, dan menganggap sebuah majelis tidak diperlukan. Argumen lainnya adalah terkait pemikiran apabila majelis tingginya demokratis, maka sejalan dengan majelis rendah yang juga demokratis. Kelemahan sistem kamar adalah wilayah-wilayah urban yang memiliki penduduk yang lebih besar akan memiliki pengaruh yang lebih besar jika dibandingkan dengan wilayah-wilayah pedesaan. Layaknya negara hukum yang diatur dan dijalankan menurut hukum, kekuatan yang penting dari KNA adalah untuk memberlakukan, mengubah, dan menghapus undang-undang. Salah satu fungsi dari lembaga legislatif adalah disamping fungsi pengawasan dan anggaran yaitu fungsi legislasi yang adapat dilihat dari UU yang dihasilkan oleh parlemen

Korean National Assembly (KNA) menggunakan metode *e-parliament*, sehingga para anggota dewan dapat melakukan permintaan pembuatan RUU secara *online* dan dapat segera diproses, *follow-up*, dan diserahkan kepada komisi/anggota yang melakukan permintaan. Dokumentasi dan data yang terintegrasi dalam sistem parlemen elektronik ini mendukung kinerja anggota dewan sehingga dapat mempercepat pekerjaan.

Di Korea Selatan terdapat *Legislative Counseling Office (LCO)* sebagai sistem analisis dan pengumpulan informasi mengenai fungsi legislasi dan parlemen Korea Selatan. Secara struktur, LCO setingkat dengan Direktorat Jenderal yang dipimpin oleh seorang *Director General* dalam lingkungan Sekretarian Jenderal Parlemen Korea.

E-parliament merupakan upaya Parlemen Korea Selatan untuk mengatasi komunikasi politik yang terjadi dengan menggunakan teknologi informasi, terutama internet. *E-parliament* di Korea dikembangkan dengan tiga aspek yaitu, *digital plenary chamber* dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas legislatif, sistem informasi terintegrasi, dan *e-library* atau perpustakaan eletronik parlemen.

KNA melakukan pemeriksaan peraturan bagi setiap UU dan pemeriksaan departemen pemerintah legislasi, termasuk hal-hal yang

membatasi hak-hak rakyat, termasuk dalam aspek praktis, seperti apakah mereka realistis, apakah sesuai dengan tujuan negara, apakah bertentangan dengan UU sebelumnya, ataupun ketetapan di bawahnya. Setelah pemeriksaan tersebut, dilakuakn musyawarah oleh wakil menteri serta musyawarah yang dilaksanakan di Dewan negara dengan tujuan untuk membahas RUU yang dianggap memuat hal-hal yang dinilai tidak penting

Ketika RUU diusulkan ke Majelis Nasional, ketua melaporkannya ke sidang pleno. Setelah menyelesaikan pemeriksaan komite, kemudian diagendakanlah sesi pleno. Jika perlu, setiap komite juga dapat memeriksa RUU tertentu dengan sub komite. Kemudian dilakukan pemeriksaan legislasi dan hukum komite oleh komite legislasi dan kehakiman yang harus dibahas dan diselesaikan dalam sidang parpurna oleh Majelis Nasional sehingga RUU tersebut diajukan pada Dewan Negara. Jika terdapat keberatan, Presiden dapat meminta Majelis Nasional untuk membicarakan lagi RUU tersebut dengan melampirkan pernyataan keberatan dalam waktu 15 hari ketika RUU tersebut diberikan ke pemerintah. Akhirnya, RUU diselesaikan di Dewan Negara dan ditanda tangani Presiden. Kemudian UU tersebut diumumkan dan dipublikasi dalam berita resmi Korea Selatan.

Perkembangan teknologi yang merujuk pada perkembangan *platform* di Korea Selatan merupakan suatu upaya Parlemen Korea Selatan untuk mengatasi komunikasi politik yang terjadi dengan menggunakan teknologi informasi terutama internet. Bentuk lingkungan parlemen Korea Selatan dilengkapi dengan ruang kontrol yang memiliki fungsi untuk mengendalikan semua *electronic board* di masing-masing meja anggota parlemen. Tujuannya untuk efisiensi dan *paperless*. Dengan sistem digital ini Majelis Nasional atau *National Assembly*

Mentransformasi DPR RI di Era Digital

Tujuan dari Setjen DPR RI untuk mendukung *modernisasi* DPR RI adalah untuk membangun DPR yang terbuka, mudah diakses, dipercaya dan aman, serta menghubungkan orang, data, dan informasi secara cepat

melalui berbagai instrumen teknologi, dimana pun dan kapan pun, terkait dan fungsi DPR. Dalam mencapai parlemen *modern* keahlian yang dibutuhkan adalah ahli politik dan hukum, ahli Teknologi Informasi Komunikasi, dan Ahli Komunikasi dan Konten Kreatif. Tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan DPR Digital adalah sulit mendapatkan dukungan dan komitmen, terbatasnya anggaran, keengganan melakukan perubahan, dan kapasitas sumber daya yang belum memadai.

Gap dari sisi organisasi antara Setjen DPR RI dengan parlemen negara lain terletak dari keseriusannya menyediakan layanan peningkatan kualitas masyarakat yang ditandai dengan disediakannya program pendekatan antara parlemen dengan masyarakat melalui *experiential learning*, seperti yang dilakukan oleh Parlemen Australia. Gap dari sisi sumber daya adalah kualitas sumber daya pegawai Setjen DPR RI yang masih belum mumpuni dalam menggunakan teknologi informasi dan masih mengandalkan cara tradisional dengan penggunaan kertas. Gap dari sisi TIK yaitu sumber daya modal dan sumber daya manusia yang komprehensif. Dimana di lingkungan Setjen DPR RI saat ini kapabilitasnya masih pada tingkat *interaction* perlu ditingkatkan menuju level *democracy*. Gap yang dilihat dari sumber daya modal adalah penyediaan alat elektronik bagi masing-masing anggota dan pegawai untuk mendukung kegiatan *paperless* seperti yang dilakukan oleh parlemen Korea Selatan.

BAB IV

Kapabilitas SDM

Ini adalah titik berangkat dan tujuan. Ini adalah hulu dan muara dari semua konsep yang kita pikirkan dan kita rancang: sumber daya manusia (SDM). Manusia adalah aktor utamanya. Organisasi terdiri atas dan digerakkan oleh manusia. Tujuan organisasi, pada akhirnya, untuk kesejahteraan manusia. Keberlangsungan semua pendekatan, strategi, sistem, dan teknik untuk mewujudkan tujuan organisasi dijalankan oleh manusia. Jadi, manusia adalah titik sentral pembicaraan kita tentang organisasi.

SDM yang seperti apa yang dapat menjalankan semua rencana dan mewujudkan idealisme organisasi? Tentu yang memahami apa peran dan fungsi mereka di dalam organisasi tersebut. Untuk itulah, SDM yang baik adalah mereka yang sadar menjadi bagian dari proses perwujudan visi dan misi organisasi yang diterimanya sebagai seperangkat pengetahuan dan nilai. Kualitas relasi antarmereka adalah yang pada akhirnya menentukan derajat keberhasilan sebuah organisasi. Apa yang menjadi kegelisahan mereka dalam mewujudkan mimpi pribadi dan organisasi pada gilirannya menjadi energi yang senantiasa memberi semangat mereka.

SDM adalah Titik Sentral

Berkembang tidaknya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada. Dengan demikian, proses peningkatan kapasitas (*capacity building*) dan pembangunan karakter (*character building*) SDM menjadi hal yang mutlak dilakukan. Menurut Syarifudin (2014), keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan sangat ditentukan oleh kualitas dan kemampuan SDM-nya. Peran SDM lebih ditekankan pada kemampuan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Oleh karena itu, kompetensi SDM pada setiap *level* manajemen menjadi sangat penting, baik *level* pimpinan maupun staf.

Strategi pengembangan SDM merupakan infrastruktur utama yang dapat mendukung berjalannya suatu organisasi. Oleh karena itu, untuk memperoleh manfaat pengembangan SDM yang nyata maka harus ada struktur organisasi yang memungkinkan terjadinya *learning process*.

Kapabilitas SDM adalah kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk bekerja secara efektif termasuk di dalamnya kemampuan beradaptasi untuk mengefektifkan pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas pada situasi yang baru. Kapabilitas SDM juga dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan kemampuan tersebut. Motivasi dihasilkan dari sejumlah variabel yang relevan seperti pengetahuan, keterampilan, sikap yang berkembang, dan melekat dalam organisasi (Hearn Smith dan Southey, 1996).

Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Robbins, Stephen, Judge, dan Timothy (2018) menyatakan bahwa kapabilitas sumber daya manusia semua organisasi, baik organisasi publik maupun perusahaan, memiliki ciri-ciri yang sama yaitu suatu bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaannya hanya terletak pada tujuan yang ingin dicapai. Aktor utamanya, baik pimpinan, staf, pegawai maupun aparaturnya, harus memiliki kemampuan kerja (*abilities, capabilities, skills*) untuk kinerja (*performance*) di bidangnya masing-masing.

Menurut Hagell III dan Brown (2005) kapabilitas merupakan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya untuk menghasilkan nilai yang lebih besar daripada upaya yang telah dikerahkan. Sumber daya terdiri atas yang berwujud fisik (*tangible resources*) dan yang nirwujud (*intangible resources*). Yang pertama antara lain adalah finansial, SDM, dan sarana. Sedangkan yang kedua meliputi talenta, hak milik intelektual, jejaring, dan merk (*brand*), karakter, kompetensi, dan kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan yang bermakna.

Dalam konteks ini, seorang karyawan adalah mereka yang berkapabilitas untuk mengatur dan menggunakan sumber daya fisik dan nirwujud sebagai instrumen untuk menciptakan nilai. Misalnya, pelaku

bisnis dapat menggunakan merk dengan instrumen pencipta nilai karena dengan merk itu dapat meningkatkan harga produknya. Hal ini karena nilai suatu merk (*brand*) pada dasarnya mencerminkan kapabilitas pelaku bisnis untuk memenuhi harapan pelanggan. Merk adalah simbol kapabilitas.

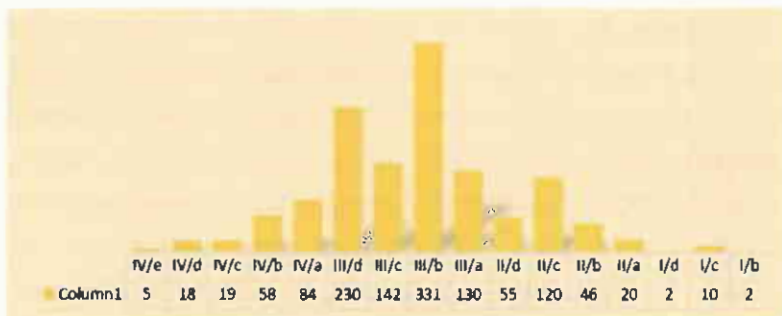
Pekerja dapat memilih untuk bekerja keras dan cerdas untuk menghasilkan kinerja yang melebihi ekspektasi, meskipun tidak ada perintah untuk itu. Pekerja sebagai anggota perusahaan berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai. Sifat partisipasi pekerja berbeda-beda, ada yang terpaksa, karena tidak ada pilihan lain, ada yang merasa berkewajiban untuk bekerja sesuai ketentuan yang berlaku, dan ada yang dengan rela ingin memberikan kontribusi dan kerjanya yang terbaik pada proses penciptaan nilai. Tentu saja, hasil terbaik hanya bisa diharapkan dari orang yang bekerja dengan rela dan semangat tinggi.

Oleh karena itu, untuk mengusahakan agar sebanyak mungkin karyawan mau bekerja dengan rela dan semangat tinggi di dalam proses penciptaan nilai yang berkelanjutan, manajemen berkewajiban mengusahakan agar terdapat iklim yang kondusif di organisasi. Hal tersebut penting untuk diperhatikan karena sudah terdapat banyak bukti empiris yang menunjukkan bahwa pekerja yang diperlakukan seperti sumber daya dan diperintah untuk bekerja dengan cara manajemen *command and control*, pada umumnya kurang mampu menghasilkan kinerja yang istimewa. Pekerja biasanya perlu diberi sentuhan humanis, bersamaan dengan perintah dan pengendalian yang mempertimbangkan aspek moral dan etika apabila mereka diharapkan untuk bekerja serta melibatkan diri secara konsisten, positif, dan produktif.

Susanto (2013) menyatakan bahwa tujuan sebuah perusahaan mengembangkan kapabilitas karyawan secara berkelanjutan adalah agar mereka dapat berprestasi optimal dan berkontribusi maksimal untuk perusahaan. Dengan meningkatkan kapabilitas, KSA (*Knowledge, Skill, and Attitude*) karyawan pun dapat terasah untuk mencapai kecakapan kerja yang diinginkan. Jika setiap karyawan sadar akan potensi dan terus berusaha meningkatkannya, maka pada gilirannya organisasi pun akan berkembang dan maju.

Sumber Daya Manusia Setjen DPR RI

SDM yang kompeten merupakan asset paling berharga dan penting bagi Setjen DPR RI dalam mendukung kinerja DPR RI untuk mewujudkan parlemen *modern*. Sejalan dengan dikeluarkannya kebijakan nasional dan amanat UU No 5 Tahun 2014 mengenai ASN yang kemudian ditindaklanjuti dengan PP No 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang mengamanatkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus didasarkan pada kualitas kompetensi dan kinerja, maka untuk masa yang akan datang diperlukan penambahan SDM yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan Setjen DPR RI.

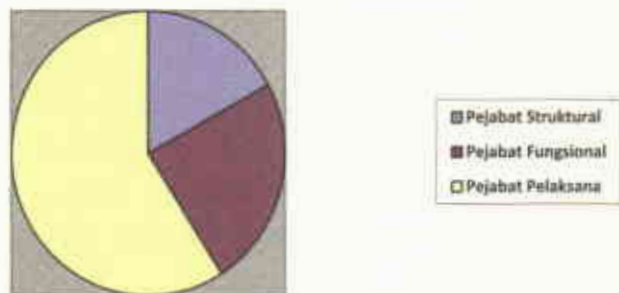


Gambar 12 Jumlah pegawai berdasarkan pangkat/golongan
Sumber: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2019)

Gambar di atas menunjukkan, pegawai Setjen DPR RI didominasi oleh pegawai golongan III/b yang berjumlah 331 orang dan golongan III/d yang berjumlah 230 orang. Berdasarkan komposisi tersebut terlihat bahwa pegawai dalam jabatan pelaksana yang menduduki golongan III/b cukup tinggi. Untuk mendukung kesempatan karier bagi pegawai pelaksana tersebut, dapat diberikan kesempatan untuk alih jabatan ke jabatan fungsional. Sementara jenis jabatan fungsional yang dapat digunakan di lingkungan Setjen masih sedikit, sehingga organisasi perlu merancang pembentukan jabatan fungsional yang baru sesuai dengan kekhususan dan karakter Setjen DPR RI sebagai pendukung tugas dan fungsi DPR RI.

Dalam hal pengembangan kepegawaian, keberhasilan Setjen DPR RI dapat dilihat melalui pengembangan kompetensi pegawai dan peningkatan kualitas standard rekrutmen. Untuk membentuk pegawai Setjen DPR RI yang kompeten dan andal, ada beberapa area yang perlu mendapat perhatian dan penanganan segera.

Penataan jabatan yang disertai dengan penataan SDM sebagai dampak perubahan struktur organisasi Setjen DPR RI mulai dilaksanakan pada 2016. Tantangan yang dihadapi pada 2018 adalah keharusan menyesuaikan manajemen SDM di lingkungan Setjen dengan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen PNS. Berdasarkan data PNS dari Bagian Kepegawaian pada Januari 2019, jumlah pegawai Setjen dan BK DPR RI sebanyak 1 272 orang yang terdiri atas 220 orang pejabat struktural, 299 orang pejabat fungsional, dan 753 orang pejabat pelaksana, sebagaimana yang disampaikan pada gambar berikut.

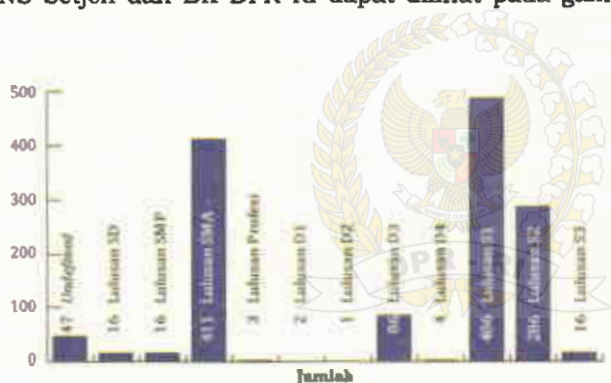


Gambar 13 Komposisi pegawai berdasarkan jabatan
Sumber: Bagian Kepegawaian (2019)

Pusat Pendidikan dan Pelatihan

Pusat pendidikan dan pelatihan merupakan unsur pendukung di lingkungan Setjen DPR RI yang secara langsung berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Setjen DPR RI. Keberhasilan Setjen DPR RI dalam pengembangan kapabilitas SDM tercermin dari peningkatan persentase jumlah pegawai yang berpendidikan Strata 1 pada 2010 sebanyak 46.3%, dan pada 31 Oktober 2015 menjadi 52%. Di samping

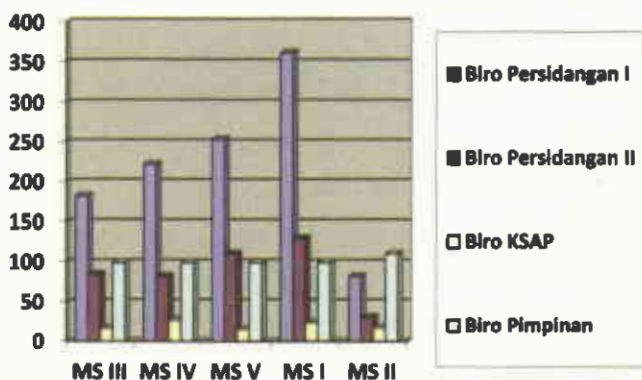
standard rekrutmennya meningkat, Setjen DPR RI juga memberikan kesempatan kepada mereka yang memenuhi kriteria untuk melanjutkan pendidikan melalui pemberian beasiswa. Tingkat pendidikan sumber daya manusia PNS Setjen dan BK DPR RI dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 14 Tingkat pendidikan SDM PNS Setjen dan BK DPR RI
Sumber: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2019)

Kinerja Sumber Daya Manusia

Untuk rapat-rapat dalam rangka pelaksanaan fungsi dewan—legislasi, pengawasan, anggaran, dan diplomasi parlemen—Setjen dan BK DPR RI harus mempersiapkan dokumen-dokumen materi persidangan berupa dokumen substansi dan administrasi. Persentase materi persidangan yang optimal adalah perbandingan antara materi persidangan yang disiapkan oleh Setjen dan BK DPR RI dengan yang digunakan oleh Dewan.



Gambar 15 Jumlah rapat yang dilaksanakan DPR RI tahun 2018
Sumber: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2019)

Dari Gambar di atas diperoleh informasi, materi persidangan yang disiapkan Setjen DPR RI sebanyak 2160 yang terdiri atas 1105 materi disiapkan oleh Biro Persidangan I, 440 oleh Biro Persidangan II, 104 oleh Biro Kerja sama AntarParlemen, dan 511 oleh Biro Kesekretariatan Pimpinan. Dengan terlaksananya rapat-rapat tersebut maka target 100% materi persidangan yang disiapkan oleh Setjen dan BK DPR RI telah direalisasikan. Hasil dan analisis survei tentang kepuasan pelayanan SDM Setjen dan BK DPR RI adalah sebesar 84.07. Angka tersebut jika dikonversi ke nilai interval mutu pelayanan dan kinerja unit pelayanan diketahui bahwa "Kompetensi dan Perilaku Sumber Daya Manusia" masuk dalam kategori "Baik".

Tabel 4 Hasil dan analisis survei tingkat kepuasan pengguna

No	Unsur Survei Kepuasan	Nilai Indeks Kepuasan
1.	Sistem, mekanisme dan prosedur	83.66
2.	Waktu penyelesaian	83.14
3.	Produk spesifikasi jenis pelayanan	83.09
4.	Kompetensi dan perilaku SDM	84.07
5.	Penanganan pengaduan, saran, dan masukan	79.93
6.	Sarana dan prasarana	77.96
Indeks Komposit Kepuasan Pengguna Terhadap Dukungan Sekretariat Jenderal DPR RI		82.04

Sumber : Setjen DPR RI (2018)

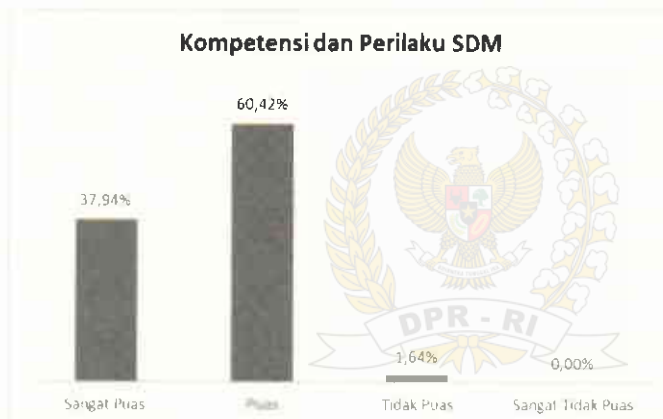
Tabel 5 Nilai interval konversi, mutu pelayanan, dan kinerja unit pelayanan

Nilai Interval Konversi (NIK)	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
25.00 – 64.99	D	Tidak Baik
65.00 – 76.60	C	Kurang Baik
76.61 – 88.30	B	Baik
88.31 – 100.00	A	Sangat Baik

Sumber : Setjen DPR RI (2018)

Secara keseluruhan penilaian terhadap kompetensi dan perilaku SDM Setjen DPR RI dilakukan dengan menilai profesionalisme mereka dalam memberikan dukungan terhadap anggota DPR RI, yaitu: tingkat inisiatif, komunikasi dan kerja sama, kedisiplinan (menaati peraturan, tepat waktu, dan kesediaan bekerja di luar jam kerja), keramahan, dan kesopansantunannya. Hasilnya menunjukkan bahwa sebanyak 60.42

persen menyatakan puas, 37.94 persen sangat puas, dan 1.64 persen tidak puas.



Gambar 16 Kepuasan responden untuk kompetensi dan perilaku SDM
Sumber : Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI (2018)

Permasalahan Sumber Daya Manusia

Penataan jabatan yang disertai dengan penataan SDM sebagai dampak perubahan struktur organisasi Setjen DPR RI dilaksanakan pertama kali pada 2016. Tantangan yang dihadapi pada 2018 adalah keharusan untuk menyesuaikan manajemen SDM di lingkungan Setjen dengan manajemen PNS sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Potensi SDM perlu dikembangkan sejalan dengan tuntutan peningkatan kinerja dewan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dewan, baik di bidang legislasi, anggaran, maupun pengawasan. Kebutuhan tersebut tentu sejalan dengan tuntutan masyarakat terhadap kualitas *output* kerja DPR RI sebagai *customer* dari Setjen DPR RI. Oleh karena itu, salah satu solusi yang akan ditempuh adalah dengan melakukan retribusi yaitu memindahkan pegawai di K/L yang memiliki kelebihan PNS untuk ditempatkan di K/L yang masih membutuhkan. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai dengan kualifikasi tertentu, Setjen DPR RI melakukan rekrutmen melalui kontrak dengan PPK sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sedangkan untuk kebutuhan pegawai yang bersifat teknis Setjen

DPR RI dapat melakukan rekrutmen melalui kontrak dengan pihak ketiga atau swakelola.

Dalam hal pengembangan kepegawaian yang kompeten dan andal, masih terdapat beberapa area yang perlu mendapatkan perhatian serta membutuhkan penanganan segera seperti 1). Penyempurnaan analisis jabatan yang akan disusun berdasarkan fungsi dan kompetensi sesungguhnya yang dipersyaratkan, 2). Penggunaan analisis dan evaluasi jabatan sebagai dasar untuk menentukan formasi kebutuhan pegawai dan pembinaan karier, 3). Peningkatan pemahaman pegawai terhadap tugas dan fungsinya secara utuh melalui penyempurnaan uraian tugas, 4). Penyusunan profil kompetensi jabatan dan penyusunan sistem penilaian kinerja pegawai oleh Panitia Seleksi Nasional, 5). Penyempurnaan sistem basis data, dan 6). Penyusunan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan bagi pegawai berbasis kompetensi.

Jika dilihat dari sisi kapabilitas organisasi, lebih dari 50% pegawai Setjen DPR RI terdiri atas tenaga kerja dengan kualitas yang terlatih (*skill labour*). Jenis tenaga kerja ini pada umumnya memiliki pendidikan dan keahlian yang memadai, umumnya Strata 1. Oleh karena itu, dari sisi kualitas pendidikan dapat disimpulkan bahwa SDM Setjen DPR RI sesuai dengan posisi dan jabatannya. Namun, tentu masih memerlukan penyempurnaan analisis jabatan yang akan disusun berdasarkan kompetensi yang telah ditetapkan.

Dari sisi kuantitas, berdasarkan faktor dukungan terhadap DPR RI, Setjen DPR RI telah mencapai target materi persidangan. Tetapi, hal tersebut berbanding terbalik dengan analisis beban kerja. Pekerjaan mereka didominasi oleh pekerjaan administratif daripada keahlian (tenaga fungsional). Dari sisi hasil, masih jauh dari yang diharapkan. Dari aspek etos kerja, masih ada pegawai yang etos kerjanya rendah. Itu nampak dari perilaku "yang penting absen". Ada juga fenomena moral *hazard*, yaitu ada yang memanfaatkan kedekatannya dengan figur otoritas (Pimpinan/Anggota DPR RI) untuk kepentingan kariernya (promosi, mutasi, termasuk tidak mau dimutasi).

Penilaian Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Sebagai tulang punggung dan aktor utama dalam organisasi, SDM harulah menjadi salah satu fokus penting dalam pembinaan. Organisasi yang mampu melesat dan melambung prestasinya pasti didukung oleh mereka yang memiliki determinasi kuat untuk berprestasi dalam berbagai keadaan. Sukses Setjen DPR RI adalah akumulasi sukses para SDM-nya. Oleh karena itu, semua program peningkatan kompetensi dan soft skill untuk mereka menjadi hal yang mutlak dilakukan.

Tantangan pekerjaan di tengah arus perubahan baik internal maupun eksternal menuntut Setjen DPR RI memiliki seperangkat ketentuan dan perlakuan agar para pegawainya siap dan selalu mampu melihat setiap perubahan dengan positif dan optimis. Untuk itulah, Setjen DPR RI perlu melakukan sesuatu yang tidak lagi biasa tetapi terus disesuaikan dengan kebutuhan SDM dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sebagai supporting system untuk performa DPR RI lebih baik lagi.

Berikut akan disampaikan hasil analisis tujuh aspek yang dinilai dalam kapabilitas SDM di Setjen DPR RI. Kedelapan aspek yang dipaparkan berikut ini adalah hasil analisis dari survey yang telah dilakukan kepada pegawai Setjen DPR RI.

Pertama, Rekrutmen Pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Setjen DPR RI setuju kalau sistem rekrutmen dilakukan melalui seleksi CPNS (46 orang), adanya sistem rotasi kerja sesuai dengan kompetensi (32 orang), dan promosi dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu (39 orang). Sedangkan 35 orang menjawab netral mengenai penempatan posisi pegawai sudah sesuai dengan keinginan pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

Indikator terendah pada Rekrutmen Pegawai adalah kurangnya sistem rotasi kerja yang sesuai dengan kompetensi pegawai, penempatan posisi pegawai belum sesuai dengan keinginan dan kompetensi, Promosi

yang dilakukan pun belum berdasarkan kualitas kompetensi dan kinerja individu karena masih ada yang karena senioritas dan subyektifitas pegawai. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 6 SDM- Rekrutmen Pegawai

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					
		STS	TS	N	S	SS	Modus
Rekrutmen Pegawai							
1	Sistem rekrutmen dilakukan melalui seleksi CPNS	0	0	2	34	46	5
2	Adanya sistem rotasi kerja dalam Setjen DPR RI sesuai dengan kompetensi pegawai	1	16	19	32	14	4
3	Penempatan posisi pegawai sudah sesuai dengan keinginan pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki	2	21	39	18	2	3
4	Promosi dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja individu bukan pada senioritas dan subyektifitas pegawai	3	10	23	35	11	4

Kedua, Reward dan Punishment

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai setuju imbalan yang diterima sudah sesuai dengan kinerja (41 orang). Sedangkan 34 orang menyatakan netral mengenai adanya penilaian yang tidak sesuai/tidak sebanding dengan penilaian objektif.

Nilai indikator terendah pada kategori lingkungan kerja adalah fasilitas ruangan yang diberikan masih kurang memberikan kenyamanan saat bekerja, fasilitas akses internet (*wifi*) yang diberikan kurang memberikan kenyamanan, dan belum memadainya perlengkapan kerja untuk mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Tabel 7 SDM – Reward dan Punishment

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					
		STS	TS	N	S	SS	Modus
Reward dan Punishment							
1	Secara keseluruhan imbalan yang diterima pegawai disesuaikan dengan kinerja pegawai.	1	12	13	41	15	4
2	Adanya penilaian kinerja yang tidak sesuai/tidak sebanding dengan penilaian objektif	1	12	34	30	5	3

Pegawai Setjen DPR RI telah memahami adanya *Reward* dan *Punishment*. Semakin tinggi kinerja pegawai maka semakin tinggi pula imbalan yang akan diterima. Namun demikian, belum adanya standard penilaian kinerja yang objektif ditunjukkan dari jawaban mereka yang mayoritas netral.

Ketiga, Lingkungan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai setuju bila sejumlah fasilitas dipenuhi akan lebih memberikan kenyamanan dalam bekerja. Fasilitas tersebut adalah ruangan (46 orang), akses internet (55 orang), transportasi antar-jemput (50 orang), ketersediaan klinik (43 orang), dan peralatan dan perlengkapan kerja (48 orang).

Tabel 8 SDM - Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					
		STS	TS	N	S	SS	Modus
Lingkungan Kerja							
1	Fasilitas ruangan yang diberikan memberikan nyaman saat bekerja	0	5	15	46	16	4
2	Fasilitas akses internet (<i>wifi</i>) yang diberikan memberikan kenyamanan saat bekerja	0	1	7	55	19	4
3	Fasilitas transportasi antar jemput yang diberikan memberikan kenyamanan saat bekerja	0	0	8	50	24	4
4	Tersedianya klinik di lingkungan kerja Setjen DPR RI	0	0	1	43	38	4
5	Peralatan dan perlengkapan kerja yang memadai dapat mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerja	0	1	4	48	29	4

Keempat, Kompetensi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang selalu meng-*update* informasi melalui portal Setjen DPR RI mendukung pekerjaan mereka (54 orang), kemampuan memahami pekerjaan mendukung program (56 orang), kemampuan mengambil keputusan mempercepat terlaksananya program (56 orang), mereka memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan efektif (48 orang), mereka memiliki kemampuan berkoordinasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan dan target yang ditetapkan (49 orang),

uji kompetensi dilakukan sebagai dasar promosi dan rekrutmen (38 orang), keterampilan teknologi informasi sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas dan penilaian kinerja (52 orang), kompetensi yang mereka miliki mendukung efektivitas pekerjaan (49 orang), dan mereka perlunya memiliki pengetahuan ketatanegaraan (53 orang).

Tabel 9 SDM – Kompetensi Pegawai

Tabel 9. SDM – Kompetensi Pegawai		Tanggapan Jawaban					
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Modus
Kompetensi Pegawai							
1	Anda selalu meng-update informasi melalui portal mengenai Setjen DPR RI sebagai bentuk mendukung pekerjaan	0	0	10	54	18	4
2	Kemampuan pegawai dalam memahami pekerjaan mendukung program Setjen DPR RI	0	1	7	56	18	4
3	Kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan mempercepat program Setjen DPR RI.	0	1	8	56	17	4
4	Pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan efektif.	0	7	15	48	12	4
5	Pegawai Setjen DPR RI memiliki kemampuan berkoordinasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan dan target yang ditetapkan	0	5	13	49	15	4
6	Uji Kompetensi dilakukan sebagai dasar promosi dan rekrutmen pegawai	0	5	16	38	23	4
7	Keterampilan yang berkaitan dengan teknologi informasi sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas dan penilaian kinerja	1	1	2	52	26	4
8	Kompetensi yang dimiliki pegawai mendukung efektivitas pekerjaan	0	3	6	49	24	4
9	Perlunya pegawai memiliki pengetahuan ketatanegaraan	0	1	10	53	18	4

Kelima, Inovasi dan Kreasi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan, jumlah pegawai yang setuju dengan kesempatan mengembangkan diri (ikut serta dalam partisipasi ide-ide, kreativitas, dan berbicara) sebanyak 62 orang, 56 orang setuju bila pegawai

melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan teknologi informasi, 59 orang setuju pendidikan merupakan salah satu kekuatan untuk melakukan inovasi dan perubahan, 53 orang setuju berbagi keterampilan dan pengetahuan untuk keberhasilan bersama, 61 orang setuju kalau mereka dapat mengembangkan pemikiran atau gagasan baru sebagai bentuk inovasi dan kreasi, dan 52 orang setuju untuk berusaha mencari dan membuat hal-hal baru yang bermanfaat untuk kemajuan Setjen DPR RI dan kemajuan diri sendiri.

Tabel 10 SDM - Inovasi dan Kreasi Pegawai

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					Modu s
		STS	TS	N	S	S S	
	Inovasi dan kreasi pegawai/Setjen DPR RI						
1	Adanya kesempatan dalam mengembangkan diri (ikut serta dalam partisipasi ide-ide, kreativitas dan kesempatan berbicara)	0	2	6	62	1 2	4
2	Pegawai melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan teknologi informasi	0	3	11	56	1 2	4
3	Pendidikan merupakan salah satu indikator sebagai kekuatan untuk melakukan inovasi dan perubahan	0	4	6	59	1 3	4
4	Membagi keterampilan dan pengetahuan untuk keberhasilan bersama	0	3	7	53	1 9	4
5	Anda dapat mengembangkan pemikiran-pemikiran atau gagasan baru sebagai bentuk inovasi dan kreasi	0	2	2	61	1 7	4
6	Berusaha mencari dan membuat hal-hal baru yang bermanfaat untuk kemajuan Setjen DPR RI dan kemajuan diri anda sendiri	0	0	6	52	2 4	4

Keenam, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Setjen DPR RI setuju kalau mereka harus melakukan evaluasi program pelatihan setiap pelaksanaan diklat (53 orang), kebutuhan pelatihan dievaluasi setiap tahun

berdasarkan prioritas *competency gap* dan pencapaian KPI utama (49 orang), Setjen DPR RI memiliki *Training Information System* untuk perencanaan dan pelaksanaan pelatihan (45 orang), adanya kesempatan untuk belajar/kuliah lagi untuk meningkatkan pengetahuan pegawai (56 orang), pelatihan yang diberikan saat ini mendukung kesiapan mereka dalam menghadapi era digital (48 orang), pengembangan pegawai mengacu pada perencanaan strategik jangka panjang (45 orang), dan pentingnya pegawai mendapatkan sertifikasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan (52 orang).

Tabel 11 SDM – Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Tabel 11. SDM – Pelatihan dan Pengembangan Pegawai							
No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					
		STS	TS	N	S	SS	Modus
Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Setjen DPR RI							
1	Pegawai melakukan evaluasi Program pelatihan setiap pelaksanaan diklat	0	3	17	53	9	4
2	Kebutuhan pelatihan pegawai dievaluasi setiap tahun berdasarkan prioritas <i>competency gap</i> dan pencapaian KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) utama	0	7	19	49	7	4
3	Setjen DPR RI memiliki <i>Training Information System (database)</i> untuk perencanaan dan pelaksanaan pelatihan.	0	10	20	45	7	4
4	Adanya kesempatan untuk belajar/kuliah lagi untuk meningkatkan pengetahuan pegawai	0	2	7	56	17	4
5	Pelatihan yang diberikan saat ini mendukung kesiapan pegawai dalam menghadapi era digital	0	9	19	48	6	4
6	Pengembangan pegawai mengacu pada perencanaan strategik jangka panjang	0	12	13	45	12	4
7	Perlunya pegawai mendapatkan sertifikasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan	0	3	10	52	17	4

Ketujuh, Kebiasaan Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pegawai Setjen DPR RI setuju untuk selalu mematuhi perintah dan melaksanakan tugas yang diberikan atasan (50 orang). Jumlah yang setuju bahwa selama ini instruksi yang diberikan oleh pimpinan di Setjen DPR RI dapat dimengerti oleh mereka (54 orang). Yang setuju bila selama ini pimpinan Setjen DPR RI memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya (49 orang). Lima puluh (50 orang) setuju bila menerima pekerjaan mereka akan diskusi dengan atasan. Mereka yang setuju bahwa untuk meningkatkan mutu kinerja, maka pegawai harus memulainya dengan memperbaiki sikap kerja yang mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi sebanyak 54 orang. Sebanyak 47 orang setuju bahwa seharusnya pegawai memiliki kebiasaan untuk berpikir terlebih dahulu sebelum bertindak. Sebanyak 26 orang setuju bahwa dengan adanya otomatisasi teknologi menyebabkan pegawai merasa ketakutan terhadap absensi. Namun, ada 19 orang menjawab netral ketika menerima pekerjaan dan kurang memahaminya pegawai akan mencoba mengerjakannya tanpa harus bertanya dengan atasan dan sebanyak 31 orang menjawab netral bahwa pegawai melakukan aktivitas lain ketika sedang bekerja (misalnya: bekerja sambil mendengarkan musik, meja kerja yang rapi/berantakan, atau kata-kata motivasi).

Tabel 12 SDM – Kebiasaan Pegawai

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					Modu s
		ST S	TS	N	S	SS	
Kebiasaan Pegawai/Setjen DPR RI(Habit)							
1	Anda memiliki kebiasaan untuk selalu mematuhi perintah dan melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik	0	1	4	50	27	4
2	Instruksi yang diberikan oleh pimpinan di Setjen dapat dimengerti oleh pegawai Pimpinan Setjen DPR RI	0	1	9	54	18	4
3	memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.	0	2	9	49	22	4
4	Ketika menerima pekerjaan, kemudian Anda kurang memahami pekerjaan tersebut. Apakah anda akan melakukan diskusi dengan atasan Anda?	0	1	2	50	29	4
5	Ketika menerima pekerjaan, kemudian Anda kurang memahami pekerjaan tersebut. Apakah anda akan mencoba untuk mengerjakannya tanpa harus bertanya dengan atasan Anda?	6	37	1 9	16	4	2
6	Anda melakukan aktivitas lain ketika sedang bekerja (misal: bekerja sambil mendengarkan musik, meja kerja yg rapi/berantakan, atau kata-kata motivasi)	1	24	3 1	23	3	3
7	Dalam meningkatkan mutu kinerja Anda, maka Anda harus memulainya dengan memperbaiki sikap kerja yang mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi	0	0	3	54	25	4
8	Pegawai memiliki kebiasaan untuk berpikir terlebih dahulu sebelum bertindak	0	0	1 9	47	16	4
9	Adanya otomatisasi teknologi menyebabkan pegawai merasa ketakutan terhadap absensi	7	20	2 0	26	9	4

Delapan, Iklim Kerja Setjen DPR RI

Hasil penelitian menunjukkan, mayoritas pegawai Setjen DPR RI setuju bahwa sasaran kerja yang telah dicapai dievaluasi setiap bulan (40 orang), Setjen DPR RI setiap tahun melakukan kegiatan *team building* untuk membangun iklim kebersamaan antarpegawai (53 orang), prestasi maupun permasalahan yang dihadapi organisasi Setjen DPR RI selalu disampaikan secara terbuka dan transparan untuk mendorong perubahan yang lebih baik (51 orang), dan setiap ada permasalahan pegawai dapat disampaikan secara langsung ke pimpinan (43 orang).

Nilai terendah pada iklim Setjen DPR RI adalah adanya ketidaksetujuan bahwa sasaran kerja yang telah dicapai dilakukan evaluasi setiap bulannya, kegiatan *team building* masih kurang dilakukan untuk membangun iklim kebersamaan antar pegawai, prestasi maupun permasalahan yang dihadapi organisasi Setjen DPR RI tidak selalu disampaikan secara terbuka dan transparan, dan tidak setiap ada permasalahan dapat disampaikan secara langsung ke pimpinan.

Tabel 13 Iklim Setjen DPR RI

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					
		STS	TS	N	S	SS	Modus
1	Sasaran kerja yang telah dicapai dievaluasi setiap bulan	0	10	24	40	8	4
2	Setjen DPR RI setiap tahun melakukan kegiatan <i>team building</i> untuk membangun iklim kebersamaan antar pegawai	0	7	7	53	15	4
3	Prestasi maupun permasalahan yang dihadapi Organisasi Setjen DPR RI selalu disampaikan secara terbuka dan transparan untuk mendorong perubahan yang lebih baik.	0	9	10	51	12	4
4	Setiap ada permasalahan pegawai dapat disampaikan secara langsung ke pimpinan	0	9	18	43	12	4

BAB V

Kapabilitas Teknologi

Teknologi adalah salah satu unsur kebudayaan yang penting dalam kehidupan manusia. Manusia selalu mencari dan berusaha meningkatkan kualitas hidup mereka dengan terus berusaha menciptakan teknologi yang dapat memberikan kesempatan hidup lebih mudah dan menyenangkan. Perkembangan teknologi akhirnya menjadi keniscayaan.

Perkembangan teknologi dalam kehidupan berorganisasi telah membuka ruang-ruang adaptasi yang menarik untuk dicermati. Tuntutan pekerjaan pada gilirannya bertemu dengan keterbatasan SDM dan ketersediaan waktu yang ada. Sementara itu, amanah dan tanggung jawab bertambang. Kompleksitas pekerjaan pada gilirannya memaksa setiap orang yang ada dalam organisasi untuk terus menerus menciptakan kemudahan dan kecepatan dalam setiap pelayanan. Inilah adaptasi dan kompromi yang mau tidak mau harus dihadapi oleh setiap organisasi—terlebih lagi untuk organisasi public—untuk mempersembahkan pelayanan cinta (*service excellence*) dalam pekerjaan mereka.

Hal yang sama pun terjadi di Setjen DPR RI. Sesuai dengan peran dan fungsinya sebagai *supporting system*, Setjen DPR RI dituntut untuk terus meningkatkan kapabilitas mereka dalam penerapan teknologi dalam pekerjaan mereka. Itu tidak lain sebagai jawaban atas komitmen mereka untuk menjadi *supporting system* terbaik untuk DPR RI.

Data dan Informasi

Amanat terhadap penerapan tata kelola dan infrastruktur *Information Technology* (IT) telah dijabarkan dalam arah kebijakan dan strategi pencapaian yang sesuai dengan sasaran program pada Rencana Strategi Setjen tahun 2016-2019, yaitu meningkatnya kualitas tata kelola administrasi dan persidangan kepada DPR RI yang optimal. Oleh karena itu, Setjen DPR RI terus berupaya memaksimalkan pengembangan tata

kelola berbasis IT yang menyeluruh dan terpadu melalui kegiatan pengelolaan, pemeliharaan, dan pengembangan sistem IT di lingkungan Setjen yang dilaksanakan oleh Pusat Data dan Informasi (Pusdatin).

Dukungan teknis pada ketersediaan layanan jaringan komputer yang handal di lingkungan DPR RI merupakan isu yang sangat strategis. Hal tersebut disebabkan semakin banyak dan berkembangnya aplikasi pada setiap unit kerja. Tanpa jaringan komputer, proses kegiatan operasional dan layanan akses informasi akan terhenti dan dapat menghambat kinerja Anggota DPR RI. Oleh karena itu, strategi pembangunan infrastruktur yang adaptif, pengelolaan keamanan jaringan, dan koneksi jaringan internet yang mampu mengakomodasi pengguna teknologi informasi di lingkungan DPR RI menjadi mutlak.

Konektivitas jaringan internet yang disediakan saat ini memiliki dua jenis akses yaitu melalui layanan jaringan kabel dan nirkabel (*wireless*). Konektivitas jaringan internet tersebut diakses menggunakan perangkat komputer maupun mobile seperti *notebook*, tablet, dan *smartphone*.

Terkait dengan implementasi dan *Disaster Recovery Center* (DRC), Setjen dan BK DPR RI telah menerapkan layanan *collocation* dengan penyedia jasa yang telah memiliki sertifikasi ISO 27001 sebagai pemenuhan Peraturan Menteri Kominfo Nomor 4 Tahun 2016 tentang Sistem Manajemen Pengamanan Informasi. *Collocation* adalah tempat atau rak untuk menempatkan atau meletakkan server dalam sebuah pusat data yang merupakan milik *third party* yang tidak dikelola sendiri oleh Setjen dan BK DPR RI. Beberapa aplikasi bersifat *mandatory* yang ditempatkan dalam *collocation* tersebut dan bertujuan untuk menjaga ketersediaanya agar tetap dapat diakses dalam kondisi apa pun, terlebih ketika jaringan di lingkungan DPR RI sedang *down*.

Sistem informasi dan aplikasi IT yang telah dikembangkan dikelompokkan ke dalam dua kategori. *Pertama*, aplikasi yang digunakan oleh masyarakat dan anggota dewan. *Kedua*, aplikasi yang digunakan oleh pegawai dan unit kerja Setjen dan BK untuk otomatisasi dan modernisasi administrasi perkantoran. Sistem informasi dan aplikasi tersebut secara garis besar meliputi *website* utama DPR RI, sub *website* unit kerja Eselon

II, sistem informasi legislasi, sistem administrasi (kepegawaian, keuangan, dan perencanaan), sistem data penelitian, sistem pendidikan dan pelatihan.

Pada 2017, pengembangan aplikasi yang dilakukan adalah pembuatan *website* untuk eselon II, sedangkan pada 2018 adalah mengintegrasikan *website* tersebut dan pembuatan aplikasi berbasis *mobile*. Jumlah aplikasi yang telah diterapkan di seluruh unit kerja Eselon II pada 2018 sebanyak 72 aplikasi. Pengembangan ini berupa aplikasi baru yang dapat diakses oleh masyarakat untuk mendukung penyampaian informasi proses legislasi guna mewujudkan pembentukan UU yang partisipatif, transparan, akuntabel, berintegrasi, efisien, dan efektif. Selain itu, Setjen DPR RI juga membuat aplikasi *Cloud DPR* untuk anggota dan pegawai Setjen dan BK DPR RI yang dapat digunakan sebagai media penyimpanan *online* sehingga dapat berbagi file tanpa dibatasi tempat dan waktu.

Tabel 14 Pengembangan penerapan tata kelola berbasis IT

Tahun	Jumlah Unit Kerja	Jumlah Aplikasi	Keterangan
2017	20	69	Melakukan pengembangan <i>website</i> unit kerja eselon II terutama pada Badan Keahlian DPR RI dan pengembangan aplikasi untuk kebutuhan pendidikan dan pelatihan pimpinan dalam rangka mendukung akselerasi pengelolaan sistem informasi untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja Melakukan pengintegrasian antara <i>website</i> unit kerja eselon II dengan aplikasi-aplikasi yang ada di unit kerja sehingga dapat diakses oleh masyarakat untuk mendukung penyampaian informasi
2018	20	72	Melakukan pembaharuan beberapa aplikasi dalam tampilan antarmuka baru yang lebih menarik. Pada tahun 2018, Setjen DPR RI mengembangkan aplikasi yang mengikuti tren aplikasi berbasis <i>mobile</i> untuk dapat diakses pada gawai Android dan <i>IOS</i>

Sumber: Laporan akuntabilitas kerja (2018)

Pada 2018 juga, Setjen DPR RI mengembangkan aplikasi DPR *e-Library* yang mengikuti tren aplikasi berbasis *mobile* untuk dapat diakses pada Android dan *IOS*. Inilah aplikasi perpustakaan dalam genggamannya bagi pengguna untuk membaca dan meminjam koleksi pustaka dalam bentuk

digital (Gambar 20). Gambar tersebut dijadikan dasar dalam penerapan tata kelola berbasis IT yang sesuai dengan prinsip-prinsip pengembangan IT. Akses terhadap aplikasi dapat dilakukan melalui portal intranet atau *website* publik. Akses aplikasi maupun *website* yang diperuntukkan bagi masyarakat dapat diakses melalui jaringan internet seperti *website* utama DPR RI dan *website* untuk informasi legislasi dan layanan informasi publik. Seluruh aplikasi ini terintegrasi pada dua aplikasi utama yakni SIGOTA yang mengelola administrasi data Anggota Dewan dan SIAP yang mengelola administrasi data Pegawai Setjen. Kumpulan data tersebut pada akhirnya bermuara pada sebuah pangkalan data organisasi yaitu *Database System* Setjen DPR RI.

Agar semua perangkat itu dapat berfungsi dengan baik, ada sejumlah faktor pendukung untuk mencapai “Persentase unit kerja yang menerapkan tata kelola berbasis IT”, antara lain:

1. Komitmen dan dukungan dari pimpinan Setjen dan BK DPR RI dalam pengembangan teknologi informasi demi mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik
2. Komitmen para pejabat/pegawai dalam menerapkan tata kelola berbasis IT secara optimal
3. Tersedianya dukungan anggaran yang memadai
4. Tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi serta kerja sama yang baik dalam mencapai target kinerja
5. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai
6. Adanya SOP dalam menjalankan pekerjaan

Penerapan Teknologi Informasi

Selanjutnya, untuk mendukung tugas DPR RI maka Setjen DPR RI memberikan layanan di bidang data dan informasi yang mencakup aktivitas berikut. *Pertama*, Perpustakaan Pengolahan data dan teknologi informasi. Setjen DPR RI melayani pengembangan aplikasi dengan meluncurkan *website* resmi bagi DPR RI dengan *domain* www.dpr.go.id, menyediakan *email* resmi bagi anggota dewan dan pegawai Setjen DPR RI dengan *domain*

@dpr.go.id, meluncurkan aplikasi kepegawaian berisi data pegawai Setjen DPR RI, meluncurkan aplikasi anggota DPR RI, aplikasi tenaga ahli dan asisten anggota, portal untuk masuk ke aplikasi yang digunakan oleh Setjen DPR RI, dan menyediakan keamanan aplikasi dengan *single sign on*, yaitu sebuah fasilitas otentikasi identitas sebagai mekanisme otomatis yang menghubungkan pengguna dengan aplikasi/sistem informasi yang akan digunakan selanjutnya.

Pengembangan *website* perpustakaan diintegrasikan dengan SLIMS. Kegiatan yang mengintegrasikan *website* perpustakaan dengan SLIMS (*Senayan Library Management System*) merupakan subkegiatan baru yang dilaksanakan pada Rencana Aksi 2018. Pengembangan ini telah berhasil dilakukan yakni dengan mengintegrasikan *website* SLIMS dengan aplikasi perpustakaan lainnya seperti katalog OPAC, Repositori, *e-Kliping*, *e-Paper*, DPR *e-Lib*, dan *e-Jurnal* dalam kemasan *website* yang lebih besar yakni www.perpustakaan.dpr.go.id sehingga dapat dijadikan sebagai portal pencarian bahan pustaka yang terpusat.

Kedua, Pengarsipan dan museum. Dukungan ini mencakup penerimaan arsip/dokumen dari semua unit kerja di Setjen DPR RI sesuai jadwal retensi arsip yang telah ditentukan, pengolahan arsip/dokumen, pemilahan arsip baru sesuai dengan jenis arsip, pemberian data dan informasi dari arsip/dokumen, perawatan arsip/dokumen, dan pengadaan, penyimpanan, perawatan, pengamanan, dan pemanfaatan museum.

Pembuatan aplikasi arsip dan museum ini merupakan subkegiatan lanjutan dari RB 2017 yang telah selesai 80% untuk pembuatan menu *Personal Files* dan dilanjutkan pada 2018. Pelaksanaan sub kegiatan ini telah berhasil diselesaikan dengan menambahkan menu *personal files* untuk Anggota Dewan, Tenaga Ahli, Staf Administrasi Anggota, dan Pegawai Setjen dan BK DPR RI. Selain itu, pengembangan ini juga menambahkan menu tempat penyimpanan dokumen. Menu baru ini berfungsi untuk *menginput* informasi lokasi penyimpanan fisik dokumen di Depo Arsip.

Berdasarkan *Roadmap* RB 2015-2019, subkegiatan pengembangan aplikasi arsip dan museum (*e-arsip*) dilaksanakan pada 2017 dan 2018.

Kegiatan tersebut berhasil menambah menu pada aplikasi arsip dan museum untuk menyimpan teks dalam bentuk PDF, audio, dan foto.

Ketiga, risalah rapat. Layanan ini meliputi perekaman, pencatatan, pentranskripsi rekaman rapat, pengeditan transkrip dan penyusunan risalah, serta pencetakan, penggandaan, dan pendistribusian (*hardcopy* dan *softcopy*) risalah rapat paripurna ke seluruh anggota DPR RI.

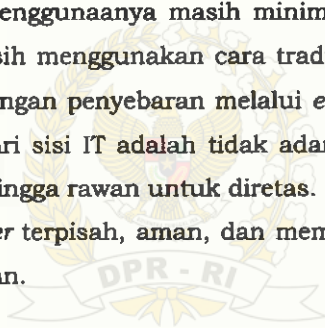
Sesuai dengan *Roadmap* Reformasi Birokrasi pada Manajemen Kearsipan berbasis TIK, dokumen legislasi, Peraturan DPR RI, dan risalah paripurna telah dialihmediakan ke aplikasi Armus. Daftar ketersediaan dokumen-dokumen tersebut dapat dilihat melalui aplikasi PPID dan *website* DPR RI.

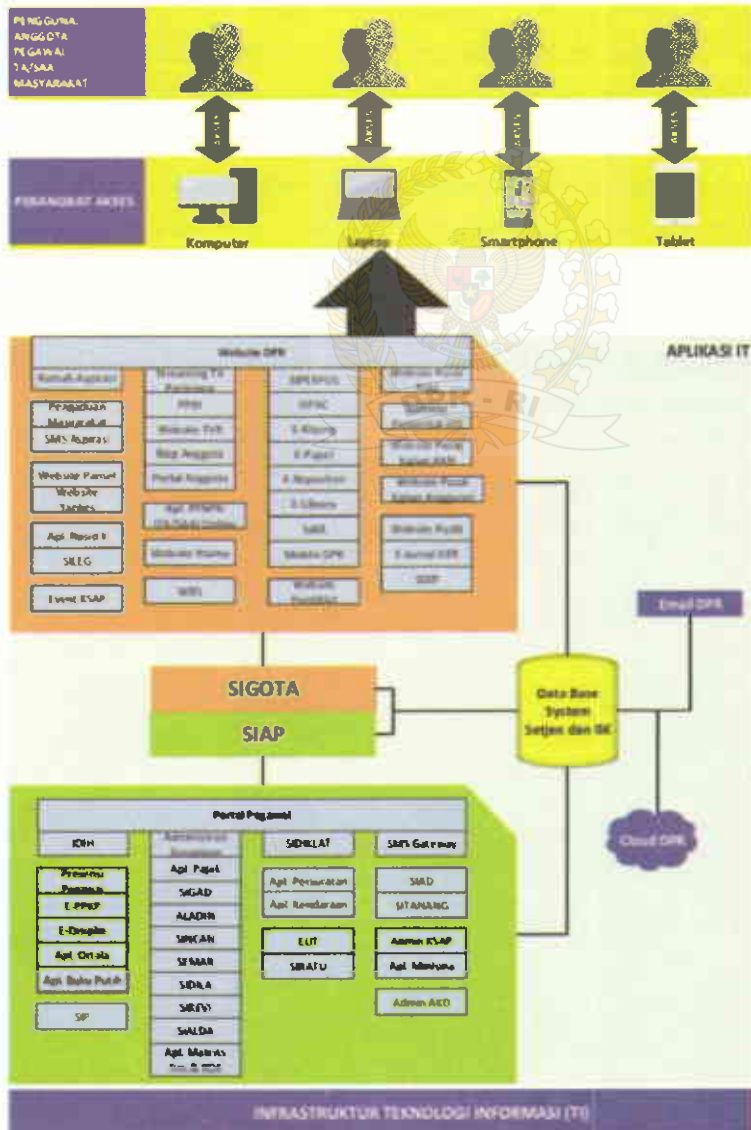
Selain mengembangkan berbagai aplikasi, Setjen dan BK DPR RI juga diperkuat dengan Surat Keputusan Sekretaris Jenderal DPR RI untuk penggunaan aplikasi tersebut. Untuk memperkuat kebijakan dan tata kelola TIK, DPR RI telah memiliki Pedoman Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia yang ditetapkan dengan Keputusan Badan Urusan Rumah Tangga Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Nomor: 15/BURT/DPR RI/11/2011-2012.

Pada 2009 juga telah disusun standard pelayanan pembangunan dan pengembangan aplikasi, standard pelayanan pengelolaan jaringan internet, konsep kebijakan dan standard penggunaan akun dan kata sandi, surat elektronik, dan internet di lingkungan Setjen dan BK DPR RI. Selain itu, terdapat juga konsep pedoman alih media dokumen sebagai panduan bagi unit kerja pembuat dan pengelola arsip dalam proses melakukan alih media.

Dilihat dari sisi konektivitas internet, Setjen DPR RI telah memenuhi standard industri 4.0 pada faktor *smart product*. Konektivitasnya dapat diakses oleh berbagai perangkat dan jaringan internetnya telah tersebar di Sembilan Gedung utama. Selain itu aplikasi pendukung kinerja Setjen DPR RI pun telah tersedia seperti, aplikasi *cloud* (bagi anggota) dan *website* untuk informasi legislasi dan layanan publik. Namun tentunya beberapa tantangan yang masih dihadapi dalam penerapan tata kelola berbasis IT

dari sisi teknis yaitu 1) perangkat komputer milik pengguna (*workstation*) yang terhubung ke jaringan komputer yang belum memiliki spesifikasi yang seragam, 2) dari sisi *smart office* belum diterapkan. Karena meski produk IT penunjang kinerja telah tersedia, penggunaanya masih minim, contohnya dalam pembagian risalah rapat masih menggunakan cara tradisional yaitu penyebaran kertas dibandingkan dengan penyebaran melalui *e-mail*. Selain itu, tantangan lain yang dimiliki dari sisi IT adalah tidak adanya *back up* dan *mirror server* di tempat lain, sehingga rawan untuk diretas. Seharusnya Setjen DPR RI memiliki ruang *server* terpisah, aman, dan memiliki *backup system* dan data di tempat yang aman.





Gambar 17 Arsitektur aplikasi IT Setjen dan BK DPR RI
Sumber: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2019)

Perkembangan Teknologi

Gabungan teknologi dan globalisasi juga menghasilkan cara-cara baru untuk beradaptasi, berinovasi, dan tumbuh dalam perubahan dunia ke arah digital. Potensi kombinasi dari konektivitas, kolaborasi, akses, dan

transparansi adalah penting. Keterbukaan membantu organisasi dan individu untuk merespon penambahan kebutuhan akan informasi yang begitu cepat. Keterbukaan akan memengaruhi komunitas TI menjadi pendorong untuk melakukan penemuan dan teknologi baru.

Setjen DPR RI melalui Reformasi Birokrasi terus berbenah diri dalam mendukung terwujudnya parlemen *modern* yang merupakan tujuan DPR RI periode 2015-2019. DPR yang *modern* sebagaimana yang dijelaskan dalam Rencana Strategis DPR RI 2015-2019 merupakan parlemen yang menjalankan fungsi representasi, legislasi, anggaran, dan pengawasan yang membawa aspirasi publik. DPR membuka ruang seluas-luasnya untuk partisipasi publik, kemudahan akses, terbuka, dan transparan. Selain itu, DPR juga mampu memanfaatkan perkembangan teknologi informasi untuk menjangkau publik secara lebih luas melalui digitalisasi.

Adapun perkembangan teknologi saat ini yang dapat diadopsi oleh Setjen dan BK DPR RI untuk pembangunan dan pengembangan aplikasi TI antara lain, **Pertama**, aplikasi berbasis *mobile*. Tren teknologi dan sistem informasi yang berkembang saat ini merupakan faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan sistem informasi di lingkungan DPR RI. Pergeseran kecenderungan mengakses internet dari *personal computer* ke *smartphone* perlu dijadikan acuan dalam pengembangan berbagai sistem informasi. Sistem informasi di lingkungan DPR harus dapat diakses secara *mobile*.

Menurut *Inter-Parliamentary Union (IPU)* dalam *World e-Parliament Report 2012*, negara berkembang menyumbang hingga delapan puluh persen pelanggan seluler secara *mobile* yang menyebabkan masyarakat semakin aktif dalam aktivitas politik. IPU juga mencatat dalam *World e-Parliament Report 2016* bahwa penggunaan media sosial yang meningkat dibandingkan dengan televisi menjadi salah satu alasan mengapa diperlukan aplikasi berbasis *mobile* untuk menjangkau masyarakat secara lebih mudah dan luas. Tren teknologi ini akan memberikan sebuah nilai lebih dalam layanan *e-Parliament* di lingkungan DPR RI sebagai pendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPR RI.

Kedua, interoperabilitas dengan Kementerian/Lembaga Pemerintah dan Parlemen negara lain. Teknologi informasi yang digunakan oleh instansi pemerintah dan parlemen negara-negara maju juga menjadi faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan sistem informasi di Setjen DPR RI. Selain itu juga, keterlibatan DPR RI dalam konferensi *World e-Parliament International* telah membuka wawasan mengenai implementasi TIK dalam parlemen, mengingat diperlukan adanya interoperabilitas dengan instansi Kementerian/Lembaga (K/L) yang berhubungan secara politik dengan DPR RI dalam hal pelaksanaan fungsi pengawasan.

Ketiga, *Big data* dan *Open data* Legislasi. *Big data* merupakan pengembangan pengelolaan data tradisional yang dahulu sangat bergantung kepada basis data relasional. *Big data* diperkenalkan sebagai sistem teknologi untuk menanggulangi ledakan informasi seiring semakin bertumbuhnya volume dan jenis data yang beredar di dunia maya. *Big data* dapat diasumsikan sebagai sebuah media penyimpanan data yang menawarkan ruang tak terbatas serta kemampuan untuk mengakomodasi dan memproses berbagai jenis data dengan sangat cepat. *Open data* (OD) adalah data berkaidah “terbuka”, dapat digunakan secara bebas, dimanfaatkan, dan didistribusikan kembali oleh siapa pun tanpa syarat kecuali dengan mengutip sumber pemilik data.

Dengan implementasi *Big data* dan *Open data* legislasi pada Parlemen *Modern*, maka fokus penyediaan informasi publik terkait data legislasi dan kegiatan parlemen dapat ditingkatkan. Seluruh kumpulan data yang ada tersebut kemudian dikategorikan sebagai domain publik yang tidak diperkenankan mengandung informasi yang berisi rahasia negara, rahasia pribadi, atau hal-hal lainnya yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Keempat, *Cloud Environment*. Pengembangan *Cloud Environment* dengan konsep *service on demand* pada infrastruktur terpusat merupakan pemenuhan kebutuhan integrasi dan interoperabilitas yang lebih tinggi bagi layanan TIK DPR RI untuk mampu menjembatani berbagai platform aplikasi yang berbeda. *Cloud Environment* juga lebih murah sehingga bersahabat

dengan finansial parlemen negara berkembang. Teknologi ini dibutuhkan oleh organisasi agar lebih fokus pada pencapaian tujuannya.

Setjen DPR RI telah membahas rencana penambahan menu pada aplikasi ortala dengan unit pengelolaan teknologi informasi terkait. Jika pada saat ini sistem informasi ortala berisi menu terkait organisasi yaitu tentang jabatan (nama, kelas, dan rincian tugas) yang telah terintegrasi dengan Bagian Kepegawaian dan SOP. Pengembangan aplikasi ortala adalah akses bagi setiap pegawai untuk melihat semua produk organisasi dan tata laksana sehingga dengan terbukanya akses ini, bagian ortala dapat menerima umpan balik atas *output* yang telah dihasilkannya.

Penilaian Kapabilitas Teknologi (TIK)

Infrastruktur

Hasil penelitian menunjukkan pegawai yang setuju bahwa sarana komunikasi *modern* berbasis digital memudahkan pegawai mencapai kinerja yang optimal di Setjen DPR RI sebanyak 53 orang. Ada 54 orang yang sependapat bahwa perubahan tata ruang kantor membuat kenyamanan bagi pegawai yang bekerja. Selain itu, adanya perangkat komputer *online* yang memudahkan pegawai untuk melihat keadaan lingkungan Setjen DPR RI (54 orang), Adanya media komunikasi internal baik formal maupun informal yang memadai untuk memastikan pegawai Setjen berkomunikasi dengan baik satu sama lain disetujui oleh 61 orang. Sebanyak 48 orang sependapat dengan sistem perekrutan pegawai yang dilakukan oleh Setjen sudah menggunakan teknologi digital.

Demikian pula sejumlah indikator lain, misalnya sebanyak 59 orang sepakat bahwa untuk mendukung proses digitalisasi dibutuhkan kemampuan dan pengetahuan pegawai. Lalu, 52 orang mendukung bila Setjen DPR RI selalu melakukan inovasi sistem informasi dan aplikasi IT terkini. Selain itu, sebanyak 50 orang sependapat bahwa fasilitas kantor yang diberikan sudah sesuai dengan perkembangan teknologi dan komunikasi. Lima puluh satu orang sependapat bahwa semakin baik tingkat pengetahuan pegawai akan berpengaruh positif untuk perubahan

yang lebih baik. Akhirnya, ada 53 orang setuju bila Setjen DPR RI senantiasa melakukan evaluasi secara bertahap dan mengatasi masalah dengan baik.

Berikut adalah **Tabel 15** tentang penilaian infrastruktur tersebut:

No	Pernyataan	Tanggapan Jawaban					Modus
		STS	TS	N	S	SS	
1	Sarana komunikasi yang <i>modern</i> berbasis digital memudahkan pegawai mencapai kinerja yang optimal di Setjen DPR RI	0	0	4	53	25	4
2	Perubahan Tata Ruang kantor membuat kenyamanan bagi pegawai yang bekerja	0	0	7	54	21	4
3	Adanya perangkat komputer <i>online</i> yang memudahkan pegawai untuk melihat keadaan lingkungan Setjen DPR RI	0	0	4	54	24	4
4	Adanya media komunikasi internal, baik formal maupun informal yang memadai untuk memastikan pegawai Setjen berkomunikasi dengan baik satu sama lain	0	1	2	61	18	4
5	Perekrutan pegawai yang dilakukan oleh setjen sudah menggunakan teknologi digital	0	2	7	48	25	4
6	Dibutuhkan kemampuan dan pengetahuan pegawai untuk mendukung proses digitalisasi.	0	0	2	59	21	4
7	Setjen DPR RI selalu melakukan inovasi terhadap sistem informasi dan aplikasi IT yang terkini.	0	3	10	52	17	4
8	Fasilitas kantor yang diberikan sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi terkini.	0	5	16	50	11	4
9	Semakin baik tingkat pengetahuan yang dimiliki pegawai akan membantu untuk melakukan perubahan lebih baik	0	0	5	51	26	4
10	Melakukan evaluasi secara bertahap dan mengatasi masalah dengan baik	0	1	8	53	20	4

Secara umum hasil analisis responden dapat disimpulkan sebagai berikut, **pertama**, responden didominasi oleh pegawai Setjen DPR RI dengan rentang usia >50 tahun dan masa kerjanya lebih dari 15 tahun. **Kedua**, pemahaman pegawai terhadap visi dan misi Setjen DPR RI dinyatakan baik. Ini berarti, visi dan misi Setjen DPR RI sudah

disosialisasikan dengan baik. **Ketiga**, pegawai memahami *platform* cara kerja, sistem rekrutmen, lingkungan kerja, inovasi dan kreasi, pelatihan dan pengembangan, hingga kebiasaan mereka sendiri. Namun, mereka berpendapat penilaian kinerja belum objektif sehingga memengaruhi *reward*. **Keempat**, secara keseluruhan infrastruktur Setjen DPR RI telah sesuai dengan kemajuan teknologi. Yang masih perlu dibenahi adalah ketersediaan media komunikasi internal, teknologi digital untuk perekrutan pegawai, inovasi sistem informasi dan aplikasi IT, fasilitas kantor yang sesuai perkembangan teknologi, dan evaluasi bertahap untuk mengatasi masalah.



Gambar 18 Aspek-aspek digitalisasi, kualifikasi dan keterampilan penting yang harus dimiliki untuk Industri 4.0
 Sumber: Aulbur *et al* (2016)

BAB VI

Model Peningkatan Kinerja

Mencermati kondisi existing Setjen DPR RI di tiga aspek pentingnya—organisasi, SDM, dan teknologi—tentu banyak model pengembangan yang dapat kita terapkan. Tetapi, apa pun model pengembangan dan peningkatan kinerja yang kita pilih semua sangat bergantung kepada kecocokan dengan kondisi Setjen DPR RI sekarang dan penerapannya yang konsisten.

Tawaran model peningkatan kinerja ini sangat berkaitan dengan kapabilitas di tiga ranah di atas. Oleh karena itu, peninjauan, keberterimaan, dan kerendahhatian dalam memandang kondisi saat ini menjadi titik berangkat yang menarik. Setelah itu, potret tingkat kapabilitas tersebut menjadi dasar untuk meningkatkan derajatnya yang diharapkan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja.

Aspek organisasi dan teknologi sangat bergantung kepada aspek SDM. Sebaik apa pun desain organisasi yang ada dan secanggih apa pun teknologi yang ingin diterapkan di Setjen DPR RI akan sangat bergantung kepada faktor ketiga, yaitu SDM. Kualitas dan kekomitmenan SDM dalam menjalankan gerak organisasi dengan kecanggihan teknologilah yang akan memberi warna berbeda untuk Setjen DPR RI.

Berikut analisis sistem untuk perancangan model peningkatan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi Setjen DPR RI. Sistem ini mulai dari identifikasi permasalahan, situasi problematik, *rich picture*, *root definition*, *Purposive Activity Model* (PAM), model konseptual, sampai kepada tahap perbandingan antara model konseptual dengan kondisi riil serta solusinya. Setjen DPR sebagai lembaga pendukung demokrasi memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mewujudkan resolusi DPR RI sebagai parlemen *modern*.

Identifikasi situasi problematik

Untuk mewujudkan kinerja yang tinggi dan pengimplementasian parlemen *modern*, maka Setjen DPR RI harus belajar dari beberapa kementerian/lembaga dan daerah yang telah menunjukkan keberhasilan dalam perubahan yang signifikan. Faktor penting untuk keberhasilan sebuah perubahan adalah adanya komitmen dan figur kepemimpinan yang dapat menjadi *role model*, tegas, dan jelas dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Contoh model kepemimpinan yang dapat dijadikan contoh oleh Setjen DPR RI yaitu PT.KAI saat dipimpin oleh Ignatius Jonan, kepemimpinan Tri Rismaharini di Surabaya, Banyuwangi di bawah kepemimpinan Aswar Anas atau beberapa pemimpin lain yang berhasil dan dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan kepemimpinan organisasi.

Masalah strategis dan problematik yang menjadi kendala dalam peningkatan kinerja Setjen DPR RI adalah pola hubungannya dengan DPR RI dalam sistem politik Indonesia, dalam konteks kekuasaan legislatif dan eksekutif. DPR dipahami sebagai lembaga legislatif yang memiliki karakteristik berbeda dengan eksekutif. Perbedaan itu dipandang perlu bagi DPR untuk memiliki sistem pendukung yang berbeda dengan kesetjanaan yang menjadi bagian eksekutif. Wacana perbedaan atau kemandirian sistem pendukung parlemen (DPR) dapat dirujuk dalam pembahasan Susunan dan kedudukan DPR (2009) sampai dengan UU MD3 (2014) yang memutuskan adanya manajemen kepegawaian Setjen DPR untuk diatur dalam PP tersendiri. Namun, sejak 2009 hingga sampai saat ini peraturan tersebut masih belum terwujud.

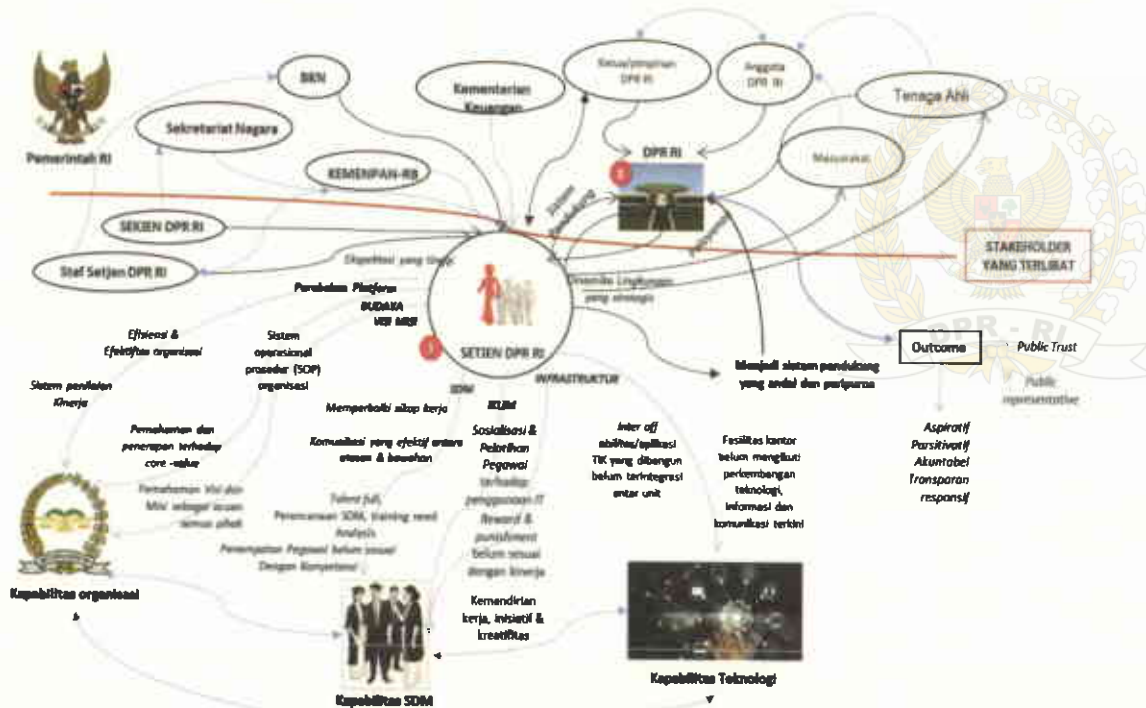
Stakeholder yang terkait dengan kinerja Setjen DPR RI dan perwujudan Parlemen *Modern* adalah Pemerintah (Presiden/Kementerian PAN dan RB, Kementerian Keuangan), Dewan Perwakilan Rakyat (Fraksi/Setjen DPR RI), dan *civil society* (LSM/akademisi) yang memiliki *concern* terhadap lembaga DPR/Setjen DPR RI. Di internal Setjen DPR RI, *stakeholder* itu adalah seluruh Pegawai dan Pejabat struktural/fungsional, Sekjen, Deputy Administrasi, para Kepala Biro terutama Biro Organisasi dan Kepegawaian, Deputy Bidang Persidangan KSAP, Pusdiklat, Pusat Data

Informasi dan Komunikasi, Biro Pemberitaan (Pengelolaan Informasi), para Peneliti dan Pejabat Fungsional, dan Staf Operasional Setjen DPR RI.

***Rich Picture* Transformasi Setjen DPR RI**

Setelah mengetahui gambaran situasi problematik yang dihadapi Setjen DPR RI, selanjutnya kerangka berpikir dibedah dengan mempertimbangkan pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja. Pembahasan kita akan dibantu oleh *Rich Picture* yang akan menunjukkan hubungan dan penilaian, penggunaan simbol untuk mengekspresikan situasi dan mengindikasikan hubungan yang relevan dengan solusi.

Melalui gambar terlihat dan terjelaskan bagaimana alur sebuah proses transformasi Setjen DPR RI. Penyusunan *Rich picture* sudah memperhatikan aspek kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi saat ini. Sistem baru dalam *rich picture* terdiri atas elemen-elemen dalam bentuk berbagai *icon* yang menyebabkan transformasi menyeluruh pada Setjen DPR RI. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang berlangsung dengan cepat dan resolusi DPR RI sebagai parlemen *modern* di tahun 2019 maka Setjen DPR RI melaksanakan peningkatan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi yang akan dijalankan.



Gambar 19 Rich picture situasi problematik Setjen DPR RI

Rich picture menjelaskan bahwa Setjen DPR RI dipengaruhi oleh Pemerintah Republik Indonesia, di antaranya Sekretariat Negara, KEMENPAN-RB, BKN, DPR RI (Ketua/pimpinan dan Kementerian Keuangan). Setjen DPR RI sendiri merupakan sistem pendukung bagi DPR RI untuk menjadi parlemen *modern* serta memberikan pelayanan bagi masyarakat.

Setjen DPR RI terdiri atas Sekjen dan Staf Setjen yang memiliki sasaran strategis untuk mendukung DPR sebagai lembaga *modern*, terbuka, aspiratif, dan berintegritas. Setjen DPR RI sebagai sistem pendukung harus meningkatkan aspek kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi. Tujuannya adalah untuk menjadi sistem pendukung yang paripurna dengan *outcome* kepercayaan publik, *public representative*, aspiratif, partisipatif, akuntabel, transparan, dan responsif.

Strategi yang dilakukan Setjen DPR RI dalam meningkatkan kapabilitas organisasi adalah dengan melakukan perubahan *platform* (efisiensi dan efektivitas organisasi dan sistem penilaian kinerja), meningkatkan budaya kerja organisasi melalui sistem operasional prosedur organisasi serta pemahaman dan penerapan organisasi terhadap *core-value*, selain itu meningkatkan pemahaman visi dan misi sebagai acuan.

Peningkatan kapabilitas SDM diikuti dengan perbaikan sikap kerja dengan mendahulukan kepentingan orang lain, *talent pool*, perencanaan, *training need analysis*, dan penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi. Iklim yang harus dibangun dalam rangka pengembangan kapabilitas SDM adalah sosialisasi dan pelatihan pegawai terhadap penggunaan IT. Selain itu perlu didukung pula dengan infrastruktur yang memadai seperti, *reward & punishment* yang disesuaikan dengan kinerja pegawai, dan kemandirian kerja, inisiatif, dan kreativitas.

Penting bagi Setjen DPR RI untuk mendukung *modernisasi* DPR RI dengan meningkatkan kapabilitas teknologi. Hal tersebut karena problematika yang ada di sektor teknologi seperti *inter off abilitas/aplikasi* TIK yang dibangun belum terintegrasi antarunit dan fasilitas kantor yang belum sesuai dengan perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi terkini. Arah kebijakan yang akan mendukung *modernisasi* adalah

peningkatan transparansi dan akses publik, peningkatan layanan data dan informasi berbasis elektronik, serta peningkatan layanan pengolahan dokumen berbasis aplikasi.

Definisi Akar (*Root Definition*) dan *Purposeful Activity Model* (PAM)

Analisis selanjutnya yang ditawarkan adalah *Root Definition* (RD) dan pembuatan *Purposeful Activity Model* (PAM). *Root definition* merupakan pernyataan yang jelas tentang aktivitas yang terjadi atau mungkin terjadi di Setjen DPR RI. *Root definition* ini berdasarkan informasi tentang organisasi Setjen, SDM, dan teknologi yang telah dikumpulkan sebelumnya. Penyusunan *root definition* menggunakan formula PQR.

Root definition disusun dengan menggunakan rumus umum PQR, yaitu mengerjakan P dengan Q untuk mewujudkan R. Diperoleh rumusan analisis PQR sebagai berikut: Model peningkatan kinerja Setjen DPR RI (**P**), melalui optimalisasi organisasi, SDM, dan teknologi (**Q**), untuk pencapaian peningkatan kinerja Setjen DPR RI (**R**). Selanjutnya dengan *root definition* yang diperoleh akan digunakan sebagai dasar pembuatan model konseptual.

Sebelum kita membicarakan model konseptual, ada baiknya kita mengenal Analisis CATWOE yang akan menjadi titik tolak model konseptual yang akan dibuat. 'C' pada CATWOE mewakili *customers* yaitu orang atau sekelompok orang yang langsung atau hampir langsung menjadi korban atau yang akan diuntungkan oleh proses transformasi di dalam sebuah organisasi; 'A' mewakili *actor* yaitu orang atau sekelompok orang yang melakukan kegiatan dalam rangka pelaksanaan proses transformasi (T); 'T' mewakili *transformation process* yaitu proses perubahan masukan menjadi keluaran, baik yang bersifat konkret maupun abstrak; 'W' mewakili *worldview* yaitu sudut pandang, kerangka berpikir, atau citra yang menjadi *root definition* atau 'T' memiliki makna yang berarti di dalam konteks; 'O' mewakili *owners* yaitu orang atau sekelompok orang yang berkuasa atas sistem dan mempunyai kewenangan untuk menghentikan atau mengubah

proses transformasi; dan 'E' mewakili *environmental constraints* yaitu lingkungan yang menjadi kendala berlangsungnya proses transformasi 'T'.

Untuk mengungkapkan sistem yang terdapat di Setjen DPR RI menggunakan analisis CATWOE (*customer, actor, transformation, worldview, owner dan environmental constraints*), ada baiknya kita lihat tabel di bawah ini.

Tabel 16 Hasil CATWOE

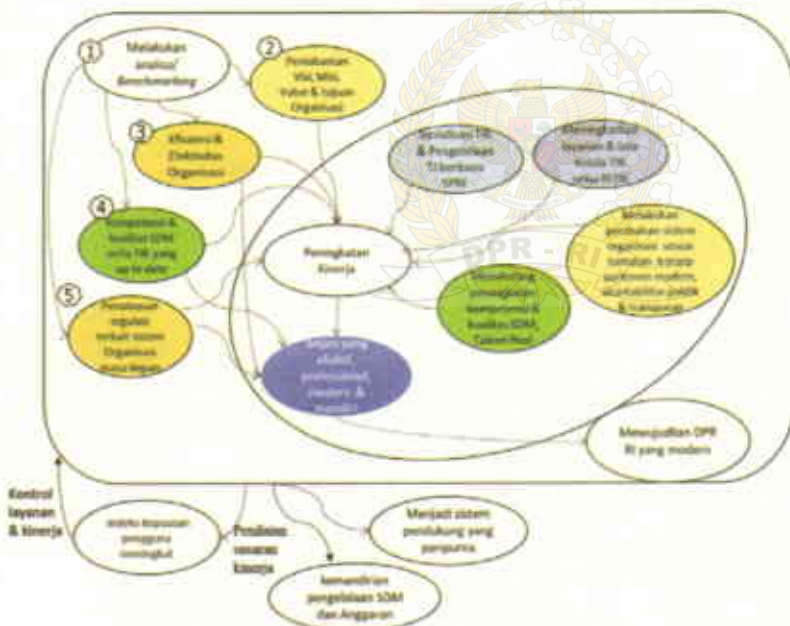
Simbol	Keterangan
C - Customers (Pelanggan)	Para pihak yang memperoleh manfaat atau "dapat" menjadi korban dari model sistem pengembangan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi untuk peningkatan kinerja Setjen adalah DPR sebagai lembaga, Pimpinan DPR dan Anggota DPR, Masyarakat, mitra kerja (Kementerian/Lembaga lain)
A - Actors (Aktor)	Setjen DPR adalah Sekjen, Deputi dan Biro (seluruh pegawai setjen dan Pejabat Setjen)
T - Transformation Process (Proses Transformasi)	Proses transformasi organisasi, SDM dan TIK untuk meningkatkan → kinerja Setjen untuk menjadi → organisasi yang efektif, professional dan <i>modern</i> untuk menunjang kinerja DPR dan meningkatkan kepercayaan masyarakat
W - Worldview (Sudut Pandang)	Terciptanya kinerja Setjen yang tinggi dan organisasi efektif serta menjadi sistem pendukung DPR yang paripurna
O - Owners (Pemilik Isu)	Para pihak yang dapat atau mempunyai kekuasaan untuk menghentikan atau mengubah proses T, yang dalam hal ini adalah Setjen DPR RI, DPR RI dan Pemerintah
E - Environmental Constraints (Hambatan Lingkungan)	Kendala dari sistem di luar lingkup model, dalam hal ini adalah Kebijakan/regulasi anggaran dan pegawai, Konstelasi politik di dalam DPR RI dan pemerintah

Customer (pelanggan) utama yang menjadi sasaran dan fokus pelayanan Setjen DPR RI adalah DPR sebagai lembaga legislatif, Pimpinan DPR dan Anggota DPR, Masyarakat, dan mitra kerja (Kementerian/Lembaga lain). Artinya orientasi dari Setjen adalah memberikan pelayanan prima dan terbaik kepada DPR RI baik kepada pimpinan maupun anggotanya.

Aktor sebagai pelaku utama dalam model pengembangan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi adalah Setjen dan Badan Keahlian DPR RI. Adapun transformasi yang dilakukan meliputi peningkatan Kinerja dan pembentukan parlemen *modern*

Worldwide view merupakan terciptanya kinerja Setjen DPR RI yang tinggi dan organisasi efektif. Inti *system thinking* dalam SSM adalah

pembuatan model konseptual sebagai alat intelektual yang digunakan untuk membahas dan mendiskusikan situasi dunia nyata yang dianggap problematis. Model dalam SSM adalah sejumlah model dari sistem aktivitas manusia yang bermakna.



Gambar 20 Model Konseptual

Model konseptual (Gambar 20) sebagai entitas sistem baru yang disusun dengan aktivitas yang bermakna dalam pemikiran atas dunia nyata yang dapat beradaptasi dengan perubahan eksternal. Oleh karena itu, aktivitas lembaga akan berubah dengan meningkatkan kapabilitas organisasi, SDM, dan TIK untuk menjalankan visi dan misi serta amanah undang-undang yang sesuai strategi dan terintegrasi dalam penciptaan organisasi masa depan sesuai tuntutan era 4.0. Selanjutnya, pengukuran sistem aktivitas bermakna umumnya dengan menggunakan 5 (lima) kriteria

Tabel 16 Kriteria pengukuran kinerja bekerjanya sistem aktivitas

5 E's :	Keterangan
Efikasi (<i>Efficacy</i>) :	Menjadi Sistem pendukung untuk mewujudkan DPR RI Modern/berbasis digital terdepan dengan semangat baru
Effisiensi (<i>Efficiency</i>) :	Menggunakan program operational <i>excellent</i> menghasilkan optimalisasi jaringan informasi dan komunikasi (online) dan keinginan berhemat di setiap unit kerja
Efektifitas (<i>Effectiveness</i>):	realisasi program berbasis rencana induk teknologi informasi yang terintegrasi, efisien dan efektif serta layanan berbasis SPBE
Elegansi (<i>Elegance</i>) :	Proses transformasi menyeluruh memberi dampak positif bagi Setjen DPR dan DPR RI dan mendapat dukungan dari seluruh mitra, pegawai Setjen, pimpinan DPR, Anggota DPR, Tenaga Ahli, Pemerintah dan masyarakat
Etika (<i>Ethicality</i>) :	Hasil penelitian dapat digunakan sebagai rujukan dan diakui oleh para pengambil keputusan.

Model Konseptual

Perbandingan antara aktivitas model konseptual dengan kondisi nyata menghasilkan kesenjangan. Kenyataan ini memerlukan perubahan aktivitas semua insan Setjen DPR RI. Hal tersebut dapat dicermati dalam tabel berikut ini.

Tabel 17 Perbandingan aktivitas model konseptual dengan kondisi di dunia nyata

Aspek (<i>Key Faktor</i>)	Model Konseptual	Kondisi Dunia Nyata	Perbaikan yang Dapat Dilakukan
Kelembagaan/ Organisasi	Menjadi sistem pendukung yang paripurna	<ul style="list-style-type: none"> - Sering terjadi perbedaan dan permasalahan karena Setjen sebagai lembaga eksekutif yang bekerja dan bertanggung jawab kepada Lembaga Legislatif - Penataan organisasi sangat dipengaruhi dinamika politik di DPR 	<ul style="list-style-type: none"> - Membentuk organisasi yang mandiri dalam pengelolaan sumber daya manusia dan Anggaran - Menjadi organisasi professional, efektif dan modern

Iklim Regulasi

- Perumusan regulasi/kebijakan terkait sistem organisasi masa depan
- Perumusan kebijakan dengan pendekatan 4.0

Masih terdapat berbagai kendala terutama menyangkut status Setjen sebagai lembaga eksekutif, sumber daya manusia sebagai Aparat Sipil Negara (ASN) dan anggaran ditentukan oleh Kemenkeu

- Melakukan perubahan sistem organisasi sesuai tuntutan konsep parlemen *modern*, akuntabilitas, dan transparansi
- Mengusulkan agar Setjen DPR RI memiliki kemandirian Anggaran dan Pegawai/sumber daya manusia

Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Mendorong peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia, *Talent pool*

Masih kekurangan Pegawai baik kualitas maupun kuantitas mengingat beban kerja pegawai dan karakteristik pekerjaan di Setjen DPR berbeda dengan ASN lainnya

- Melakukan pendidikan dan pelatihan secara kontinyu sesuai kebutuhan organisasi dan hasil *training need analysis*
- Melakukan rekrutmen pegawai sesuai tuntutan kebutuhan sumber daya manusia pada era 4.0
- penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi.
- Mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas SDM sesuai tuntutan SDM 4.0
- Perlu dilakukan evaluasi terhadap analisis beban kerja pegawai

TIK

- Meningkatkan layanan dan tata kelola TIK sesuai RITIK
- Sosialisasi TIK dan Pengelolaan IT berbasis SPBE
- Pengembangan Sistem TIK, Infrastruktur dan sarana prasarana

Sarana dan prasarana terbatas Belum terintegrasinya sistem TIK, sumber daya modal dan keterbatasan sumber daya manusia yang komprehensif

- Perlu infrastruktur dan sarana prasarana yang lebih baik, server terpisah dan aman serta sistem *backup/mirror server* yang canggih dan optimal
- Penerapan peningkatan layanan dan tata kelola TIK yang selaras dengan Rencana Induk TIK (RITIK) dan membangun sistem yang terintegrasi
- Perlu penyediaan anggaran yang cukup serta sumber daya manusia berbasis IT yang berkualifikasi
- Perlunya penyediaan *knowledge transfer*



BAB VII

Strategi Pengembangan Kapabilitas

Sejumlah pendekatan, metode, dan model analisis yang diterapkan untuk Setjen DPR RI sangat bergantung kepada strategi penerapannya. Oleh karena itu, strategi menjadi sangat penting dipilih agar model analisis yang ditawarkan untuk peningkatan kinerja kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi berjalan dengan efektif dan efisien.

Strategi ini tentu sangat *custom made*, artinya, memang disesuaikan dengan kondisi existing yang ada, budaya, dan iklim kerja yang selama ini telah berkembang di Setjen DPR RI. Penentuan dan pelaksanaan strategi ini juga sangat ditentukan oleh kesiapan dan kekonsistensian para SDM yang ada.

Analisis strategi yang dipilih adalah dengan menggunakan metode AHP. Strategi ini dilakukan untuk mengetahui hasil analisis faktor berdasarkan perspektif kepentingan. Hal ini dilakukan untuk memperlihatkan faktor dominan yang dapat memengaruhi strategi pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Sekretariat Jenderal DPR RI.

Alternatif Strategi

Alternatif strategi yang akan diterapkan dalam pengembangan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI dirumuskan menjadi lima strata. Alternatif strategi yang dianggap paling handal dan menjadi prioritas utama adalah **Perumusan kebijakan dengan pendekatan sistem berbasis organisasi masa depan**.

Strategi ini merumuskan kebijakan berbasis pendekatan sistem organisasi masa depan. Kendalanya, sering kali pemerintah hanya meniru kebijakan sebelumnya dengan alasan belum adanya kapasitas untuk membuat kebijakan berbasis data. Dengan strategi ini, Setjen DPR RI dapat mengikuti keberhasilan Inggris dalam penerapan kebijakan berbasis sistem masa depan. Inggris berhasil mengendalikan krisis lalu lintas dengan

penggunaan kebijakan berbasis bukti dan berhasil menghemat biaya pengadilan (*The Conversation* 2020).

Kedua, Mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas SDM sesuai tuntutan SDM 4.0. Strategi ini menggambarkan upaya Setjen DPR RI untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas sumber daya manusianya agar sesuai dengan tuntutan era 4.0, menguasai IT, dan paham perkembangan zaman yang disesuaikan dengan aktivitas parlemen.

Sumber Daya Manusia tentunya memiliki peran terhadap revolusi industri 4.0 (Schwab 2016), peningkatan produktivitas akan mengakibatkan berubahnya cara manusia dalam berpikir dan berhubungan satu sama lain. Peningkatan kualitas SDM sangat penting terutama dalam memanfaatkan teknologi terbaru. Karena kecanggihan teknologi tidak bisa dinegosiasikan dalam kehidupan bermasyarakat, untuk itu penting sekali menyiapkan SDM yang terampil untuk meningkatkan produktivitas. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lestari *et al.* (2015), bila penerapan standard kinerja dilakukan secara seragam dapat dijadikan tolok ukur dalam melakukan penilaian kinerja. Strategi ini juga mendukung penelitian Tsani (2013), jika penempatan kinerja dilakukan dengan benar dan tepat tentu akan meningkatkan kinerja pegawai, sama halnya dengan pemberian motivasi yang tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai Setjen DPR RI.

Ketiga, Melakukan perubahan sistem mengikuti konsep perkembangan zaman dan parlemen modern. Setjen DPR RI perlu melakukan perubahan sistem yang ada di ruang lingkup Setjen mengikuti konsep perkembangan zaman dan parlemen *modern*, seperti yang telah dibahas dalam *Benchmarking* dengan parlemen negara lain. Penerapan strategi perubahan sistem mengikuti perkembangan teknologi tentu merupakan kunci bagi DPR RI menuju kemajuan dan perubahan. Selain itu, Setjen DPR RI juga dapat melayani masyarakat dengan semakin baik. Strategi ini mendukung hasil penelitian Sudia (2019), dalam mewujudkan parlemen *modern*, Setjen DPR RI melakukan penerapan reformasi birokrasi yang sudah cukup optimal, meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam sejumlah dimensi reformasi birokrasinya, baik terkait penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan, peningkatan kapasitas

sumber daya manusia, pencegahan dan pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta pengembangan pelayanan prima.

Keempat, **Pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai serta talent management.** Setjen DPR RI dituntut untuk melakukan strategi terkait pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai sesuai dengan *talent management*. *Talent management* adalah perubahan paradigma *human resources* menjadi *human capital*. Artinya, Setjen DPR RI benar-benar menganggap pegawai sebagai aset dan menjadi faktor strategis dalam pengembangan organisasi.

Kelima, **Meningkatkan layanan dan tata kelola TIK yang selaras dengan Rencana Induk TIK (RITIK).** Peningkatan layanan dan tata kelola selaras RITIK ini memberikan peluang bagi Setjen DPR RI untuk melakukan inovasi pembangun sistem yang menjanjikan efisiensi, kecepatan penyampaian informasi, jangkauan global dan transparansi. Tujuannya untuk mengantisipasi perkembangan zaman dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat melalui pemeliharaan sistem TIK sehingga tidak keluar dari tujuan *e-government*. Hal ini sejalan dengan pernyataan Rumbul *et al.* (2018), seiring dengan perkembangan era digitalisasi parlemen mulai beradaptasi dalam sistem publikasinya meskipun penggunaan data internet masih terbilang rendah. Oleh karena itu, pengembangan layanan melalui media sosial menjadi salah satu *platform* bagi masyarakat untuk terhubung dengan parlemen.

Keenam, **Meningkatkan sosialisasi layanan dan tata kelola TIK yang selaras dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).** Layanan dan tata kelola TI diusung menggunakan *e-government*. Di tengah tantangan dunia dalam menghadapi revolusi industri 4.0, tentunya penerapan *e-governmet* bagi penyelenggara negara adalah sebuah keharusan. Peningkatan sosialisasi layanan dan tata kelola ini merupakan salah satu cara untuk mereformasi birokrasi yang bermuara pada pelayanan publik yang prima. Penerapan layanan berbasis SPBE ini telah tertuang dalam Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018, SPBE ditujukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan

terpercaya. Secara rinci bobot masing-masing alternatif strategi berdasarkan seluruh sintesis dan prioritasnya dapat dilihat pada Tabel. Strategi ini mendukung penelitian Sukardin dan Gani (2018), pembentukan lembaga khusus dalam mengelola informasi dapat membantu organisasi untuk optimalisasi keterbukaan informasi.

Dengan demikian langkah awal strategi pengembangan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI adalah dengan merumuskan kebijakan yang disesuaikan atau berbasis organisasi masa depan sebagai langkah menuju parlemen *modern*. Langkah selanjutnya adalah melakukan perubahan sistem dengan mengikuti konsep perkembangan zaman dan parlemen *modern*. Hal ini dilakukan agar parlemen terbiasa bersinggungan dengan kemajuan *Technology Information* (TI).

Kemudian, strategi dilanjutkan dengan meningkatkan produktivitas dan kualitas SDM yang harus sesuai dengan tuntutan era 4.0. Pengembangan SDM menjadi penting, karena akan mengarah pada pertumbuhan serta pembinaan etos kerja yang positif. Arah pengembangannya mampu memiliki keterampilan-keterampilan baik mempergunakan pikiran dan perbuatan dalam menyelesaikan atau mengerjakan sesuatu dengan efektif sehingga dapat bersaing.

Tabel 18 Alternatif strategi Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi

No.	Alternatif Strategi	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	Perumusan kebijakan dengan pendekatan sistem berbasis organisasi masa depan	0.247	1
2.	Mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas SDM sesuai tuntutan SDM 4.0	0.211	2
3.	Melakukan perubahan sistem mengikuti konsep perkembangan zaman dan parlemen <i>modern</i>	0.209	3
4.	Pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai serta <i>talent management</i>	0.149	4
5.	Meningkatkan layanan dan tata kelola TIK yang selaras dengan Rencana Induk TIK (RITIK)	0.109	5
6.	Meningkatkan sosialisasi layanan &	0.075	6

Faktor utama yang dapat mendukung terlaksananya strategi tersebut adalah kompetensi, kualitas, dan sikap kerja SDM sesuai dengan perkembangan TIK. Ini maknanya, untuk mencapai parlemen *modern* tentu SDM yang ada di parlemen pun harus berkualitas dan mampu menyesuaikan dengan perkembangan TIK. Kemudian faktor yang kedua adalah Misi dan Tujuan Organisasi, tanpa visi dan misi yang jelas maka tujuan tersebut tidak dapat dicapai. Faktor ketiga yaitu Kebijakan Pemerintah, kebijakan yang dibuat pemerintah harus sesuai dengan pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi. Faktor berikutnya adalah *Efisiensi & Efektivitas Organisasi*, Setjen DPR RI harus efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Kelima TIK yang *Up to date* dan sesuai kebutuhan, teknologi yang digunakan baik Setjen DPR RI maupun parlemen lainnya harus mengikuti perkembangan terkini. Berikut adalah penjelasan yang lebih rinci berkaitan dengan semua unsur dalam elemen pembentuk struktur hirarki yang digunakan dalam analisis strategi pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI.

Prioritas Aktor berdasarkan Faktor

Urutan faktor berdasarkan masing-masing aktor secara keseluruhan menunjukkan peringkat yang sama. Adapun prioritas faktor berdasarkan aktor dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19 Hubungan antara aktor dengan faktor

Faktor	Aktor					
	Pemerintah	DPR RI	Fraksi	Setjen DPR RI	Tenaga Ahli	Masyarakat/Akademi
Misi dan Tujuan Organisasi	0.166 (3)	0.216 (2)	0.107 (5)	0.298 (1)	0.098 (6)	0.114 (4)
Efisiensi & Efektivitas Organisasi	0.171 (3)	0.217 (2)	0.099 (5)	0.297 (1)	0.098 (6)	0.117 (4)
TIK yang <i>up to date</i> dan sesuai kebutuhan	0.163 (3)	0.212 (2)	0.109 (5)	0.279 (1)	0.112 (6)	0.131 (4)
Kebijakan Pemerintah	0.173 (3)	0.21 (2)	0.104 (5)	0.287 (1)	0.101 (6)	0.125 (4)
Kompetensi, kualitas dan sikap kerja SDM sesuai dengan perkembangan perkembangan TIK	0.162 (3)	0.223 (2)	0.111 (5)	0.29 (1)	0.102 (6)	0.112 (4)

Keterangan: angka dalam kurung menunjukkan urutan prioritas secara horizontal

Jika dikaitkan dengan hasil analisis factor, maka pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI didominasi oleh aktor Setjen DPR RI yang merupakan peran yang sangat sentral pada semua factor. Tetapi, peran lainnya tidak dapat dikesampingkan. Harus ada kerja sama antaraktor agar pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI dapat terwujud. Selain itu, DPR RI sebagai parlemen yang langsung membawahi Setjen DPR RI menempati posisi kedua.

Prioritas Tujuan berdasarkan Aktor

Hasil pengolahan antara unsur tujuan dengan aktor memperlihatkan bahwa secara dominan aktor-aktor tersebut memiliki tujuan yang sama. Berdasarkan Tabel 32 diketahui bahwa aktor yang terkait dalam mendukung pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI

adalah pemerintah, Pimpinan DPR RI, Anggota DPR RI, Setjen DPR RI, Tenaga Ahli, dan Masyarakat/Akademisi secara dominan mendukung tujuan keandalan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu tujuan kedua bagi aktor Pemerintah, DPR RI, Fraksi, dan Setjen DPR RI ditempati oleh menjawab tuntutan akuntabilitas, publik, dan transparansi. Sedangkan aktor Tenaga Ahli dan Masyarakat/akademisi menganggap tujuan yang masuk dalam prioritas kedua adalah memacu percepatan organisasi agar semakin relevan.

Tabel 20 Hubungan antara tujuan dengan aktor

N ^o	Tujuan / Aktor	Memacu percepatan organisasi agar semakin relevan	Menjawab tuntutan akuntabilitas publik dan transparansi	Andal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya	Membantu mewujudkan DPR RI yang <i>modern</i>
1	Pemerintah	0.251 (3)	0.258 (2)	0.331 (1)	0.160 (4)
2	DPR RI	0.252 (3)	0.260 (2)	0.330 (1)	0.158 (4)
3	Fraksi	0.253 (3)	0.257 (2)	0.336 (1)	0.155 (4)
4	Setjen DPR RI	0.249 (3)	0.259 (2)	0.338 (1)	0.155 (4)
5	Tenaga Ahli	0.257 (2)	0.248 (3)	0.340 (1)	0.155 (4)
6	Masyarakat/Akademisi	0.257 (2)	0.250 (3)	0.339 (1)	0.174 (4)

Keterangan: angka dalam kurung menunjukkan urutan prioritas secara horizontal

Model Pengembangan Kapabilitas

Model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi untuk meningkatkan kinerja SetJen DPR RI merujuk pada elemen-elemen sistem inovasi yang dikembangkan oleh Saxena *et al.* (1992). Saxena *et al.* (1992) merumuskan sembilan elemen kunci untuk penguatan sistem inovasi, tetapi di sini hanya dibahas empat elemen kunci. Berdasarkan definisi akar dalam membangun model, elemen yang dibicarakan adalah *stakeholder* yang terlibat, kebutuhan program, tantangan atau kendala yang dihadapi, dan perubahan yang diinginkan.

Pada setiap elemen kunci, selanjutnya didefinisikan subelemen yang menjadi faktor determinasi.

Lembaga atau Kelompok yang terlibat

Elemen lembaga atau kelompok yang terlibat dalam model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi terdiri atas 13 subelemen yaitu: 1) Sekretaris Jenderal DPR RI, 2) Biro Organisasi dan Kepegawaian, 3) DPR RI, 4) Fraksi, 5) Deputy Bidang Persidangan KSAP, 6) Deputy Bidang Administrasi, 7) Pusdiklat, 8) Pusat Data Informasi dan Komunikasi, 9) Pemerintah, 10) Biro Pemberitaan (Pengelolaan Informasi), 11) Peneliti dan Pejabat Fungsional, 12) Staf Operasional Setjen DPR RI, dan 13) *Civil Society* (Akademisi/LSM).

Tabel 21 *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM) model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi elemen lembaga atau kelompok yang terlibat

Matrix SSIM Awal

Elemen : LEMBAGA ATAU KELOMPOK YANG TERLIBAT

Deskripsi Sub Elemen (i-j)		13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Sekretaris Jenderal DPR RI	1	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	X	V	
Biro Organisasi dan Kepegawaian (Biro SDM)	2	V	V	V	V	V	V	V	A	A	V	A		
DPR RI	3	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V			
FRAKSI	4	V	V	X	A	A	A	A	A	A				
Deputi Bidang Persidangan KSAP	5	V	V	V	V	V	V	V	A					
Deputi Bidang Administrasi	6	V	V	V	V	V	V	V						
Pusdiklat	7	V	V	V	V	V	X							
Pusat Data Informasi dan Komunikasi	8	V	V	V	V	V								
Pemerintah	9	V	V	A	A									
Biro Pemberitaan (Pengelolaan Informasi)	10	V	V	X										
Peneliti dan Pejabat Fungsional	11	V	V											
Staf Operasional Setjen DPR RI	12	X												
Kompilasi Dari Responden/DM : Gabungan Semua Pakar														

Tabel 22 *Rechability Matrix* (RM) model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi elemen lembaga atau kelompok yang terlibat

Elemen : LEMBAGA ATAU KELOMPOK YANG TERLIBAT														
Deskripsi Sub Elemen (i-j)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Sekretaris Jenderal DPR RI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Biro Organisasi dan Kepegawaian (Biro SDM)	2	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
DPR RI	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
FRAKSI	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Deputi Bidang Persidangan KSAP	5	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Deputi Bidang Administrasi	6	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pusdiklat	7	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Pusat Data Informasi dan Komunikasi	8	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Pemerintah	9	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Biro Pemberitaan (Pengelolaan Informasi)	10	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Peneliti dan Pejabat Fungsional	11	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Staf Operasional Setjen DPR RI	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Civil Society (Akademisi/LSM)	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Kompilasi Dari Responden/DM : Gabungan Semua Pakar														

Tabel 23 Interpretasi sub elemen lembaga atau kelompok yang terlibat

Sub Elemen Terbagi Ke Dalam 7 Level
 Jumlah Revisi Pendapat 4
 Konsistensi (%) 97.63 %

Sub Elemen yang dikaji	(i)	Kunci Ke	Hirarki Ke	Sektor	DP	D
Sekretaris Jenderal DPR RI	1	1	7	4	13	2
Biro Organisasi & Kepegawaian (Biro SDM)	2	4	4	4	9	5
DPR RI	3	1	7	4	13	2
FRAKSI	4	6	2	2	6	11
Deputi Bidang Persidangan KSAP	5	3	5	4	10	4
Deputi Bidang Administrasi	6	2	6	4	11	3
Pusdiklat	7	5	3	3	8	7
Pusat Data Informasi dan Komunikasi	8	5	3	3	8	7
Pemerintah	9	6	2	2	6	11
Biro Pemberitaan (Pengelolaan Informasi)	10	6	2	2	6	11
Peneliti dan Pejabat Fungsional	11	6	2	2	6	11
Staf Operasional Setjen DPR RI	12	7	1	2	2	13
Civil Society (Akademisi/LSM)	13	7	1	2	2	13

Hasil analisis matriks pada Gambar 34 menunjukkan bahwa sub elemen Sekretaris Jenderal DPR RI dan DPR RI berada pada sektor IV (*independent*), sub elemen ini sebagai *driver power* (daya pendorong utama paling besar). Sekretaris Jenderal DPR RI dan DPR RI sebagai faktor kunci utama dalam pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR. Kemudian faktor kunci berikutnya adalah Deputy Bidang Administrasi yang didukung oleh Deputy Bidang Persidangan KSAP. Untuk mengkoordinasi sampai tingkat implementasi sangat tergantung pada peran Biro Organisasi dan Kepegawaian. Struktur hirarki elemen lembaga atau kelompok yang terlibat terdapat pada Gambar 35.



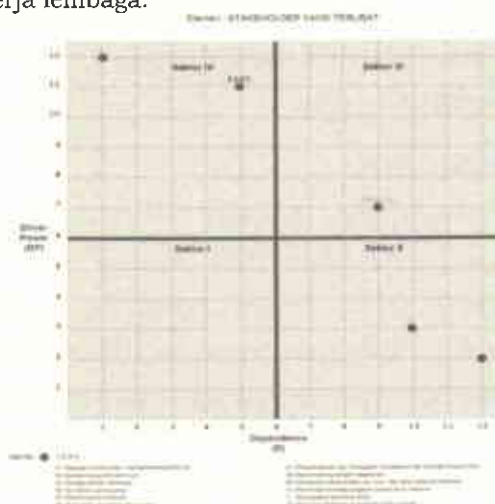
Gambar 21 Struktur hirarki lembaga atau kelompok yang terlibat dalam model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi

Keberhasilan implementasi model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi perlu didukung penuh oleh *stakeholder* lainnya, terutama Pusdiklat dan Pusat Data dan Informasi agar kinerja organisasi semakin baik dan parlemen *modern* dapat terwujud.

Kebutuhan Program

Elemen kebutuhan program yang diperlukan pada model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi terdiri atas 12 subelemen yaitu: 1) Regulasi (Pemerintah, Internal/Renstra/RITIK, dll), 2) Budaya kerja sama dan trust, 3) Strategi transfer teknologi, 4) Komitmen semua pihak, 5) *Monitoring* dan evaluasi, 6) Melakukan perubahan dan inovasi, 7) Pengembangan dan Penguatan Kompetensi dan Kualitas Kinerja SDM, 8) *Benchmarking* dengan negara lain, 9) Keharusan menanamkan visi, misi, dan value serta pemahaman, 10) Pembinaan terhadap pegawai secara terus menerus, 11) Menciptakan kepuasan kerja, dan 12) Memupuk *employee engagement* dan loyalitas.

Hasil analisis matriks pada Gambar 35 menunjukkan bahwa subelemen Regulasi (Pemerintah, Internal/Renstra/RITIK, dll) berada pada sektor IV (*independent*). Subelemen ini dinyatakan sebagai *driver power* dan faktor kuncinya. Regulasi dan pijakan hukum baik dari pemerintah maupun internal Setjen ini yang sangat penting dalam mewujudkan strategi Pengembangan Kapabilitas Organisasi, SDM, dan Teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI. Hasil ini sejalan oleh penelitian Supriyadi (2013), TIK dalam aktivasi legislasi telah menjadi esensial dalam mendukung kinerja lembaga.



Gambar 22 Matriks *Driver Power-Dependence* sub elemen pada elemen kebutuhan program



Gambar 23 Struktur hierarki kebutuhan program yang terlibat dalam model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi

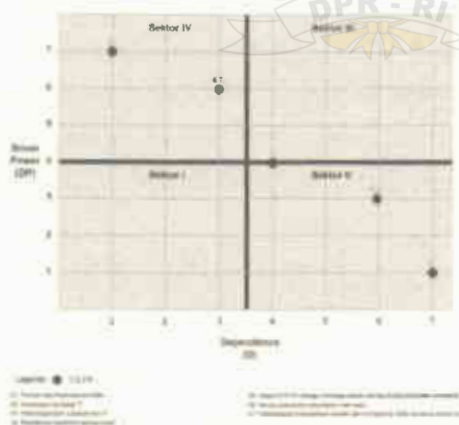
Berdasarkan Gambar 37, selain regulasi, hal terpenting dibutuhkan dan saling terkait adalah 2) adanya budaya kerja sama dan *trust*, 4) Komitmen semua pihak, terutama di Setjen dan DPR, perlu 5) Monitoring dan evaluasi serta harus adanya 7) Pengembangan dan penguatan kompetensi serta kualitas/kinerja SDM. Setelah itu, perlu 6) melakukan perubahan dan inovasi, 9) harus menanamkan visi, misi dan *value* serta pemahamannya kepada seluruh pegawai, 10) perlu melakukan pembinaan terhadap seluruh pegawai secara terus menerus dan perlu 12) memupuk *employee engagement* dan loyalitas

Tantangan atau Kendala

Elemen tantangan atau kendala yang dihadapi dalam model Pengembangan Kapabilitas Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi terdiri atas 9 subelemen yaitu : 1) Perilaku dan Kedisiplinan SDM, 2) *Awareness* terhadap TI, 3) Kekurangan dan suprastruktur IT, 4) Setjen DPR RI sebagai lembaga pemerintah yang bekerja untuk lembaga politik (Sering Terjadi Perbedaan Pendapat), 5) Sarana prasarana yang belum memadai 6) Keterbatasan ketersediaan jumlah dan kompetensi SDM terutama terkait era digital (4.0) dan 7) Belum diterapkannya kebijakan

yang terencana dan terintegrasi di bidang IT (masing-masing aplikasi berdasarkan orientasi unit kerja): *inter of ability*

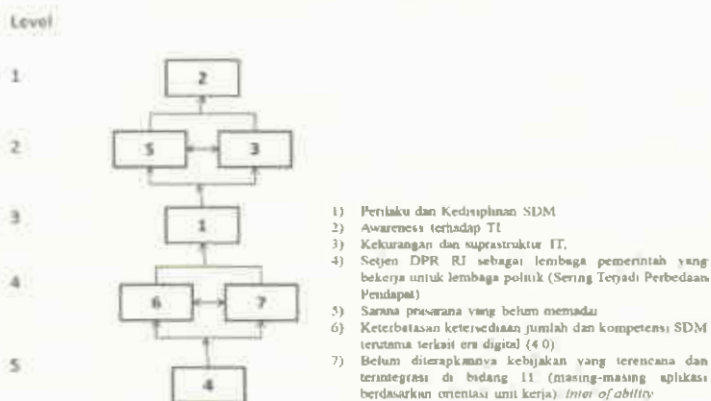
Gambar 38 menunjukkan hasil analisis matrik yang menyatakan bahwa subelemen Setjen DPR RI sebagai lembaga pemerintah yang bekerja untuk lembaga politik (Sering Terjadi Perbedaan Pendapat) berada dalam sektor IV (*independent*) dan sebagai faktor kunci pada elemen kendala utama. Subelemen tersebut sebagai *driver power* (daya pendorong utama paling besar).



Gambar 24 Matriks *Driver Power-Dependence* sub elemen pada elemen tantangan atau kendala yang dihadapi

Setjen DPR RI sebagai lembaga pemerintah yang bekerja untuk lembaga politik sehingga sering terjadi perbedaan pendapat. Hal itu pada gilirannya tujuan organisasi tidak berjalan dengan baik, tidak optimal dan bahkan tidak efektif. Bahkan ekstrimnya, hal ini dapat menghambat perubahan dan pengembangan organisasi yang disebabkan adanya tarik menarik kepentingan antara Pemerintah dan DPR. Inilah dilema tersendiri bagi Setjen DPR RI. Tantangan atau kendala ini selaras dengan penelitian Riswanto (2016) yang menyebutkan bahwa penyebab utama rendahnya kualitas produk legislasi dikarenakan faktor multipartai ekstrim yang lebih mengutamakan fungsi kinerja pengawasan pada eksekutif dan rendahnya disiplin dalam memanfaatkan waktunya. Untuk itu diperlukan perubahan haluan politik dari *agent/delegete* ke *trustee*.

Faktor kunci yang tidak kalah pentingnya sebagai kendala utama adalah Keterbatasan ketersediaan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia terutama terkait era digital (4.0) dan belum diterapkannya kebijakan yang terencana dan terintegrasi di bidang IT (masing-masing aplikasi berdasarkan orientasi unit kerja): *inter of ability*. Masih kurangnya SDM yang kompeten dan siap menghadapi era 4.0 dapat menghambat kinerja organisasi apalagi tuntutan dan beban kerja serta karakteristik di Setjen DPR lebih berat dan menantang dibanding ASN di tempat lain. Kebijakan pengembangan pengelolaan IT yang belum terintegrasi dapat menghambat kebutuhan era digital organisasi masa depan. Selain itu infrastruktur TIK juga perlu ditingkatkan, misalnya ada permasalahan pada TIK, ruang server masih terbatas dan tidak ditempatkan di tempat yang terpisah dan lebih aman serta masih belum optimalnya infrastruktur IT, dapat menghambat tuntutan era digital dan misi e-parlemen serta parlemen *modern* (Gambar 39).



Gambar 25 Struktur hirarki elemen tantangan atau kendala yang dihadapi dalam model pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi

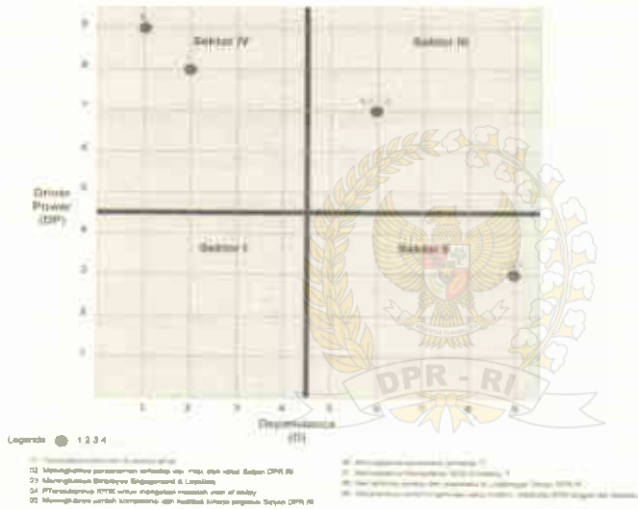
Keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM terutama terkait era digital (4.0) dapat menghambat proses transformasi organisasi. Kendala ini selaras dengan penelitian Rudhiawan (2015) yang menyebutkan bahwa kurang maksimalnya peran humas Setjen DPR RI disebabkan kekurangan

sumber daya manusia dari segi kualitas dan kuantitas. Berdasarkan faktor kualitas harus adanya peningkatan SDM terkait pemahamannya tentang pemerintahan. Selain itu, peningkatan faktor kuantitas dengan penambahan personil dikarenakan banyaknya masyarakat yang datang tidak sebanding dengan sumber daya manusia yang menanganinya sehingga kinerja penyampaian informasi belum maksimal.

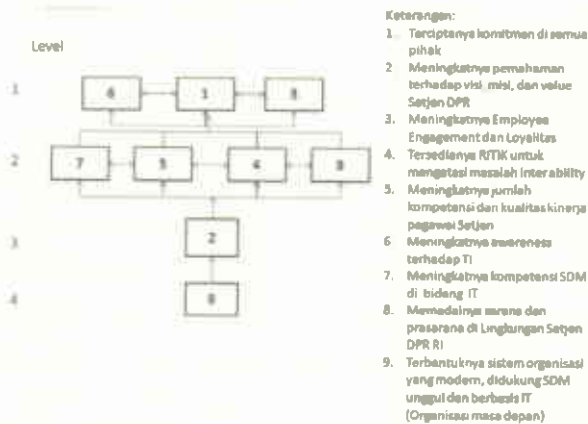
Perubahan yang Diinginkan

Elemen perubahan yang diinginkan dalam model pengembangan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi terdiri atas 9 subelemen yaitu : 1) Terciptanya komitmen di semua pihak, 2) Meningkatnya pemahaman terhadap visi, misi, dan *value* Setjen DPR, 3) Meningkatnya *Employee Engagement* dan Loyalitas, 4) Tersedianya RITIK untuk mengatasi masalah *inter ability*, 5) Meningkatnya jumlah kompetensi dan kualitas kinerja pegawai Setjen, 6) Meningkatnya *awareness* terhadap TI, 7) Meningkatnya kompetensi SDM di bidang IT, 8) Memadainya sarana dan prasarana di Lingkungan Setjen DPR RI, dan 9) Terbentuknya sistem organisasi yang *modern*, didukung SDM unggul dan berbasis IT (Organisasi masa depan).

Berdasarkan Gambar 40 dan 41 diketahui bahwa sub elemen Terbentuknya sistem organisasi yang *modern*, didukung SDM unggul dan berbasis IT (Organisasi masa depan) berada pada sektor IV (*independent*). Subelemen ini dinyatakan sebagai *driver power*, artinya sistem organisasi yang *modern* dengan didukung SDM unggul dan berbasis IT dapat mendukung pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi yang unggul untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI.



Gambar 26 Matriks *Driver Power-Dependence* sub elemen pada elemen perubahan yang dimungkinkan/diinginkan



Gambar 27. Struktur hirarki elemen perubahan yang dimungkinkan/diinginkan pada model pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi

Perubahan ini selaras dengan penelitian Mahdiah (2012) yang menyebutkan bahwa kinerja perpustakaan DPR RI belum efektif karena nilai perolehan (*recall*) sangat baik tetapi nilai ketepatan (*precision*) masih rendah. Untuk itu, diperlukan SDM yang mampu memahami dan mengelola IT secara tepat. Namun, perubahan ini dapat menimbulkan sisi negatif

seperti pada penelitian Rahadi (2007) yang menyatakan bahwa kemudahan dalam menggunakan TI tidak selalu memberikan hasil yang positif, pegawai akan menerima TI. Penggunaan TI hanya sekedar alat bantu dan hiburan di waktu kosong, sehingga penggunaan TI belum maksimal. Meskipun pemerintah merasakan manfaat yang diperoleh dari penggunaan TI, tetapi tidak selalu berakhir dengan penggunaan TI. Banyak faktor yang memengaruhi, di antaranya rendahnya kemampuan sumber daya manusia, kurangnya dukungan pimpinan maupun peraturan serta masih minimnya dana.

Tabel 24 Ringkasan model struktur elemen

Teknik ISM			
Elemen	Sub Elemen Kunci/ <i>Independent</i>	Sub Elemen <i>Linkage</i>	Sub Elemen <i>Dependent</i> Terpengaruh
Lembaga atau <i>stakeholder</i> yang terlibat	Utama: (1) Sekretaris Jenderal DPR RI dan (3) DPR RI (Pimpinan).	Didukung : (7) Pusdiklat (8) Pusat Data Informasi dan Komunikasi	(12) Staf Operasional Setjen DPR RI (13) <i>Civil Society</i> (Akademisi/LSM)
	Faktor kunci berikut: (6) Deputi Bidang Administrasi (5) Deputi Bidang Persidangan KSAP (2) Biro Organisasi & Kepegawaian (Biro SDM).	(4) Fraksi (9) Pemerintah (10) Biro Pemberitaan (Pengelolaan Informasi) (11) Peneliti dan Pejabat Fungsional	

Tabel 25 Ringkasan model struktur elemen (lanjutan)

Teknik ISM			
Elemen	Sub Elemen Kunci/ <i>Independent</i>	Sub Elemen <i>Linkage</i>	Sub Elemen <i>Dependent</i> Terpengaruh
Kebutuhan Program	(1) Regulasi (Pemerintah, Internal/Renstra/RI TIK, dll)	(2) Budaya kerja sama dan <i>trust</i> (4) Komitmen semua pihak (5) <i>Monitoring</i> dan evaluasi (7) Pengembangan dan Penguatan Kompetensi dan Kualitas Kinerja SDM <i>Linkage 2 :</i> (6) Melakukan perubahan dan inovasi (9) Keharusan	Menciptakan kepuasan kerja (11) Menciptakan kepuasan kerja (3) Strategi transfer teknologi (8) <i>Benchmarking</i> dengan negara lain

		menanamkan visi, misi, dan value serta pemahaman (10) Pembinaan terhadap pegawai secara terus menerus (12) Memupuk <i>employee engagement</i> dan loyalitas	
Kendala Utama	(4) Rendahnya komitmen semua pihak	(6) Sarana prasarana yang belum memadai (7) Keterbatasan ketersediaan jumlah dan kompetensi SDM terutama terkait era digital (4.0)	(1) Perilaku dan Kedisiplinan SDM (3) Kekurangan dan suprastruktur IT (5) Setjen DPR RI sebagai lembaga politik (sering terjadi perbedaan pendapat) (2) <i>Awareness</i> terhadap TI
Perubahan yang Harus Dilakukan	(9) Terbentuknya sistem organisasi yang modern, didukung SDM unggul dan berbasis IT (Organisasi masa depan) (2) Meningkatnya pemahaman terhadap visi, misi, dan value Setjen DPR	(4) Tersedianya RITIK untuk mengatasi masalah <i>inter ability</i> (5) Meningkatnya jumlah kompetensi dan kualitas kinerja pegawai Setjen (7) Meningkatnya kompetensi SDM di bidang IT (8) Memadainya sarana dan prasarana di lingkungan Setjen DPR RI	(1) Terciptanya komitmen di semua pihak (3) Meningkatnya <i>Employee Engagement</i> dan Loyalitas (6) Meningkatnya <i>awareness</i> terhadap TI

Verifikasi dan Validasi Model

Verifikasi dan validasi Model merupakan proses dan tahapan penting dalam sistem pemodelan atau pengembangan sistem. Hal ini dimaksudkan agar model yang dihasilkan teruji dan valid. Menurut Sargent (1998) validasi model didefinisikan secara substansi sebagai model analisis yang berada dalam ranah yang memiliki kemampuan aplikasi pada tingkat ketelitian yang memadai dan konsisten dengan aplikasi model yang dimaksud. Verifikasi model seringkali didefinisikan untuk menjamin bahwa program komputasi dari model analisis dan pelaksanaannya adalah benar. Validasi dan verifikasi model berkaitan dengan proses pengembangan model

untuk tujuan tertentu atau tujuan aplikasi, suatu model dipertimbangkan akan berlaku pada kondisi tertentu dari suatu penelitian, dibutuhkan tingkat ketelitian tertentu yang dapat diterima. Validasi dan verifikasi model kadang-kadang membutuhkan biaya yang cukup mahal dan waktu yang lama hanya untuk menentukan bahwa suatu model adalah mutlak berlaku untuk suatu ranah yang memiliki kemampuan aplikasi yang dimaksud.



BAB VIII

Implikasi dan Simpulan

Organisasi Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia atau yang biasa disingkat dengan Setjen DPR RI memiliki peran penting dalam mendukung terlaksananya tugas dan fungsi DPR RI terutama mendukung bagi *checks and balances* antara DPR dengan Pemerintah. Meskipun secara kelembagaan Setjen DPR RI sudah dianggap mapan, tetapi tetap dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil survei kepuasan pengguna terhadap kualitas dukungan sumber daya manusia Setjen DPR RI dapat disimpulkan masuk dalam kategori baik. Kemampuan organisasi dalam mengelola sumber dayanya sangat berpengaruh. Isu yang seringkali muncul dalam aspek SDM adalah meningkatnya penggunaan internet di kalangan masyarakat kurang disadari oleh parlemen, hubungan antara anggota parlemen masih lebih banyak dilakukan secara tatap muka, sehingga para anggotanya masih belum begitu menyadari dampak perkembangan teknologi yang ada. Sedangkan DPRI RI memiliki resolusi pada 2019 agar lebih dekat dengan masyarakat dan perwujudan *Open Parliament* dan *Parlemen Modern*. Oleh karena itu, Setjen DPRI RI dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dan memoderinisasi penyelenggaraan pelayanan masyarakat berbasis teknologi informasi.

Hal ini terbukti berdasarkan hasil penelitian menggunakan analisis situasional dan metode *Soft System Methodology* (SSM) kapabilitas organisasi Setjen DPR RI belum mencapai tingkatan yang diharapkan atau ideal. Masih ada beberapa unit kerja yang belum mampu melaksanakan keseluruhan tugas pokok. Secara internal dicermati dari hasil survei kepuasan anggota DPR RI saat ini masih berada di kisaran 80 persen, sehingga masih tingginya peluang untuk terus ditingkatkan.

Kapabilitas SDM Setjen DPR RI sampai saat ini masih perlu ditingkatkan, baik jumlah dan kompetensinya sesuai dengan formasi dan

syarat jabatan. Untuk itu, perlu perbaikan dari awal perencanaan kebutuhan, pemetaan, dan pengembangan kompetensi, pola karier dan manajemen talenta, manajemen kinerja individu, *reward* dan *punishment*, maupun skema dan aturan pensiun.

Setjen DPR RI telah meluncurkan 89 aplikasi dari hasil cipta internal maupun kerja sama dengan pihak ketiga. Tetapi, belum ada kebijakan yang terencana dan terintegrasi. Masing-masing aplikasi masih dibangun dengan orientasi masing-masing unit kerja, belum mengacu pada peta proses bisnis SekJen dan BK DPR RI. Selain itu, masih diperlukannya penyediaan dan sumber daya manusia berbasis teknologi yang berkualitas.

Permasalahan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi Setjen DPR RI menyangkut perilaku dan kedisiplinan SDM, *awareness* terhadap TI, kekurangan dan suprastruktur IT, dinilai sebagai lembaga politik sehingga sering terjadi perbedaan pendapat, belum memadainya sarana dan prasarana, dan keterbatasan ketersediaan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia terutama terkait era digital.

Hasil analisis AHP menunjukkan langkah-langkah strategi pengembangan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI adalah dengan merumuskan kebijakan yang disesuaikan atau berbasis organisasi masa depan sebagai langkah menuju parlemen *modern*. Langkah selanjutnya adalah melakukan perubahan sistem dengan mengikuti konsep perkembangan zaman dan parlemen *modern*. Hal ini agar parlemen terbiasa bersinggungan dengan kemajuan TI. Kemudian strategi dilanjutkan dengan meningkatkan produktivitas dan kualitas SDM-nya. SDM harus sesuai dengan tuntutan era 4.0., karena akan mengarah pada pertumbuhan serta pembinaan etos kerja yang positif. Arah pengembangannya mampu memiliki keterampilan-keterampilan baik mempergunakan pikiran dan perbuatan dalam menyelesaikan atau mengerjakan sesuatu dengan efektif sehingga nantinya dapat bersaing.

Pelatihan dan pengembangan pegawai disesuaikan dengan *talent management*, yang dimaksud dengan *talent management*. Pegawai dipandang sebagai aset dan faktor strategis dalam pengembangannya.

Strategi Meningkatkan layanan dan tata kelola TIK yang selaras dengan Rencana Induk TIK (RITIK). Alternatif strategi yang lain adalah peningkatan sosialisasi layanan dan tata kelola TIK yang selaras dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau lebih terkenal dengan nama *e-goverment*, dalam penerapannya terintegrasi merupakan babak baru dalam pengelolaan semua urusan pemerintahan dan pelayanan masyarakat.

Hasil analisis ISM menunjukkan bahwa kendala utama yang dihadapi oleh Setjen DPR RI dalam peningkatan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi adalah posisi Setjen DPR RI sebagai lembaga pemerintah yang bekerja untuk lembaga politik (Sering Terjadi Perbedaan Pendapat), tentunya hal ini menjadi permasalahan utama karena sebagai ASN dan sistem pendukung DPR RI, Setjen DPR RI dituntut harus profesional dan netral namun tidak bias lepas dari kepentingan politik. Oleh karena itu, perubahan yang dimungkinkan dalam mengatasi kendala tersebut adalah dengan terbentuknya sistem organisasi yang *modern*, dengan didukung oleh sumber daya manusia unggul berbasis IT tentunya dapat mendukung pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi yang unggul untuk meningkatkan kinerja Setjen DPR RI. Kelompok utama yang terlibat adalah Setjen DPR RI dan DPR RI.

DPR RI terus berupaya mengimplementasikan konsep Parlemen Modern. Sebagai salah satu bentuk komitmen DPR RI, di awal pembukaan Masa Persidangan III Tahun Sidang 2018-2019, xPusat Penyiaran dan Informasi Parlemen terkoneksi langsung dengan aplikasi DPR Now!, TV dan Radio Parlemen, Media Sosial resmi DPR RI seperti Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, serta Website DPR RI, sehingga dapat menjadi monitoring terhadap seluruh kegiatan persidangan yang ada di DPR RI. Sedangkan, tampilan yang dilihat berupa tayangan audio visual berupa live streaming rapat dari seluruh Alat Kelengkapan Dewan (AKD) serta akses informasi lainnya.

Untuk mewujudkan parlemen modern dibutuhkan tiga indikator utama, *Pertama*, berjalan baik dan optimalnya peran dan fungsi DPR RI. *Kedua*, mudah diakses publik, sehingga publik bisa menyampaikan

aspirasinya dan berpartisipasi langsung/tidak langsung dalam kerja-kerja DPR RI. *Ketiga*, memanfaatkan teknologi informasi untuk menunjang kerja-kerja DPR RI.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini akan berdampak secara manajerial dalam pengembangan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi Setjen DPR RI. Saat ini kinerja Setjen DPR RI masuk dalam kategori baik, dengan nilai sebesar 82.04 namun masih perlu peningkatan kinerja agar dapat mendukung DPR RI secara optimal. Adapun solusi yang dapat dilakukan oleh Setjen DPR RI itu sendiri yaitu, *pertama*, Setjen DPR RI mengembangkan sistem organisasi yang modern didukung SDM yang unggul dan berbasis teknologi informasi atau digital, berdasarkan model konseptual dan kebijakan strategis hasil penelitian.

Kedua, Setjen DPR RI perlu melakukan pelatihan bagi pegawainya untuk mengembangkan potensi mereka agar sejalan dengan peningkatan kerja dewan.

Ketiga, Setjen DPR RI perlu melakukan *rekrutmen* dan pengembangan SDM unggul berbasis teknologi informasi. Selain itu, Setjen DPR RI diharapkan meningkatkan *awareness* terhadap TI tidak hanya kepada staf pengelola TI tetapi juga kepada seluruh pegawai agar implementasinya dapat berjalan dengan baik.

Keempat, Setjen DPR RI perlu membangun sarana dan prasarana untuk mendukung kinerja Setjen DPR RI dalam mewujudkan kinerja DPR RI yang *modern*, khususnya TIK, yaitu perlu infrastruktur dan sarana prasarana yang lebih baik, tempat server terpisah, aman dan system backup yang canggih dan optimal.

Kelima, Setjen DPR RI perlu menerapkan strategi terkait kinerja pegawai Setjen yang sejalan dengan tuntutan peningkatan kinerja dewan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dewan, baik di bidang legislasi, anggaran maupun pengawasan. Hal ini dilakukan karena kegiatan yang dilakukan oleh Setjen DPR RI (kinerja) sebagai alat kelengkapan DPR RI

akan mempengaruhi kinerja komisi. Penerapan strategi yang tepat akan meningkatkan kinerja Setjen DPR RI dan hasilnya akan sejalan dengan tuntutan keinginan masyarakat terhadap kualitas *output* kerja DPR RI sebagai *customer* dari Setjen DPR RI.

Implikasi untuk Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan berdampak luas kepada masyarakat, terutama dalam rangka mendekatkan hubungan antara masyarakat dengan parlemen yang didukung oleh bantuan teknologi. Dengan adanya pengembangan kapabilitas organisasi, SDM, dan teknologi dapat mengimbangi meningkatnya perkembangan teknologi di masyarakat dengan meningkatnya kapabilitas-kapabilitas Setjen DPR RI untuk mendukung upaya untuk mendekatkan diri kepada masyarakat dan perwujudan *Open Parliament*.

Implikasi Ilmiah

Hasil penelitian ini berdampak secara ilmiah terutama dalam pengembangan kapabilitas organisasi, terutama kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi di lingkungan Setjen DPR RI. Secara ilmiah penelitian ini menghasilkan pemetaan terkait kondisi *existing* Setjen DPR RI secara komprehensif, menghasilkan model konseptual peningkatan kinerja, menghasilkan organisasi yang efektif, strategi baru dalam meningkatkan kinerja, dan rumusan kebijakan strategis terkait pengembangan Setjen DPR RI.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis, sintesis, model, dan strategi dapat ditarik kesimpulan. *Pertama*, kondisi *existing* Setjen DPR RI dari aspek kapabilitas organisasi, masih memfokuskan peningkatan terhadap indikator visi dan misi, budaya, serta perubahan *platform*. Kendala yang dihadapi berupa sulitnya mengelola/mensinkronkan berdasarkan peraturan baru yang ditetapkan. *Kedua*, Kontribusi kapabilitas organisasi, sumber daya manusia

dan teknologi dalam menunjang kinerja Setjen DPR RI sampai saat ini sudah cukup baik, namun belum optimal. *Ketiga*, rancang bangun model konseptual peningkatan kinerja Setjen DPR RI berbasis kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang efektif, profesional dan *modern*. Model konseptual yang dihasilkan meliputi aspek: kelembagaan/organisasi (menjadi sistem pendukung yang paripurna) dengan melakukan perbaikan membentuk organisasi yang mandiri dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Anggaran. Keempat, strategi utama yang akan diterapkan adalah perumusan kebijakan dengan pendekatan sistem berbasis organisasi masa depan, dengan faktor penentu adalah kompetensi, kualitas, dan sikap kerja SDM sesuai dengan perkembangan TIK, dan Setjen DPR RI merupakan aktor utama, serta tujuannya memiliki keandalan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Susanto. 2010. *Management For Everyone 1 Karier*. Jakarta (ID): Esensi.
- Abdussaad, Z., Amala, R. 2016. "Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara". *Jurnal Manajemen*. 20 (2):262-277.
- A Dale. 1992. *Kinerja*. Jakarta (ID): PT.Gramedia.
- Adelia, R. 2016. "Pengaruh peran auditor internal, sistem pengendalian intern pemerintah dan penyelesaian tindak lanjut temuan audit terhadap penerapan tata kelola pemerintahan yang baik good government governance : studi empiris pada sekretariat jenderal dan inspektorat". *Jurnal UIN Jakarta*.
- Amit, Schoemaker. 1993. "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*. Vol. 14 :33-46.
- Aleksic, A., Barisic, R. 2015. *Building organizational identity through development of organizational capabilities*. Paper presented at the 138-148.
- Amir, M Taufik. 2011. *Manajemen strategi*. Jakarta (ID): PT Raja Grafindo Persada.
- Assauri, S. 2013. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*. Raja grafindo Persada. Depok.
- Azed AB. 2014. "Menyoroti Kinerja Legislasi DPR". *Legalitas Edisi Juni*. VI (1): 1-31.
- Baur C, Wee D.2015. *Manufacturing's Next Act?*. McKinsey & Company.
- [Bappenas] Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. Artikel: *Pemikiran tentang Good Governance*. Diakses www.Bappenas.go.id tanggal 23 Januari 2018.
- Barney, J. B. 1990. "The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?" *Academy of Management Review*. 15(3):382-393.
- Bastian, Indra. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- C. F. Strong, 1966, *Modern political Constitution*, E.L.B.S., Edition First: London (UK): Published, The English Language Book Society and Sidgwick and Jackson Limited.
- Cardosa Gomes, Faustino. 1995. *Managemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta (ID): Andi Offset.
- Center for Election and Political Party. 2015. *Kenal Lebih Dekat Majelis Rendah Australia* [Internet]. Diakses pada 15 Januari 2020. Diakses pada <http://cepp.fisip.ui.ac.id/2015/07/21/kenal-lebih-dekat-majelis-rendah-australia/>.
- Checkland, Peter B, dan Poulter J. 2006. *Learning for Action: A short definitive account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, teachers and Students*. England (UK): John Wiley and Sons.
- Checkland dan Scholes. 1990. *Soft System Methodology in Action*. New York (US): John Wiley and Sons.

- [DPR RI] Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. 2018. Ketua DPR Bertekad Wujudkan Parlemen Modern. <http://republika.co.id/berita/dprri/kegiatan-dpr-ri/18/05/08/p8elcw366-ketua-dpr-bertekad-wujudkan-parlemen-modern> (<http://www.dpr.go.id/doksetjen/dokumen/reformasi-birokrasi-2015-2019-Roadmap-ReformasiBirokrasi-2015-2019-1461748894.pdf>)
- _____. 2019. *Blue Print Implementasi Reformasi DPR RI 2014-2019*. Jakarta (ID): DPR RI.
- Djuned A dan Nugraha S. 2009. *Laporan Delegasi Sekretariat Jenderal DPR RI dalam Mengikuti Sidang Association of Secretaries General of Parliament di Ethiopia*. Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia.
- Dzulfikar LT. 2020. "Indonesia Perlu Lebih Banyak Pemimpin yang Implementasi Kebijakan Berbasis Riset". *Theconversation* [Internet]. <https://theconversation.com/indonesia-perlu-lebih-banyak-pemimpin-yang-implementasikan-kebijakan-berbasis-riset-130113> [diunduh pada 12 Mei 2020].
- Etzioni, A. 1964. *Modern Organizations*. Englewood (US): Prentice Hall F. G.
- Eriyatno. 2003. *Ilmu Sistem Meningkatkan Mutu dan Efektivitas Manajemen*. Bogor (ID): IPB Press.
- Faria CF. 2014. *Building the Open parliament: The Case of Brazil* [artikel]. Santiago (CL): Political Studies Association.
- Farida, J. 2012. *Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Frans Mardi Hartanto. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai*. Semarang: Widya Karya. 463.
- Furkon AM, Kumoro B, Mustikawati IG, Thatcher M. 2012. *Peningkatan Fungsi Legislasi Dewan Perwakilan Rakyat: Rekomendasi terhadap Rencana Kerja untuk Mengurangi Penumpukan Rancangan Undang-Undang*. Jakarta (ID): The Habibie Center.
- Gandhi L. 2017. "Human Resource Challenges in VUCA and SMAC Business Environment". *ASBM Journal of Management*. 10(1).
- Gomes. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): PT. Bumi Aksara.
- Gordon, Judith R. 1991. *A Diagnostic Approach to Organization*. 3rd edition. USA: Allyn & Bacon
- Hagel III, J., dan Brown, J. S. 2005. *The only sustainable edge: why business strategy depends on productive friction and dynamic specialization*. Boston (US): Harvard Business School Press
- Hamel dan Prahalad. 1989. *Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Hardhini VV, Asy'ari H, Tyesta L. 2016. "Pelaksanaan Fungsi, Tugas, dan Wewenang Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Tengah sebagai Parlemen Modern dan Terbuka" [jurnal]. Semarang (ID): Fakultas Hukum Universitas Diponegoro.
- Harvard Business Essential. 2006. *Performance Management*. Boston (US): Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta (ID): Bumi Aksara.

- Hearn G, Close A, Smith B, dan Southey, G. 1996. "Defining Generic Professional Competencies in Australia: Towards a Framework for Professional Development". *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 34(1): 44 - 62.
- Henry, Simamora. 2004. *Managemen Sumberdaya Manusia*. Edisi ke 3. Yogyakarta (ID): STIE YKPN.
- Hermann M, Pentek T, dan Otto B. 2016. "Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios". *Presented at the 49th Hawaiian International Conference on Systems Science*.
- Hubeis, Musa, dan Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta (ID): Gramedia.
- Kusumastuti A. 2017. *Sistem Pemerintahan Jepang dan Transformasi Kebijakan Keamanan dan Departemen Keamanan Jepang* [Internet]. <https://anzdoc.com/download/bab-iii-sistem-pemerintahan-jepang-dan-tranformasi-kebijakan.html> [diunduh pada 30 Oktober 2019].
- Lanova, D. S. 2014. "Analisis Pekerjaan Dan Beban Kerja Karyawan Bagian Risalah Sekretariat Jenderal DPR RI". *Jurnal IPB*.
- Layne K dan Lee J. 2001. "Developing Fully Functional E-Government: a Four Stage Model". *Government Information Quarterly*. 18:122-136.
- Leonard-Barton D. 1992. "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*. 13: 111-125.
- Lestari RS, Syarief R, Affandi MJ. 2015. "Rancang Bangun Standar Kinerja Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia". *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. (3): 177-191.
- Kaivo-oja JRL, Lauraeus ITL. 2018. "The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption". *FORESIGHT*. 20 (1):27-49.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan adminitrasi*. Jakarta (ID): Salemba Humanika.
- Kusumasari, Bevaola. 2014. *Managemen Bencana dan Kapabilitas Pemerintah Lokal*. Yogyakarta(ID): Gava Media.
- Ma'arif MS, Kartika L. 2012. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia "Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan"*. Bogor (ID): PT. IPB Press:
- Mahdiah. 2012. *Evaluasi Kinerja Slims sebagai sarana temu kembali informasi di perpustakaan DPR RI*.
- Mandra, S. 1991. *Kelompok, Organisasi, dan Kepemimpinan*. Ujung Pandang (ID): IKIP Ujung Pandang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Managemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung (ID): PT Remaja Rosdakarya.
- Marimin. 2008. *Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Martina Safitri, a. 2018. *Pengaruh Pelayanan Koperasi Setjen DPR-RI Terhadap Kesejahteraan Karyawan Pegawai Negeri Sipil DPR-RI Di Wisma Griya Sabha DPR-RI*. Research Gate.
- Mangkuprawira, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta (ID): Ghalia Indonesia.

- Max Planck Society. 2013. *Ten Years After the Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities*. [online] http://openaccess.mpg.de/mission-statement_en
- McDougall, Gordon H.G. dan Terrence Levesque. 2000. "Costumer Satisfaction with Service : Putting Perceived Value into the Equation". *Journal of Services Marketing*. 14 (25).
- Mills, G. E. 2000. *Action Research: A Guide for Teacher Researcher*. London:Printice-Hall International (UK) Limited.
- Moenir. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muslimah, S. 2015. Melihat E-Parlemen di Korsel, paperless dan Bisa Bahas 100 RUU di 1 periode. Internet. Diakses pada 15 Januari 2019 <https://news.detik.com/berita/2959230/melihat-e-parlemen-di-korsel-paperless-dan-bisa-bahas-100-ruu-di-1-periode>
- Morgan, G. 1997. *The Image Organization*. London (UK): SAGE Publication.
- Nasir A, Oktari R. 2011. "Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah" [jurnal]. Pekanbaru (ID): Fakultas Ekonomi Universitas Riau.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen kinerja dilingkungan perusahaan dan Industri*. Yogyakarta (ID): Gadjah Mada University Press.
- Nawawi M. 2018. "Dampak Implementasi ERP terhadap Kapabilitas Organisasi dan Kinerja Perusahaan [jurnal]. Serang (ID): Fakultas Ekonomi dan Bisnis", Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Osborne D dan Gabler. 1997. *The Spirit of Public Administration*. San Fransisco (US): Jossey Bass.
- Pahlevi I, Ardiyanti A, Budiman A, dan Katharina R. 2015. *DPR RI Menuju Parlemen Modern*. Yogyakarta (ID): P3DI Setjen DPR RI dan Azza Grafika.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance : with a new introduction*. New York (US):The Free Press.
- Pramono, A., J. 2016. "Analysis Of Influencing Factors Of The Audit Board Of Republic Indonesia's Roles And Capabilities Transformation". *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara*. 2(2): 175 – 193.
- Rahadi DR. 2007. "Peranan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Pelayanan di Sektor Publik" [jurnal]. Yogyakarta (ID): Seminar Nasional Teknologi, Universitas Bina Darma.
- Rajab A. 2017. *Peran Penting Badan Keahlian DPR RI dalam Sistem Hukum Pembentukan Peraturan Perundang-undangan yang Mendukung Terwujudnya Keadilan untuk Kedamaian*. Jurnal Legislasi Indonesia. 14 (12): 233-244.
- Rasaili W.2019. Kinerja DPR dan Kepercayaan Publik: (Analisis Kepercayaan Publik Terhadap Kinerja DPR RI tahun 2014 – 2019). Internet. Diakses pada 21 April 2019. Tersedia pada <https://www.ejournalwiraraja.com/index.php/FISIP/article/view/221/186>.
- Riwanto A. 2016. "Strategi Politik – Hukum Meningkatkan Kualitas Kinerja DPR RI dalam Produktivitas Legislasi Nasional". *Jurnal Cita Hukum*. 4 (2): 267-286

- Robbin. 1998. *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia Cetakan Kedua. Jakarta (ID): Prenhallindo.
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II. Jakarta (ID): Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P, Judge, dan Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 1*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Rudhiawan FA. 2015. *Peran Humas Setjen DPRI RI dalam Upaya Mengelola Citra Positif DPR RI di Mata Publik*. Jakarta (ID): Universitas Bina Nusantara.
- Rumbul R, Moulder G, dan Parsons A. 2018. *Parliament & the people: How digital technologies are shaping democratic information flowin Sub-Saharan Africa*. (UK): mySociety.
- Saaty. 1980. *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill
- Saaty. 1991. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta (ID): Pustaka Binama Pressindo.
- Saaty. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta (ID): Pustaka Binama Pressindo.
- Safitri M dan Amelia. 2018. "Pengaruh Pelayanan Koperasi Setjen DPR RI terhadap Kesejahteraan Karyawan Pegawai Negeri Sipil DPR-RI di Wisma Griya Sabha DPR RI". *Jurnal Transparansi*. 1(1): 49-67.
- Sahetapy ICB, Budianto H. 2017. "Peran Humas DPR RI dalam Menjaga Citra dan Kinerja DPR RI". *Prologia*. 1 (2): 454 - 459
- Sampurno. 2011. *Edisi Kedua, Manajemen Strategis: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. Yogyakarta (ID): Gadjah Mada University Press.
- Santoso T, Kurniawan T. 2015. "Analisis Kinerja Bagian Pengaduan Masyarakat Sekretariat Jenderal DPR RI". *MIMBAR*. 31 (1): 167-176.
- Sanur DL. 2015. "Urgensi Membangun Parlemen Modern. Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi/P3DI".
- Sargent. 1988. "Verification and Validation of Simulation Models". *Proceedings of the 1998 Winter Simulation Conference*. 121-130.
- Sarifuddin R. 2017. "Analisis Kualitas Layanan Penyerapan Aspirasi Anggota DPR RI dengan Pendekatan Quality Function Deployment (QFD)". *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*. 1 (2): 73-84.
- Sastra, I. 2018. "Rekonstruksi pencalonan anggota legislatif melalui tahapan uji kompetensi (fit and proper test) dalam rangka membangun kapabilitas anggota legislatif". *Jurnal UMM*.
- Saxena, J.P. et al. 1992. "Hierarchy and Classification of Program Plan Element Using Interpretative Structural Modelling". *Systems Practice*. 12 (6).
- Schermerhorn, Hunt dan Osborn. 1991. *Managing Organization Behaviour*.
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M. 2007. "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization". *Strategic Management Journal*. 28(9): 913-933.
- Schwab K. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland (CH): Penguin.

- [SETJEN dan BK DPR RI] Sekretaris Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. 2016. *Rencana Strategis Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI Tahun 2016-2019*. Jakarta (ID): Setjen DPR RI.
- _____. 2017. *Laporan Survei Budaya Organisasi Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia*. Jakarta (ID): Setjen DPR RI.
- _____. 2018. *Hasil Survei Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Setjen & BK DPR RI*. Jakarta (ID): Setjen DPR RI.
- _____. 2018. *Laporan Reformasi Birokrasi 2018* (ID): Setjen DPR RI.
- _____. 2018. *Laporan Kinerja 2018*. Jakarta (ID): Setjen DPR RI.
- Sihaloholo, F., L dan Abdul, H. 2005. "Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik, dan Kultur Organisasi terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja, Instansi Pemerintah Daerah". *Symposium Nasional Akuntansi VII*.
- Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta (ID): STIE YKPN.
- Sinaga R, Tambunan AH, Prastowo, Simangunsong BCH. 2017. *Analisis Alternatif Solusi Penyediaan Sumber Energi Listrik Studi Kasus: Kabupaten Kupang*. JTEP. 5(3) 283-290.
- Solihah R, Witianti S. 2016. *Pelaksanaan Fungsi Legislasi Dewan Perwakilan Rakyat Pasca Pemilu 2014: Permasalahan dan Upaya Mengatasinya*. Jurnal Ilmu Pemerintahan. 2 (2): 291-307.
- Strong, C F. 1986. *Modern Political Constitution*. London (UK): The English Language Book Society and Sidgwick & Jackson Limited.
- Sudja MD. 2019. "Upaya Meningkatkan Reformasi Birokrasi di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia". Jakarta (ID): Program Studi Administrasi Publik, FISIP Universitas Nasional.
- Sukardin, Gani AA. 2018. "Peran Pemerintah Kabupaten Dompu dalam Mengimplementasikan Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Mataram" (ID): Universitas Muhammadiyah Mataram.
- Supriyadi, D. 2013. *model pengembangan sistem informasi legislasi berbasis teknologi web semantic plus di DPR RI*. Malang (ID): Universitas Brawijaya.
- Susanto. 2013. *Management for Everyone 1*. Jakarta (ID): Esensi.
- Syarifudin, A. 2014. "Pengaruh Kompetensi dan Peran Audit Intern terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dengan Variabel Intervening Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (studi empiris pada Pemkab Kebumen)". *Jurnal Fokus Bisnis*. 14 (2): 26-44.
- Teece, Pisano, dan Shuen. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*. 18: 509-533.
- Thompson, J. A., Strickland, A. J. And Gamble, E.J., 2010 *Crafting and Executing Strategy*. Seventeenth Edition, Mc Graw- Hill/Irwin, Inc.
- Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*. Bandung (ID): Alfabeta
- Thoyib. 2005. "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 7(1),

- Trimaya, A. 2013. "Kinerja fungsi legislasi DPR RI masa bakti 2009-2014". *Jurnal Legislasi Indonesia*.
- Tsani, AF. 2013. *Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri*. Jurnal MIX. 3(1).
- Utami, T. 2014. *Sistem Pemerintahan Republik Korea Selatan*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Jambi (ID): Jambi Press.
- Vinodh, S., Shivraman, K. R., dan Viswesh, S. 2012. AHP-based lean concept selection in a manufacturing organization. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 23(1):124-136.
- Webber R. 2001. Increasing Public Participation in the Work of Parliamentary Committees. *Jurnal Public Sector Attitudes to Parliamentary Committees – A Chairman's View*, pada acara seminar ASPG Parliament 2000 . Towards a Modern Committee System 2001. 42.
- Wibowo. 2014. *Managemen Kinerja*. Jakarta (ID): Rajawali Pers.
- Winardi. 1996. *Prilaku Oganisasi (Organitation Behaviour)*. Bandung (ID): Tarsito
- Winurini, S. 2010. Quality of Working Life (QWL) Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal DPR RI. *Jurnal UII*.
- Yahya M. 2017. "Strategi Pelayanan Informasi Publik Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Bandung (ID): Program Studi Ilmu Komunikasi ,Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik", Universitas Komputer Indonesia.
- Zakowski K.. *Role in Foreign Policy Making in Japan Before the Central Government Reform*.
http://dSPACE.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/20401/%5B73%5D_87_Zakowski.pdf?sequence=1&isAllowed

Tentang Penulis

Indra Iskandar, dilahirkan di Jakarta, 14 November 1966 dari keluarga Bapak Almarhum H. Abu Bakar Saleh dan Almarhumah Ibu Hj. Nurhayati. Pada 1994 lulus Sarjana Teknik pada Jurusan Teknik Sipil Institut Sains dan Teknologi Nasional Jakarta. Meraih gelar Magister Sains dari Universitas Indonesia Jurusan Administrasi Negara pada 2005. Ia merintis karier sebagai ASN pada Maret 1997 di Pemerintah Daerah DKI Jakarta. Pada akhir 1999 berkarier di Kementerian Sekretaris Negara. Karier beliau dimulai pada 2000 ketika menjabat sebagai Kasubag Proyek PBB di Sekretariat Negara, kemudian menjabat Kasubag Perencanaan Bangunan (2002), Kepala Biro Umum (2011), Asisten Deputi Hubungan Lembaga Negara dan Daerah (2015). Sejak 14 Mei 2018 menjadi Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat. Pada 2018 melanjutkan studi di Program Doktor Manajemen Bisnis Sekolah Bisnis IPB angkatan ke-13.

Suami dari Farida Alamsja dan ayah dari seorang putri ini, sebagian besar meniti kariernya sebagai birokrat. Selain sebagai ASN, penulis aktif juga di berbagai organisasi dan menjadi narasumber pada pada lembaga/instansi lainnya. Publikasi yang terkait dengan disertasi ini adalah:

1. Iskandar, Maarif MS, Joko A, Anggraini S. 2020. *International Journal of Management (IJM)* Volume 11, Issue 6, June 2020, pp. 928-937, Article ID: IJM_11_06_081
2. Iskandar, Maarif MS, Joko A, Anggraini S. 2020. Kapabilitas Teknologi Informasi dan Komunikasi Sekretaria Jendral DPRRI untuk Mendukung DPRRI Modern. *Jurnal INOVASI*, Volume 17 Nomor 2 Bulan Oktober 2020