

Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

Analysis of Employee Performance at the DPRD Secretariat of North Sumatra Province

Muda Sakti, Isnaini* & Warjio

Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana,
Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 2023-02-12; Direview: 2023-04-30; Disetujui: 2023-05-15

*Corresponding Email: isnaini@staff.uma.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja pegawai dan faktor hambatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan analisis kualitatif. Sumber data diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi. Sedangkan hasil penelitian mengatakan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara tergolong kurang baik. Indikator kinerja menurut teori Benardin yang belum berhasil dengan baik adalah *cost-effectiveness* (efektifitas sumber daya) yaitu upaya untuk menghindari agar tidak ada bahan terbuang masih tergolong kurang baik, menyebabkan terjadinya pemborosan dalam bekerja, seperti pemborosan perlengkapan kerja dan juga pemborosan sumber daya energi. *Need for Supervision* (kebutuhan pengawasan) yaitu pegawai belum mampu secara mandiri dalam mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan, dalam proses pelaksanaan pekerjaan masih lebih dominan menunggu arahan dari atasan, sehingga dapat memperlambat pelaksanaan pelayanan masyarakat. Sedangkan indikator yang sudah tergolong baik adalah *quality* (kualitas), *quantity* (kuantitas), *timeliness* (ketepatan), dan *interpersonal impact* (hubungan kerjasama). Sedangkan rekomendasi dalam penelitian ini ialah pimpinan perlu menetapkan unsur penilaian yang lebih merinci tentang unsur-unsur penilaian kinerja. Pejabat penilai perlu menghilangkan pengaruh hubungan pribadi dalam membuat penilaian terhadap kinerja bawahan sehingga hasil penilaian kinerja benar-benar sesuai dengan hasil kerja pegawai.

Kata Kunci: Analisis; Kinerja Pegawai; Sekretariat DPRD; Provinsi Sumatera Utara

Abstract

The purpose of this study is to analyze employee performance and what factors are constraining employee performance at the DPRD Secretariat of North Sumatra Province. The research method used in this research is descriptive with qualitative analysis. Sources of data obtained from interviews, documentation, and observation. With the results of the study that the performance of employees at the Provincial DPRD Secretariat is still relatively poor. Performance indicators according to Benardin's theory that have not worked well are cost-effectiveness (resource effectiveness), namely efforts to avoid wasted materials are still classified as not good, causing wastage at work, such as wasted work equipment and also wasted energy resources. Need for Supervision, namely that employees are not yet able to independently solve problems that arise in work, in the process of carrying out work they are still more dominant in waiting for directions from superiors, so that it can slow down the implementation of community services. While the indicators that are classified as good are quality, quantity, timeliness, and interpersonal impact. The recommendation in this study is that leaders need to determine elements of a more detailed assessment of the elements of performance appraisal. The appraiser needs to eliminate the influence of personal relationships in making an assessment of the performance of subordinates so that the results of the performance appraisal really match the results of the employee's work.

Keywords: Analysis; Employee Performance; DPRD Secretariat Province; North Sumatra

How to Cite: Sakti, M. Isnaini & Warjio. (2023). Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5 (4): 2745 -2754.



PENDAHULUAN

Tenaga kerja manusia merupakan sumber daya yang paling penting diperhatikan, karena unsur ini pada dapat mendayagunakan faktor-faktor produksi lainnya. Salah satu unsur penting dari tenaga kerja yang perlu mendapat perhatian adalah kinerja. Kinerja merupakan ukuran seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar. Kinerja mempunyai manfaat yang cukup besar bagi karyawan maupun organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Peningkatan kinerja akan menciptakan peluang bagi pegawai untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi serta penghargaan lainnya, yang berarti akan meningkatkan tingkat kesejahteraan. Peningkatan kinerja setiap individu pegawai dengan sendirinya juga akan meningkatkan kinerja instansi secara keseluruhan. Instansi harus berupaya agar pegawai selalu dapat bekerja dengan kinerja yang tinggi, dengan cara mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Kartono, 2009).

Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu perusahaan. Kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer. Setiap organisasi perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap pegawai dengan merangsang mereka untuk dapat bekerja dengan giat, karena pegawai berfungsi sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai dapat menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada di dalam organisasi. Dengan menggunakan berbagai fasilitas kerja tersebut, pegawai dapat melakukan setiap pekerjaan dengan lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja. Kinerja pegawai dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan pegawai kearah tujuan yang akan dicapai (Katz, 1996).

Kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, dapat dilihat dari tingkat keberhasilan lembaga dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, kinerja yang dicapai akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja instansi. Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa pegawai termasuk dalam tingkatan kinerja tertentu, misalnya tingkat kinerja tinggi, tingkat kinerja menengah atau rendah. Atau dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target.

Pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, semangat pegawai untuk melakukan pekerjaan tergolong rendah. Hal ini diindikasikan oleh perilaku kerja yang kurang baik seperti suka bersantai-santai di saat jam kerja, kurang menghargai waktu, kurang gairah dalam melaksanakan pekerjaan, kurang antusias dalam melakukan pekerjaan, sering mengeluh menghadapi tugas yang diberikan oleh atasan, sifat optimisme rendah untuk meraih prestasi atau kemajuan, dan kurang disiplin dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Unsur penilaian kinerja yang mengalami peningkatan pada tahun 2021 hanya unsur orientasi pelayanan. Sedangkan unsur integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama pegawai pada tahun 2021 mengalami penurunan dibanding pada tahun 2020. Secara rata-rata, kinerja pegawai juga mengalami penurunan. Keadaan tersebut menjadi gambaran bahwa semangat kerja pegawai mengalami penurunan sehingga para pegawai tidak mampu bekerja dengan baik. Hal ini disebabkan perhatian pegawai terhadap pekerjaan semakin menurun karena peningkatan persaingan tidak sehat sehingga kerjasama antar pegawai juga menurun, dimana pegawai menjadi lebih menonjolkan individunya dibanding kerjasama (Siahaan, 2019).

Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara masih memiliki kelemahan dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. Pimpinan masih cenderung memberikan perintah secara langsung kepada pegawainya tanpa menciptakan hubungan yang efektif, sehingga perlu memperbaiki gaya kepemimpinannya dengan gaya demokratis. Di samping itu kepemimpinan pada instansi tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat kebijakan pada bidang masing-masing. Apabila kepemimpinan dan semangat kerja baik, maka kinerja pegawai yang tinggi dapat tercapai dan sebaliknya (. et al., 2017).



Beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain, berjudul Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja, oleh Ririn Nur Indah Sari (2016), bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial, diperoleh $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $24,5584 \geq 4,0162$. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Diperoleh $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $31,7205 \geq 4,0162$. Secara simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Diperoleh $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $(323,686 \geq 3,1682)$. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, harus memperhatikan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai serta meningkatkan disiplin kerja dengan memberikan stimuli kepada pegawai. Penelitian lain, yang berjudul Kinerja Pegawai Dalam Tinjauan Budaya Organisasi (Studi Kasus), oleh Andi Risfan Rizaldi, (2019), bahwa budaya organisasi (Profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sementara untuk pengujian parsial, variabel integritas yang paling signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Muhammad Denia (2018), dalam penelitian yang berjudul Kedisiplinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Publik, bahwa Secara serentak menyatakan bahwa kedisiplinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan untuk uji secara parsial menyatakan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian berjudul Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Medan Timur Kota Medan oleh Muhammad Reza Syahputra (2022). Menunjukkan bahwa Tahun 2020 kinerja pegawai masih rendah, dan terdapat masalah yang perlu dibenahi terkait disiplin kerja. Oleh karena itu, tujuan dari untuk menganalisis dan mendeskripsikan kinerja pegawai dan hambatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Penelitian di kantor ini dipilih karena di instansi ini masih terdapat beberapa kelemahan dalam bidang kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek/objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak. Menurut Sugiyono (2012), "Penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian suatu keadaan pada objek yang diteliti. Data yang terkumpul akan dianalisa secara kualitatif" (Sugiyono, 2012).

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Menurut Suyatno (2010) bahwa informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu: 1) informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, 2) informan utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, 3) informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan informan sebagai berikut: a) Informan kunci yaitu Zulkifli S.IP, MM selaku Sekretaris DPRD; b) Informan utama yaitu Nuraini, SE, MSP selaku Kabag Fasilitas Anggaran Pengawasan ; c) Informan tambahan yaitu Dr. Meirisa Anggia Siregar, SSos, MSi selaku Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian.

Untuk memperoleh data atau informasi yang mendukung tujuan penelitian, penulis menggunakan metode pengumpulan data melalui 1) Teknik Pengumpulan Data Primer, yaitu Wawancara, menurut Sugiyono (2018) wawancara yaitu peneliti melakukan wawancara secara mendalam (*indepth interview*) dengan narasumber (informan) dengan berpedoman pada *interview-guidances* yang telah disusun sebelumnya. Pemberian pertanyaan kepada subjek penelitian. Dilakukan secara terbuka dan fleksibel sesuai dengan perkembangan yang terjadi selama proses wawancara. Observasi, menurut Sugiyono (2018) observasi yaitu pengamatan secara langsung yang dilakukan peneliti di lokasi penelitian untuk melihat kenyataan dan fakta sosial sehingga dapat dicocokkan antara hasil wawancara atau informasi dari subjek penelitian

secara langsung yang digunakan untuk mendapatkan data tentang Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. 2) Teknik Pengumpulan Data Sekunder, yaitu Dokumentasi, menurut Sugiyono (2018) dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan catatan-catatan atau dokumen yang ada di lokasi penelitian serta sumber-sumber lain yang relevan dengan objek penelitian. Studi kepustakaan, menurut Sugiyono (2018) studi kepustakaan yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan berbagai literatur seperti buku, karya ilmiah, pendapat para ahli yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Sugiyono, 2009).

Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisa data dilakukan setelah proses pengumpulan data diperoleh untuk mengetahui Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data model Miles and Huberman dimana menurut Miles dan Huberman dalam buku Sugiyono (2018) yang mengatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Reduksi data menurut Sugiyono (2018) adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang sesuai dengan topic penelitian, mencari tema dan polanya, pada akhirnya memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya (Sugiyono, 2012). Reduksi data yang peneliti lakukan adalah merangkum, memilih hal-hal yang dianggap penting dan disatukan. Oleh sebab itu data yang direduksi nantinya akan lebih mudah memberikan informasi yang lebih jelas dan tajam kepada peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya dan juga mempermudah dalam memilih dan mengurutkan data. Sehingga peneliti akan membuat kedalam bentuk narasi yang disederhanakan peneliti dengan memilih hal-hal yang sama agar mudah untuk disajikan.

Setelah reduksi data, maka dalam analisis data selanjutnya yang penting adalah penyajian data. Penyajian data yang dilakukan peneliti adalah dalam bentuk table, bagan dan yang lainnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data dapat terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan mudah dipahami. Selain itu penyajian data yang peneliti lakukan berupa teks yang bersifat naratif dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan dan yang dapat disajikan sehingga akan mudah disusun dan dipahami.

Penarikan kesimpulan adalah akhir dari penelitian. Sugiyono berpendapat (2018) bahwa penarikan kesimpulan dalam penelitian akan dapat menjawab rumusan masalah yang ada sejak awal, atau mungkin juga tidak, karena masalah dan perumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Kesimpulan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas (Sugiyono, 2012).

Metode penelitian analisis data ini berpedoman terhadap studi atau penelitian yang telah dilakukan pada saat penelitian di lapangan. Berbagai kesimpulan dari hasil penelitian dan di bandingkan dengan teori yang ada dan selanjutnya diberikan masukan terhadap Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara berupaya meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini karena kinerja mempunyai manfaat yang cukup besar bagi pegawai maupun organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Peningkatan kinerja akan menciptakan peluang bagi pegawai untuk mendapatkan meningkatkan karirnya serta penghargaan lainnya, yang berarti akan meningkatkan tingkat kesejahteraan. Peningkatan kinerja pegawai juga dengan sendirinya juga akan meningkatkan kinerja instansi secara keseluruhan. Instansi harus berupaya agar pegawai

selalu dapat bekerja dengan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara secara periodik melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya, agar dapat diketahui bagaimana kinerja pegawai pada setiap saat serta menganalisis bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini difokuskan untuk melakukan penilaian kinerja pegawai. Teori Kinerja dari Bernardin (2001) dengan uraian sebagai berikut: 1) *Quality* terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna dalam memenuhi tujuan; 2) *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan; 3) *Timelines* terkait waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk; 4) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi yang digunakan untuk mendapatkan hasil atau mengurangi pengeluaran dari sumber-sumber organisasi; 5) *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu menyelesaikan pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan; 6) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja (Gondokusumo, 2014).

1. *Quality* (Kualitas Kerja)

Kualitas hasil kerja mengukur sejauh mana pegawai dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. Kemampuan dalam melaksanakan tugas bukan hanya dibutuhkan seorang pegawai yang profesional. Hal tersebut dapat dilihat dari keterampilan dan pengalaman pegawai yang semakin baik dan tentunya dalam hal ini juga ditunjang oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya maka kinerja pegawai dapat diperoleh semaksimal mungkin (H.A.S, 2002).

Hasil wawancara di lapangan, dapat dijelaskan bahwa pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara cukup teliti dalam bekerja serta memperhatikan agar hasil pekerjaan dan tempat bekerja tetap dalam kondisi rapih. Setiap pegawai memperhatikan prosedur kerja yang telah ditetapkan sehingga hasil pekerjaan jarang bermasalah. Artinya bahwa kualitas pekerjaan sudah cukup baik sehingga pelayanan kepada masyarakat juga menjadi lebih baik, dimana pegawai menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara (Sujardi, 2012).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa pegawai telah berupaya meningkatkan kualitas kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Tidak ada pegawai yang mengabaikan pentingnya kualitas hasil kerja serta berupaya untuk menghasilkan kualitas yang lebih baik dibanding hari-hari sebelumnya. Hal ini tentu sangat berdampak positif terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai telah selalu berupaya meningkatkan kualitas kerjanya sehingga sangat mendukung terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

2. *Quantity* (Kuantitas Hasil Kerja)

Kuantitas hasil kerja mengukur sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan volume pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan pegawai yang tinggi untuk menyelesaikan volume pekerjaannya yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut (Kuntjoro, 2002).

Dari hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa pegawai telah berupaya mencapai kuantitas kerja. Pegawai secara rutin berupaya mengejar target hasil kerja, dimana tujuan pegawai dalam bekerja telah ditetapkan sebagaimana telah dinyatakan dalam SKP. Setiap pegawai juga menyadari dengan baik bahwa pencapaian SKP merupakan syarat utama untuk memperoleh penghasilan yang tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberian pegawai berupaya mencapai hasil kerja sesuai SKP sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kuantitas hasil kerja pegawai di Sekretariat DPRD Provsu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa pegawai telah berupaya secara sungguh-sungguh untuk selalu memperbaiki kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan kerja maka diharapkan pegawai lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dalam volume yang lebih banyak dibanding hari-hari sebelumnya. Hal ini dapat dilakukan dengan secara aktif mempelajari kelemahan-kelemahan ada pada proses kerjanya. Dengan demikian



dapat disimpulkan bahwa pegawai selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerjanya sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

3. *Timelines* (Ketepatan Waktu)

Ketepatan waktu mengukur sejauhmana pegawai dapat memanfaatkan seluruh waktu kerja untuk menangani pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan pegawai yang semakin tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu maka kinerja yang dihasilkan semakin tinggi (Sudarmanto, 2012).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa pegawai telah meningkatkan disiplinnya, dengan lebih patuh terhadap aturan waktu kerja sebagaimana telah ditetapkan pimpinan. Namun demikian bahwa tingkat disiplin yang dimaksud masih tetap perlu lebih ditingkatkan, karena pegawai masih mangkir dari pekerjaan jika ada urusan keluarga, yang didukung dengan kurang sikap pimpinan yang lebih toleran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai telah berupaya untuk meningkatkan disiplin terhadap waktu jam kerja sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Selain itu hasil wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa pegawai telah berupaya untuk bekerja dengan cepat tetapi tanpa mengurangi kualitas kerja. Artinya walaupun mereka meningkatkan kecepatan kerja, tetapi dari segi hasil tetap sesuai dengan kualitas yang diharapkan. Pegawai juga berupaya memanfaatkan semua waktu yang tersedia untuk bekerja, sehingga masyarakat jarang mengeluh atas pelayanan yang diberikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai telah berupaya untuk memanfaatkan waktu kerja sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Dari hasil wawancara di lapangan, dapat dijelaskan bahwa pegawai selalu berupaya mencari metode kerja yang lebih cepat dalam menangani pekerjaan, terlihat dari kemampuan kerja yang lebih cepat dari waktu ke waktu. Pegawai berinovasi sendiri tanpa harus melibatkan penambahan sumber daya atau peralatan kerja. Pegawai lebih focus terhadap penanganan pekerjaan yang menjadi bidang tugasnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai selalu berupaya mencari metode kerja yang lebih tepat sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

4. *Cost-effectiveness* (efektifitas sumber daya)

Efektifitas sumber daya mengukur sejauhmana pegawai dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan menghindari terjadinya pemborosan. Kemampuan pegawai memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya maka kinerja yang diperoleh juga semakin tinggi (Robbins, 2015).

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, dapat dijelaskan bahwa pegawai telah berupaya memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia dalam bekerja, yaitu dengan memperhatikan kekurangan dalam kondisi kerja serta berupaya memanfaatkan peralatan yang ada untuk memenuhi kekurangan peralatan, sehingga tidak ada perlengkapan kerja yang menganggur. Hal ini tentu berdampak positif terhadap penggunaan sumber daya, karena pegawai dapat bekerja lebih baik dengan memanfaatkan peralatan yang ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai telah memanfaatkan semua sumber daya dengan maksimum sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa pegawai telah memanfaatkan semua teknologi yang tersedia untuk bekerja, baik teknologi computer, teknologi informasi maupun teknologi digital. Pegawai juga secara rutin berupaya mempelajari berbagai teknologi yang ada sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerjanya. Dampak positifnya, teknologi tersebut menjadi benar-benar lebih berguna dalam pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai telah memanfaatkan teknologi yang tersedia sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Hasil wawancara dengan narasumber, dapat dijelaskan bahwa upaya untuk menghindari agar tidak ada bahan terbuang masih tergolong kurang baik. Hal ini menyebabkan terjadinya pemborosan dalam bekerja, seperti pemborosan perlengkapan kerja dan juga pemborosan



sumber daya energy. Hal ini merupakan dampak dari upaya untuk mempercepat pelaksanaan pekerjaan dengan mempertahankan kualitas kerja. Pimpinan juga tidak mensyaratkan pemborosan menjadi factor penilaian kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai kurang berupaya untuk menghindari pemborosan sehingga kurang mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

5. Need for Supervision (Kebutuhan Pengawasan)

Kebutuhan pengawasan mengukur sejauhmana pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tanpa perlu harus mendapat pengawasan yang ketat. Kemampuan pegawai bekerja yang tinggi tercapai tanpa harus diawasi dengan ketat menunjukkan kinerjanya juga akan meningkat (Rivai, 2004).

Hasil wawancara di lapangan, dapat dijelaskan bahwa pegawai dalam bekerja tidak terlalu memerlukan pengawasan karena harapan pegawai atas penghasilan yang lebih besar telah berperan sebagai alat pengawasan yang melekat dengan pekerjaan. Fungsi pengawasan dalam hal ini hanya berperan dalam memonitoring dan menilai serta mengevaluasi hasil kerja sesuai dengan laporan pegawai, sedangkan pengawasan pada saat bekerja tidak diperlukan, karena sudah lebih focus pada pekerjaan dan tidak memperdulikan apakah pengawas berada di sekitar mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai telah bekerja dengan baik tanpa pengawasan sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa pegawai telah memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja tanpa adanya pengarahan, khususnya terhadap pekerjaan rutin yang telah sering dilaksanakan. Pengarahan dari atasan hanya diperlukan jika suatu pekerjaan belum pernah atau sangat jarang dilaksanakan. Dalam kesehariannya yang diperlukan pegawai adalah perintah kerja sebagai bentuk komando kerja, sedangkan pengarahan tidak lagi diperlukan karena pegawai telah berupaya memahami semua bidang kerja harian yang terdapat pada unit kerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai telah mempelajari semua pekerjaan harian agar dapat bekerja hanya dengan perintah kerja tanpa pengarahan, sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, dapat dijelaskan bahwa pegawai belum mampu secara mandiri dalam mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan. Kendala yang ditemukan dalam proses pelaksanaan pekerjaan masih lebih dominan menunggu arahan dari atasan, sehingga dapat memperlambat pelaksanaan pelayanan masyarakat. Unsur mengatasi kendala dalam bekerja juga tidak menjadi faktor penilaian dari atasan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai belum mampu untuk secara mandiri mengatasi kendala dalam pekerjaan, sehingga kurang mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

6. Interpersonal Impact (Hubungan Kerjasama)

Hubungan kerjasama mengukur sejauhmana pegawai memiliki keinginan untuk menciptakan iklim yang sehat untuk bekerja serta memelihara hubungan kerjasama yang baik. Kemampuan pegawai membina kerjasama yang baik dengan rekan kerja maka kinerja juga semakin meningkat (Kriswibowo et al., 2021).

Hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa pimpinan organisasi cukup memperhatikan untuk menciptakan kondisi yang baik dalam bekerja bagi pegawai, yaitu dengan berperan sebagai mediator yang baik dalam memelihara hubungan antar pegawai. Dengan terciptanya suasana yang harmonis dalam lingkungan kepegawaian, maka pergesekan pegawai juga terhindar dari pergesekan social yang berpotensi mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pimpinan telah berupaya untuk menciptakan iklim kerja yang sehat, sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa semua pegawai pada jenjang pimpinan dan bawahan bekerjasama dengan baik sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Pimpinan berperan aktif memberikan arahan, memonitor serta mengkoordinasikan pekerjaan sehingga terlihat bahwa pimpinan dan bawahan menjadi lebih terpadu. Pimpinan secara rutin memantau pelaksanaan pekerjaan agar lebih terarah pada tujuan pelayanan masyarakat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kerjasama antara pimpinan dan bawahan sesuai tugas dan tanggungjawabnya telah berjalan dengan baik, sehingga sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, dapat dijelaskan bahwa pegawai lebih cenderung individualis dalam bekerja, dimana mereka lebih focus menangani pekerjaan masing-masing serta mengabaikan pekerjaan yang ditangani oleh orang lain, padahal dapat dikatakan bahwa pekerjaan mereka saling terkait satu sama lain. Artinya tingkat kerjasama pegawai dalam bekerja menjadi kurang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kerjasama antar pegawai tergolong kurang baik, sehingga kurang mendukung terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Dari hasil wawancara dengan informan, dapat dijelaskan bahwa semua pegawai berupaya menjalin dan memelihara hubungan yang baik antar sesama pegawai, sehingga mampu menciptakan iklim yang kondusif dalam bekerja. Hubungan social semakin terjaga dengan baik dengan adanya media social, dimana mereka saling berbagai informasi. Pegawai meyakini bahwa rekan kerja dapat menjadi sumber infirasi yang sangat penting dalam mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai telah saling memelihara hubungan baik, sehingga sangat mendukung terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Faktor Kendala yang Dihadapi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara masih tergolong kurang baik, terutama dalam hal penggunaan sumber daya dan prakarsa mengatasi kendala. Adapun faktor kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja mencakup kelemahan dalam kebijakan penilaian, penilaian yang tidak objektif, adanya upaya membuat laporan yang berlebihan (S, 2021).

Pimpinan tidak menetapkan unsur penggunaan sumber daya sebagai unsur penilaian kinerja, sehingga pegawai kurang hati-hati dalam penggunaan sumber daya seperti perlengkapan atau bahan-bahan yang digunakan dalam pekerjaan. Unsur pengaturan yang tidak jelas khususnya dapat dilihat dari tidak adanya penilaian terhadap upaya menghindari pemborosan. Kebijakan penilaian lebih terfokus dalam melakukan penilaian dari segi aspek kehadiran bekerja, keterlambatan, apel pagi, dan hal lainnya yang berkaitan dengan kedisiplinan waktu. Hal ini menyebabkan pegawai lebih mengutamakan kehadiran, sementara perilaku pada saat bekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien tidak ada, padahal menurut Mathis dan Jackson (2012) bahwa kualitas kerja adalah kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Untuk mengatasi kendala tersebut maka sebaiknya atasan membuat unsur penilaian yang jelas terhadap efektivitas penggunaan sumber daya sehingga pegawai menghindari pemborosan sumber daya organisasi (Hasibuan, 2014).

Pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan hubungan pribadi dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan. Pegawai yang pandai mencari perhatian biasanya mendapat nilai yang bagus dari atasan, padahal hasil kerjanya biasa-biasa saja. Unsur kedekatan yang baik sering menyamai pegawai yang hasil kerjanya benar-benar bagus. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan pandangan hubungan pribadi telah mengganggu proses penilaian dan berakibat pada penilaian yang tidak objektif, sehingga kurang mendukung dalam peningkatan kinerja pegawai. Dalam hal ini pegawai bekerja sungguh-sungguh merasa kurang dihargai sehingga dapat melemahkan semangat kerja pegawai. Untuk mengatasi kendala tersebut maka atasan sebagai pejabat penilai perlu menghilangkan pengaruh hubungan pribadi dalam membuat penilaian terhadap kinerja bawahan sehingga hasil penilaian kinerja benar-benar sesuai dengan hasil kerjanya yang berarti akan mendorong semua pegawai untuk fokus ke pekerjaan masing-masing (Mangkunegara, 2013).

Pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara sering membuat laporan secara berlebihan, dalam arti pegawai melaporkan hasil kerja yang belum selesai dalam laporan kinerja sebagai telah rampung, sementara atasan kadang tidak memeriksa hasil kerja yang sebenarnya. Terdapat beberapa pegawai yang secara sengaja menambah hasil kerja yang dilaporkan, dengan tujuan untuk memperoleh nilai kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai masih kurang jujur dalam membuat laporan kinerja, sehingga kurang mendukung dalam upaya peningkatan kinerja dan disiplin pegawai. Untuk mengatasi kendala tersebut maka sebaiknya pegawai juga perlu membuat laporan yang lebih menggambarkan kondisi pekerjaan yang benar-benar telah dilakukan pada setiap harinya. Pada sisi lain atasan yang melakukan penilaian benar-benar memeriksa kondisi pekerjaan yang telah diselesaikan oleh pegawai, sehingga pencatatan dan penyampaian laporan yang tidak benar dapat dihindari.

SIMPULAN

Kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provsu masih tergolong kurang baik. Indikator kinerja menurut teori Benardin yang belum berhasil dengan baik adalah *cost-effectiveness* (efektifitas sumber daya) yaitu upaya untuk menghindari agar tidak ada bahan terbuang masih tergolong kurang baik, menyebabkan terjadinya pemborosan dalam bekerja, seperti pemborosan perlengkapan kerja dan juga pemborosan sumber daya energi. *Need for Supervision* (kebutuhan pengawasan) yaitu pegawai belum mampu secara mandiri dalam mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan, dalam proses pelaksanaan pekerjaan masih lebih dominan menunggu arahan dari atasan, sehingga dapat memperlambat pelaksanaan pelayanan masyarakat. Sedangkan indikator yang sudah tergolong baik adalah *quality* (kualitas), *quantity* (kuantitas), *timeliness* (ketepatan), dan *interpersonal impact* (hubungan kerjasama). Adapun faktor kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah: Kebijakan penilaian tidak mencantumkan unsur penggunaan sumber daya dan prakarsa dalam mengatasi masalah pekerjaan sebagai unsur penilaian kinerja. Kebijakan penilaian lebih terfokus dalam melakukan penilaian dari segi aspek kehadiran bekerja, keterlambatan, apel bagi, dan hal lainnya yang berkaitan dengan kedisiplinan waktu. Pada sisi lain pejabat penilai kurang objektif melakukan penilaian laporan hasil kerja karena dipengaruhi oleh hubungan pribadi, sementara terdapat juga beberapa pegawai yang secara sengaja menambah hasil kerja yang dilaporkan, dengan tujuan untuk memperoleh nilai kinerja yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- . W., Agustina, H., & Siraj, N. (2017). ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DALAM PEMBUATAN ELEKTRONIK-KARTU TANDA PENDUDUK (E-KTP) DI KECAMATAN LOSARANG KABUPATEN INDRAMAYU. *Jurnal Ilmiah Publika*, 5(2). <https://doi.org/10.33603/publika.v5i2.1525>
- Gondokusumo. (2014). *Manajemen Personalia*. Bina Aksara.
- H.A.S, M. (2002). *Manajemen Kantor*. Yudhistira.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bina Aksara.
- Kartono, K. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.
- Katz, D. dan R. L. K. (1996). *Organizations and The System Concept*. Company Pacific Grove.
- Kriswibowo, A., Wahyuningtiyas, A., Kusmayadi, N. W., & Prasetyo, K. (2021). Kerjasama Pemerintah dan Swasta Dalam Pengelolaan Limbah Medis Covid-19 di Kota Madiun. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 8–18. <https://doi.org/10.22225/pi.6.1.2021.8-18>
- Kuntjoro. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. rajawali.
- Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. . (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Indeks.



- S, F. A. (2021). Pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia, Komunikasi Organisasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Terpadu Di Kecamatan Paten Di Daerah. Guepedia.
- Siahaan, S. (2019). Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN Unit Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1).
- Sudarmanto. (2012). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). Memahami Penelitian Kualitatif. Alfabeta.
- Sujardi, M. (2012). Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik. PT. Refika Aditama.