

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRD PROVINSI SUMATERA UTARA

TESIS

Oleh

**MUDA SAKTI
NPM.191801085**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRD PROVINSI SUMATERA UTARA

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Pascasarjana Universitas Medan Area



Oleh

**MUDA SAKTI
NPM.191801085**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

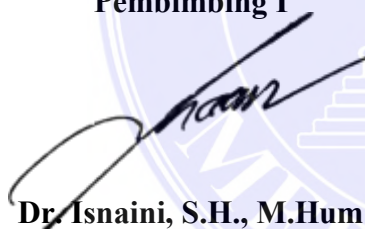
**Judul : Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD
Provinsi Sumatera Utara**

Nama : Muda Sakti

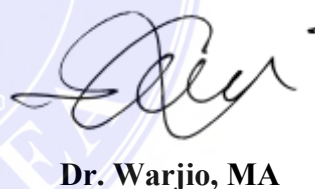
NPM : 191801085

Menyetujui

Pembimbing I


Dr. Isnaini, S.H., M.Hum

Pembimbing II


Dr. Warjio, MA

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**


Dr. Budi Hartono, M.Si

Direktur


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah Diuji pada Tanggal 15 April 2023

N a m a : Muda Sakti

N P M : 191801085



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Nina Siti Salmaniah Srg, M.Si

Sekretaris : Dr. Budi Hartono, M.Si

Pembimbing I : Dr. Isnaini, S.H, M.Hum

Pembimbing II : Dr. Warjio, MA

Penguji Tamu : Dr. Adam, MAP

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

N a m a : Muda Sakti

N P M : 191801085

Judul : Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

Dengan ini menyatakan hal-hal berikut :

1. Bahwa tesis yang saya tulis ini bukan merupakan jiplakan dari tesis karya ilmiah orang lain.
2. Apabila terbukti dikemudian hari ternyata tesis ini adalah jiplakan, maka segala akibat hukum yang timbul akan menjadi tanggungjawab saya sepenuhnya.

Dengan pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya secara sehat tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Medan, Maret 2023

Yang menyatakan,



MUDA SAKTI
NPM. 191801085

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda

tangan di bawah ini :

Nama : Muda Sakti
NPM : 191801085
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :

Yang menyatakan



Muda Sakti

ABSTRAK

Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

N a m a : Muda Sakti
N I M : 191801085
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Pembimbing II : Dr. Warjio, MA

Hasil penilaian kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara tahun 2020 dan 2021 menunjukkan kinerja pegawai mengalami penurunan, dan terdapat masalah perilaku kerja pegawai yang perlu diperbaiki. Rumusan masalah bagaimanakah kinerja pegawai dan faktor yang menjadi hambatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Metode penelitian deskriptif dengan analisis kualitatif. Hasil penelitian bahwa kinerja pegawai masih tergolong kurang baik, yaitu indikator *cost-effectiveness* (efektifitas sumber daya), *need for Supervision* (kebutuhan pengawasan). Indikator sudah tergolong baik *quality* (kualitas), *quantity* (kuantitas), *timeliness* (ketepatan), dan *interpersonal impact* (hubungan kerjasama). Direkomendasi pimpinan perlu menetapkan unsur penilaian yang lebih merinci tentang unsur-unsur penilaian kinerja.

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

ABSTRACT

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

Name : *Muda Sakti*
N I M : *191801085*
Study Program : *Master of Public Administration Science*
Supervisor I : *Dr. Isnaini, SH, M.Hum*
Supervisor II : *Dr. Warjio, MA*

The results of employee performance assessments at the DPRD Secretariat of North Sumatra Province in 2020 and 2021 show that employee performance has decreased, and there are problems with employee work behavior that need to be corrected. Formulation of the problem of how the performance of employees and the factors that become obstacles to the performance of employees at the DPRD Secretariat of North Sumatra Province. Descriptive research method with qualitative analysis. The results of the study show that employee performance is still relatively poor, namely an indicator of cost-effectiveness (effectiveness of resources), need for Supervision (supervision needs). The indicators are classified as good quality (quality), quantity (quantity), timeliness (accuracy), and interpersonal impact (cooperative relationships). It is recommended that the leadership needs to establish more detailed assessment elements regarding the elements of performance appraisal.

Keywords: *Analysis, Employee Performance, DPRD Secretariat of North Sumatra Province*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti mengucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan berkat kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam proses pengerjaan Tesis ini, peneliti telah mendapat bimbingan dari berbagai pihak, baik berupa materil, motivasi, spiritual, informasi maupun dari segi administrasi. Oleh karena itu sudah selayaknya penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Budi Hartono, MSi selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Isnaini, S.H., M.Hum selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Warjio, MA selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Kepada Bapak Zulkifli S.IP, MM selaku Sekretaris DPRD Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Sumatera Utara yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Kepada istri dan anak-anakku, yang selalu memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan studi dan tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, sehingga penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pemerintah.

Medan, Maret 2023

Penulis

Muda Sakti

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kerangka Teori.....	6
2.1.1. Kinerja.....	6
2.1.2. Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara	21
2.2. Penelitian Terdahulu	26
2.3. Kerangka Pemikiran.....	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian	32
3.2. Bentuk dan Jenis Penelitian	32
3.3. Informan Penelitian	32
3.4. Sumber Data.....	33
3.5. Teknik Analisis Data.....	34

3.6. Definisi Konsep dan Definisi Operasional.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	39
4.1.1. Singkat Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara	39
4.1.2. Struktur Organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.....	42
4.2. Pembahasan.....	64
4.2.1. Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.....	77
4.2.2. Faktor Kendala Yang Dihadapi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.....	85
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
5.1. Kesimpulan	88
5.2. Rekomendasi.....	89
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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 yang tinggi, dengan cara mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Pemimpin 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.

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. Hal ini terlihat dari

penurunan kinerja pegawai dari tahun 2020 ke tahun 2021, seperti terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

Unsur Kinerja	Tahun 2020	Tahun 2021	Keterangan
Orientasi pelayanan	83,98	84,14	Naik
Integritas	83,32	82,25	Turun
Komitmen	83,63	80,69	Turun
Disiplin	83,46	81,53	Turun
Kerjasama	83,62	82,41	Turun
<i>Rata-rata</i>	83,60	82,21	<i>Turun</i>

Sumber: Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

Dari Tabel 1.1 terlihat bahwa 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.

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. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: **Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, dan untuk memperjelas permasalahan sebagai dasar penulisan ini maka penulis mencoba merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara?
2. Faktor apa sajakah yang menjadi hambatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

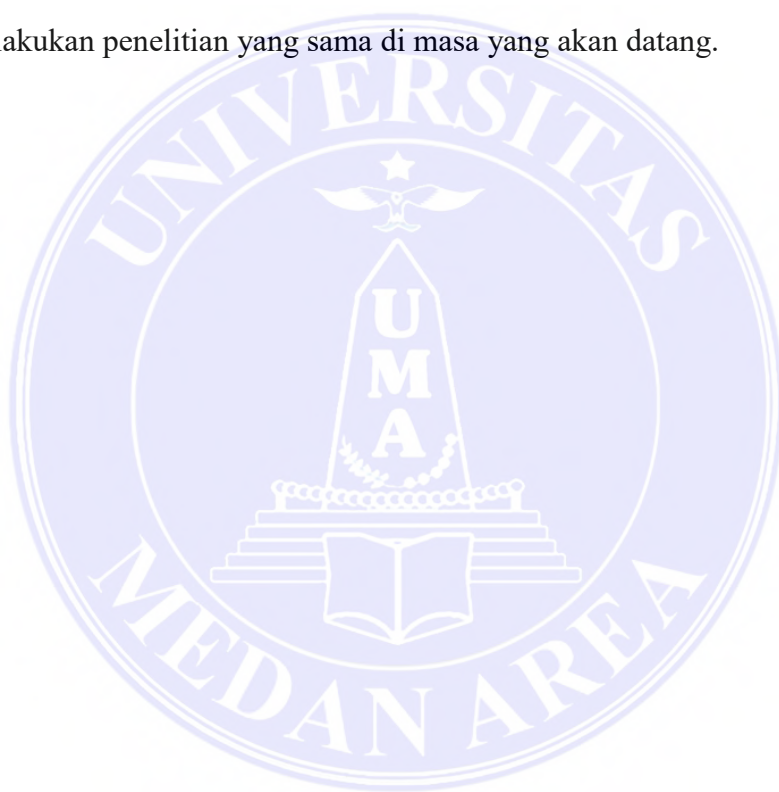
Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk menganalisis hambatan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat secara teoritis maupun praktis. Manfaat teoritis yang diharapkan dalam penelitian ini adalah memberikan sumbangan pemikiran dalam aspek ilmu pengetahuan tentang kinerja. Sedangkan manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Instansi, sebagai sumbangan pemikiran bagi pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Bagi Universitas, menambah khasanah penelitian bagi program studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
- c. Bagi peneliti, menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti dalam mengembangkan hal-hal yang berhubungan dengan kinerja pegawai.
- d. Bagi peneliti lain, sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:22) bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2014:50) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Menurut Zainal, *et al* (2014:447) bahwa kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Selanjutnya menurut Sutrisno (2013:149) bahwa kinerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang anggota

organisasi dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1.2. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi, tim, atau individu dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti diharapkan dan tercapainya prestasi kerja tinggi.

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Tujuan di atas memberikan inspirasi untuk penetapan tujuan di bawahnya. Sementara itu, tanggung jawab dilakukan secara berjenjang dari bawah ke atas.

Tujuan di tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jejaring di atasnya:

- a. *Corporate level*, merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.

- b. *Senior management level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. *Business-unit, functional* atau *departement level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d. *Team level*, merupakan tingkatan di mana tujuan ditingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan tim.
- e. *Individual level*, tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasional.

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sebagai sasaran, kinerja mencakup unsur-unsur sebagai berikut:

- a. *The performers*, orang yang menjalankan kinerja;
- b. *The actions* atau *performance*, tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer;
- c. *A time element*, menunjukkan waktu kapan penyelenggaraan;

- d. *An evaluation methode*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai;
- e. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik. Perkataan menurunkan, meningkatkan, dan mendemonstrasikan bersifat lebih efektif daripada mengawasi, mengorganisasi, memahami, mempunyai pengetahuan atau apresiasi.

2.1.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Prawirosentono (2015:27) sebagai berikut: a. Efektifitas dan efisiensi, b. Otoritas (wewenang), c. Disiplin, dan d. Inisiatif.

Penjelasan masing-masing faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

Ad.a. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

Ad.b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

Ad.c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

Ad.d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Sule dan Saefullah (2014:235) bahwa kinerja terbaik ditentukan oleh 3 faktor, yaitu: a. motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; b. kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; dan c. lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Lebih lanjut Mangkunegara (2013:67) menguraikan bahwa faktor-faktor tersebut sebagai berikut: a. Faktor kemampuan dan b. Faktor motivasi.

Masing-masing penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka

ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jadi, jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan dari organisasi tersebut.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2014:122) mengungkapkan beberapa tujuan dan kegunaan dari penilaian prestasi pegawai sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.

- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*jobdescription*).

2.1.1.4. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja menurut Hariandja (2015:199) bahwa kinerja harus dikaitkan dengan usaha pencapaian hasil kerja yang diharapkan, maka harus ditentukan tujuan-tujuan setiap pekerjaan kemudian penentuan standar kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian pelaksanaan dan evaluasi. Proses tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: a. Penentuan Sasaran, b. Penentuan Standar Prestasi Kerja, c. Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian dan d. Evaluasi Penilaian.

Penjelasan masing-masing proses tersebut sebagai berikut:

Ad.a. Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran sebagaimana disebutkan harus spesifik, terukur, menantang, dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula

diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumukan bersama sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau yang diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi sasaran unit adalah bagian dari sasaran perusahaan.

Ad.b. Penentuan Standar Prestasi Kerja

Pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan prestasi kerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu sistem penilaian prestasi kerja harus:

1) Mempunyai standar

Mempunyai standar berarti mempunyai dimensi dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja berupa barang yang dihasilkan, kuantitas atau kualitas, kehadiran di tempat kerja, kepatuhan terhadap peraturan atau prosedur dan lain lain.

2) Memiliki ukuran yang dapat dipercaya

Ukuran yang dapat dipercaya dengan pengertian bilamana digunakan oleh orang lain dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama, misalnya ukuran kuantitas yang baik berarti sesuai dengan target, ukuran kualitas yang baik berarti tidak ditemukan barang yang cacat, ukuran kehadiran yang baik berarti tidak pernah absen kerja tanpa alasan dan lain lain.

3) Mudah Digunakan

Penilaian prestasi kerja harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

Ad.c. Penentuan metode dan Pelaksanaan Penilaian.

Metode yang dimaksudkan disini adalah pendekatan atau cara serta pelengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaanya, metode perbandingan, tes dan lain lain.

Ad.d. Evaluasi Penilaian.

Merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek aspek hasil kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh perusahaan maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

Noe, dkk dalam Keban (2014:49) mengidentifikasi beberapa pendekatan penting dalam penilaian individu, yaitu:

a. Pendekatan Komparatif (*comparative approach*)

Digunakan untuk menilai knerja perorangan secara keseluruhan dan mengembangkan ranking antara para individu di dalam suatu kelompok tertentu, dengan menggunakan teknik- teknik yang menuntut penilai untuk membandingkan kinerja individu dengan ternan kerjanya yang lain. Teknik yang dipakai meliputi *ranking*, *forced distribution*, dan *paired comparison*.

b. Pendekatan Atribut (*attribute approach*)

Memusatkan perhatiannya pada sampai seberapa jauh seorang pegawai memiliki atribut atau karakteristik khusus yang diinginkan oleh organisasi agar bisa mencapai keberhasilan. Teknik yang digunakan cenderung membeberkan karakteristik atau atribut yang diinginkan seperti inisiatif, kepemimpinan, dan kemampuan berkompetisi, dan kemudia melakukan

penilaian terhadap setiap individu berdasarkan atribut ini. Teknik yang digunakan adalah *graphic rating scales* dan *mixed standar scales*.

c. Pendekatan Perilaku (*behavioral approach*)

Mendefinisikan perilaku-perilaku seorang pegawai yang harus ditunjukkan dalam bekerja. Teknik untuk mengukur perilaku ini terdiri dari *critical incidents*, *behaviorally anchored rating scales* (BARS), *behavioral observation scales* (BOS), *organizational behavior modification* (OMB), dan *assesment center*.

d. Pendekatan Hasil (*results approach*)

Bagaimana mengelola hasil yang obyektif dan terukur dari suatu pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Subyektivitas dapat dieliminasi dari proses pengukuran dan hasil merupakan indikator terdekat bagi kontribusi seorang terhadap efektivitas organisasi. Digunakan beberapa sistem manajemen kinerja seperti *Management By Objectives* (MBO), dan pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi.

e. Pendekatan Kualitas (*quality approach*)

Memiliki 2 karakteristik poko yaitu berorientasi pada pelanggan dan pada pencegahan kesalahan (*error*). Pelanggan bisa berupa orang-orang yang ada di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Sistem manajemen kinerja dapat didesain dengan suatu orientasi kualitas yang kuat, dengan mengutamakan penilaian gaktor manusia dan sistem dalam pengukuran kinerja manajer dan pegawai, dalam rangka kerjasama memecahkan masalah, melibatkan pelanggan internal dan eksternal dalam menentukan

standar kinerja dan pengukurannya, dan menggunakan banyak sumber untuk mengevaluasi faktor manusia dan sistem. Teknik yang digunakan seperti *process flow analysis*, *cause-and effect diagrams*, *pareto charts*, *control charts*, *histograms*, dan *scattegrams*.

Menurut Bernardin dalam Keban (2014:51), ada 4 (empat) hal dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan penilaian kinerja:

- a. Aspek yang dinilai;
Fokus penilaian dimana dapat bersifat *person-oriented /work-oriented*.
- b. Jenis jenis kriteria, berupa kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan supervisi dan pengaruh antar personal.
- c. Proses pengukuran;
Jenis skala pengukuran, jenis instrumen penilaian, pengawasan tingkat kesalahan, pencatatan hambatan prestasi situasional dan metode penghitungan skor.
- d. Penentuan penilai;
Penentuan yang dinilai.
Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana

dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2013:63) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja;
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan;
- c. Memberikan peluang pada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir;

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan;
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembanganyang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Kegunaan penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2013:64) adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan;
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya;
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan;
- d. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan;
- e. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan;
- f. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan;
- g. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan;
- h. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja pegawai yang dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2013:66) sebagai berikut:

- a. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi;
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan;

- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok;
- d. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi.

Davis dalam Mangkunegara (2013:68) berpendapat bahwa “faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Faktor kemampuan, secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realiti. Sedangkan faktor motivasi, diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi.

Dalam rangka peningkatan kinerja, terdapat 7 (tujuh) langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja;
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan;
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun pegawai;
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan;
- e. Melakukan rencana tindakan;
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum;
- g. Mulai dari awal apabila perlu.

Mc.Clelland menyimpulkan tentang “pencapaian kinerja bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat

dibedakan dengan yang lainnya dalam 4 (empat) ciri sebagaimana dikutip Pace dan Faules (2012:82) sebagai berikut:

- a. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat;
- b. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa;
- c. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya;
- d. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan;
- e. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan;
- f. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri;
- g. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian;
- h. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang alam dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

2.1.1.5. Indikator-indikator Kinerja

Menurut Robbins (2015:260) bahwa indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu:

- a. Kualitas: tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

- b. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu: tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas: tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian: tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Teori yang digunakan untuk pembahasan dalam penelitian ini maka penulis memilih Teori Bernardin (Sudarmanto, 2012:16) yang menyatakan bahwa kinerja sebagai berikut: “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Terdapat 6 dimensi kinerja menurut Bernardin (Sudarmanto, 2012:16) yaitu:

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.

2.1.2. Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara

Lembaga legislatif di daerah disebut dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disingkat dengan DPRD. Dalam pengertiannya, DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat daerah. Adapun fungsi DPRD diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Pada Pasal 96 dinyatakan bahwa: DPRD provinsi mempunyai fungsi: a. Pembentukan perda provinsi, b. Anggaran, dan c. Pengawasan. Ketiga fungsi tersebut dijalankan dalam rangka representasi rakyat di daerah provinsi, dan dalam rangka melaksanakan fungsinya, DPRD provinsi menjaring aspirasi masyarakat. Dari fungsi tersebut di atas jelas bahwa keberhasilan pembangunan daerah untuk kemakmuran masyarakat sangat dipengaruhi oleh fungsi DPRD, karena dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah tidak dapat berjalan dengan baik melaksanakan fungsinya tanpa didukung oleh pelaksanaan fungsi DPRD.

Dalam era reformasi sekarang ini, seluruh perangkat hukum dan perundang-undangan yang tidak sesuai lagi dengan era reformasi perlu diganti atau ditinjau kembali dalam pelaksanaan pembangunan di daerah. Lembaga

perwakilan rakyat juga tidak kuasa selama ini untuk menuntut pelaksanaan otonomi daerah yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Padahal DPRD mempunyai hak dan wewenang untuk mengkritisi pelaksanaan otonomi daerah pada setiap daerahnya. Selama ini pelaksanaan otonomi daerah tidak diberikan wewenang atau dilimpahkan secara penuh, bahkan berjalan setengah hati.

Guna menjalankan tugas dan fungsinya, DPRD terkadang tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara baik dan mencapai tujuan secara maksimal, maka dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dibantu oleh staf yang merupakan unsur pelayanan terhadap Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Staf yang diperbantukan adalah merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang membantu tugas dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Dalam hal membantu tugas dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dilakukan oleh staf yang telah diperbantukan untuk menyelenggarakan fungsi administrasi, membantu penyelenggaraan rapat-rapat dewan, penyediaan dan pengkoordinasian tenaga ahli yang diperlukan anggota DPRD. Staf merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja sebagai unsur pelayanan terhadap DPRD, yang merupakan bagian dari pada sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Sekretariat DPRD dipimpin oleh Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang secara teknis operasional berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Sekretariat DPRD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan

tugas dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Organisasi yang besar dan kompleks tidak mungkin bagi anggota DPRD bekerja sendirian. Suatu syarat yang mutlak ia harus dibantu oleh orang lain yang memang benar-benar mempunyai kemampuan dan keahlian dalam bidang tertentu, dalam hal-hal yang bersifat teknis yang tidak dapat dijangkau dengan pikiran manapun oleh para wakil rakyat, karena setiap manusia pada dasarnya tidak ada yang sempurna, jadi sampai dimanapun kelebihanannya tetap masih ada kekurangannya. Dalam membantu dan mengerjakan tugas DPRD, adalah staf yang merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD.

Untuk dapat melaksanakan perannya dengan baik maka DPRD membutuhkan sistem administrasi yang baik. Dukungan sistem administrasi tersebut tidak saja di bidang administrasi kesekretariatan, tetapi juga mencakup administrasi keuangan, penyelenggaraan rapat, serta koordinasi dalam sistem administrasi. Dukungan administrasi bagi fungsi DPRD secara jelas dinyatakan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada Pasal 110 ayat (2) dinyatakan dalam menjalankan tugasnya, alat kelengkapan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibantu oleh sekretariat dan dapat dibantu oleh kelompok pakar atau tim ahli.

Kemudian dipertegas dalam Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, bahwa Sekretariat DPRD adalah “perangkat daerah”

yang merupakan unsur pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi DPRD provinsi.

Banyak yang belum memahami peranan Sekretariat DPRD dalam kesehariannya. Perlu diketahui Sekretariat memiliki tugas yang sangat berat dalam memberikan pelayanan kedewanan kepada pimpinan dan anggota DPRD, yang meliputi kegiatan tata usaha (umum), rapat dan risalah, hukum dan perundang-undangan serta kegiatan humas dan publikasi. Belum lagi memenuhi tuntutan para anggota DPRD yang tentunya berbeda orang akan berbeda tuntutan dan keinginan.

Pemerintahan Daerah yang terdiri dari Eksekutif dan Legislatif dalam struktur Pemerintahan, selalu bersama dalam kemitraan dan sebagaimana amanah undang-undang. Kedua lembaga tersebut bertugas untuk mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan daerah yang terencana dan sistematis dengan program-program pembangunan yang berpihak pada kepentingan masyarakat. Dalam sistem demokrasi yang menjadi dasar penyelenggaraan pemerintahan, maka Fungsi penyelenggaraan pemerintahan diawali dan rakyat yang representasinya adalah DPRD. Oleh sebab itu keduanya harus saling sinergi antara legislatif dan eksekutif demi kelangsungan pemerintahan daerah yang demokratis. Karena sangat pentingnya peran sekretariat dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka kinerjanya harus optimal, sebagai penghubung maka Sekretariat DPRD harus lebih optimal demi tujuan penyelenggaraan pemerintahan.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara No 6 Tahun 2016

Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi. Sumatera Utara. Berdasarkan tujuan pembentukannya dinyatakan bahwa Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta menyediakan dan mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan.

Adapun tugas dan fungsi dari sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara diatur dalam Peraturan Gubernur Sumatera Utara No. 17 Tahun 2020 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara, dimana pada pasal 2 dinyatakan bahwa: Sekretariat DPRD merupakan unsur pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi DPRD. Sekretariat DPRD mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, pemberian dukungan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta penyediaan dan pengoordinasian staf ahli DPRD, yang dipimpin oleh seorang Sekretaris DPRD yang dalam melaksanakan tugasnya secara teknis operasional berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif berkedudukan dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Tugas dan fungsi Sekretariat DPRD tersebut di atas sangat penting karena Anggota DPRD hanya melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya itu. Sekretariat DPRD dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas untuk mendukung fungsi DPRD, misalnya jika ada rapat-rapat, dalam

hal ini Sekretariat DPRD hanya memfasilitasi segala yang diperlukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, misalnya dalam memfasilitasi administrasi sidang/rapat yang diselenggarakan oleh DPRD, penyediaan materi rapat DPRD, pelaksanaan dokumentasi kegiatan persidangan/rapat-rapat DPRD, membantu pelaksanaan penjangkaran aspirasi masyarakat oleh DPRD.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian peneliti. Berikut merupakan penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. Ririn Nur Indah Sari (2016)	Analisis regresi linier berganda . Teknik pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis data secara kuantitatif	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.	Persamaannya adalah meneliti tentang kinerja pegawai. Perbedaan dengan penelitian ini terdapat pada metode penelitian dan tujuan penelitian.

			<p>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</p>	<p>Dimana metode penelitian sebelumnya menggunakan metode survey eksplanasi. Populasi dalam penelitian tersebut berjumlah 132 pegawai dengan sampel yang telah ditetapkan melalui sampel acak sebanyak 57 pegawai. Pengumpulan data menggunakan angket dengan analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Dan tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan. Belum optimalnya kinerja pegawai menjadi kajian permasalahan dalam penelitian tersebut.</p>
2	Kinerja	Analisis	Budaya organisasi	Persamaannya

	<p>Pegawai Dalam Tinjauan Budaya Organisasi (Studi Kasus). Andi Risfan Rizaldi (2019)</p>	<p>regresi linier berganda dengan teknik pengumpulan data angket</p>	<p>(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.</p>	<p>adalah meneliti tentang kinerja pegawai. Perbedaan penelitian tersebut terdapat di metode penelitian dan tujuan penelitian. Yaitu penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan analisis regresi berganda sebagai teknik analisisnya. Sedangkan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dimensi budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) terhadap kinerja pegawai PT. BNI Persero Tbk. Kanwil 07 Makassar. Selain itu, penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh</p>
--	---	--	---	---

				terhadap kinerja pegawai PT. BNI Persero. Tbk Kanwil 07 Makassar.
3	Kedisiplinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Publik. Muhammad Denia (2018)	Analisis regresi linier berganda . Teknik pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis data secara kuantitatif	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.	Persamaannya adalah meneliti tentang kinerja pegawai. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah metode penelitian serta tujuan penelitian. Metode penelitian yang di gunakan yaitu Kantor Samsat Kabupaten OKI sebagai populasinya. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah sampel jenuh. Teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan dokumentasi dengan 35 orang sebagai responden, dan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Sedangkan tujuan penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh

				kedisiplinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai kantor Samsat Kabupaten Ogan Komering Ilir (OKI).
4	Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Medan Timur Kota Medan. Muhammad Reza Syahputra (2022)	Metode penelitian ini adalah deskriptif dengan analisis kualitatif. Pengumpulan data di peroleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi	Menunjukkan bahwa Tahun 2020 kinerja pegawai masih rendah, dan terdapat masalah yang perlu dibenahi terkait disiplin kerja aparatur.	Persamaannya adalah meneliti tentang kinerja pegawai. Perbedaan peneliti terdahulu dan penulis adalah pada lokus penelitian.

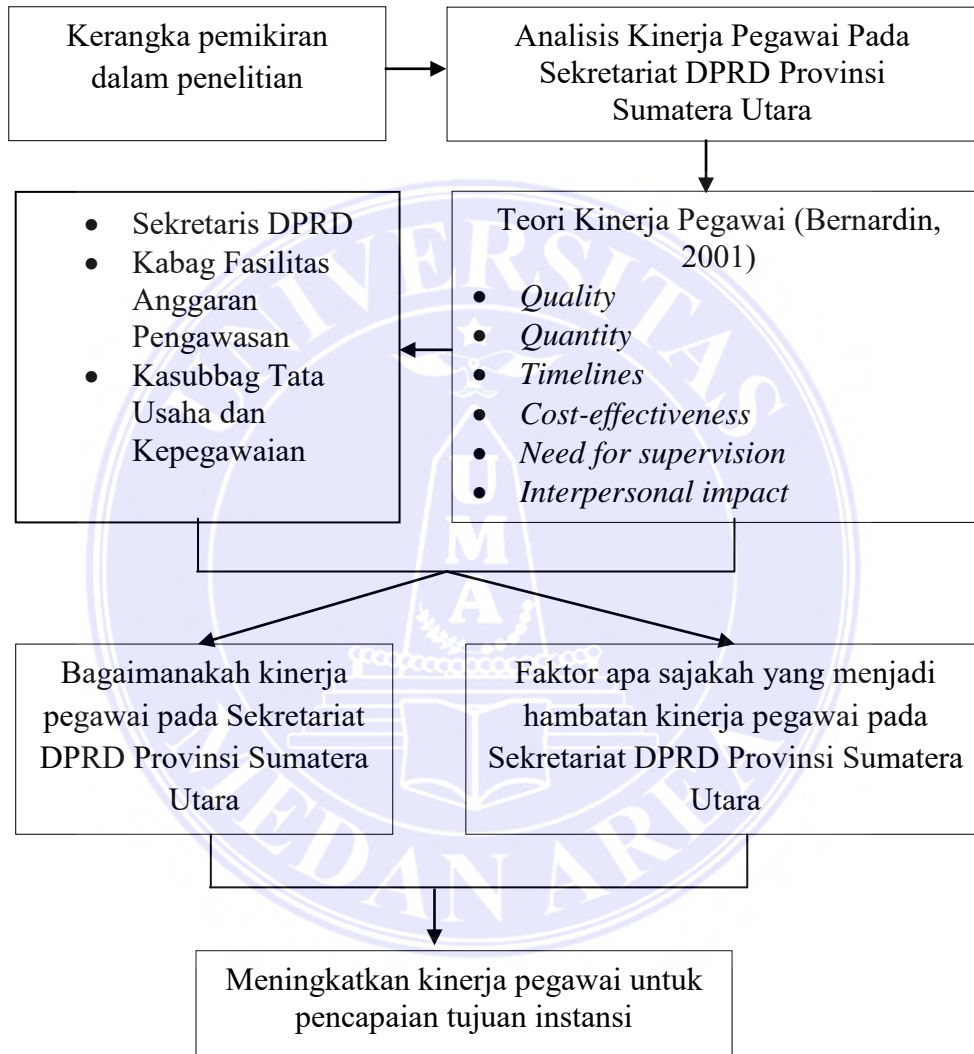
2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran atau dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat yang melatar belakangi penelitian ini. Dalam kerangka pemikiran ini peneliti akan mencoba menjelaskan masalah pokok penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

Menurut Suprianto (2015:12) bahwa kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu. Bagi pegawai kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan kinerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi kinerja pegawai sangat penting dalam

pengambilan keputusan seperti identifikasi program pengembangan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi. Secara skematis dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

3.1.1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April 2022 sampai dengan bulan Oktober 2022.

3.1.2. Tempat 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.

3.2. Bentuk dan Jenis Penelitian

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".

3.3. Informan Penelitian

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:

1. Informan kunci yaitu Zulkifli S.IP, MM selaku Sekretaris DPRD
2. Informan utama yaitu Nuraini, SE, MSP selaku Kabag Fasilitas Anggaran Pengawasan
3. Informan tambahan yaitu Dr. Meirisa Anggia Siregar, SSos, MSi selaku Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian.

3.4. Sumber Data

Untuk memperoleh data atau informasi yang mendukung tujuan penelitian, penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Teknik Pengumpulan Data Primer, yaitu :
 - a. Wawancara. Menurut Sugiyono (2018) wawancara yaitu peneliti melakukan wawancara secara mendalam (*indepht 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.
 - b. 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:

- a. 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.
- b. 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.

3.5. Teknik Analisis Data

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 (2018:246) yang mengatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

3.5.1. Reduksi Data

Reduksi data menurut Sugiyono (2018:246) 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.

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.

3.5.2. Penyajian Data

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.

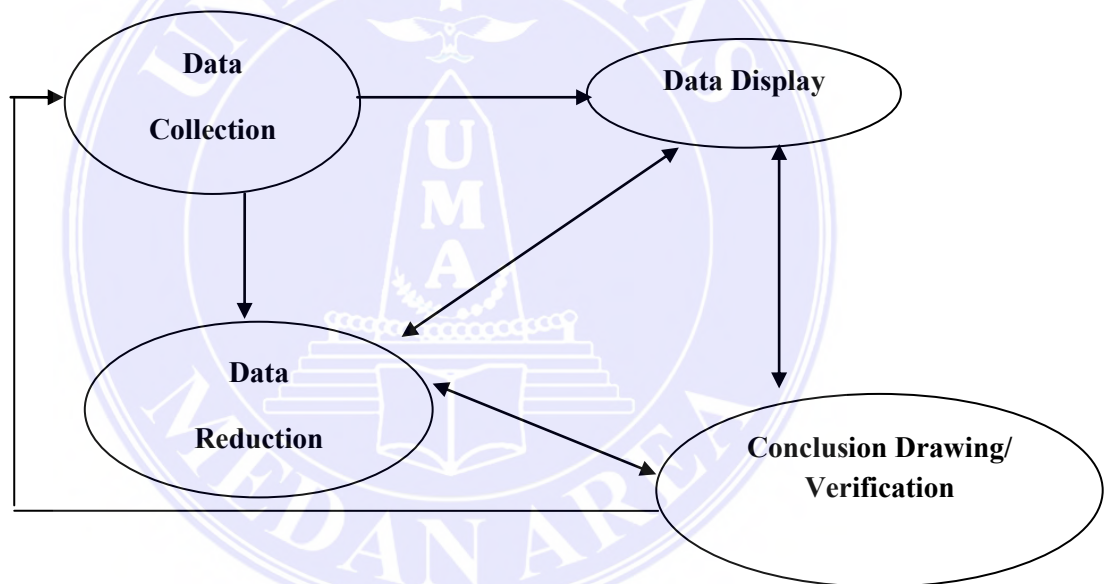
Selain itu penyajian data yang peneliti lakukan berupa teks yang bersifat naratif dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan dan yang dapat disajikan sehingga akan mudah disusun dan dipahami.

3.5.3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah akhir dari penelitian. Sugiyono berpendapat (2018:247) 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 dilapangan. 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.

Metode penelitian analisis data ini berpedoman terhadap studi atau penelitian yang telah di lakukan pada saat penelitian di lapangan. Berbagai kesimpulan dari hasil penelitian dan di bandingkan dengan teori yang ada dan selanjutnya di berikan masukan – masukan terhadap Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.



Gambar 3.1. Komponen Dalam Analisis Data

Sumber: Sugiyono (2018:431)

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.

3.6. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan.

1. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia analisis adalah:
 - 1) Penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya dan sebagainya).
 - 2) Penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antarbagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.
 - 3) Penyelidikan kimia dengan menguraikan sesuatu untuk mengetahui zat bagiannya dan sebagainya.
 - 4) Penjabaran sesudah dikaji sebaik-baiknya.
 - 5) Pemecahan persoalan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya.
2. Kinerja menurut Bernardin (2001) adalah merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.
3. Pegawai adalah merupakan orang secara pribadi atau pemberi kerja dengan status sebagai pegawai yang tetap atau tidak, yang didasarkan pada kesepakatan bersama baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.

Sedangkan definisi operasional dalam penelitian ini menggunakan 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.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data penelitian yang telah diuraikan dalam pembahasan dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. 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 pembororan 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).
2. 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.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka penulis mengajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Pimpinan perlu menetapkan unsur penilaian yang lebih merinci tentang unsur-unsur penilaian kinerja sehingga pegawai berupaya menghindari pemborosan dan berupaya dengan prakarsa sendiri untuk mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan.
2. Pejabat penilai perlu menghilangkan pengaruh hubungan pribadi dalam membuat penilaian terhadap kinerja bawahan sehingga hasil penilaian kinerja benar-benar sesuai dengan hasil kerja pegawai. Disamping itu pegawai juga perlu membuat laporan yang lebih menggambarkan kondisi pekerjaan yang benar-benar telah dilakukan pada setiap harinya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Bernardin, H. Jhon, 2001. *Human Resouces: An Expimetal Approach*. Singapore: Mc. Graw – Hill book.co.
- Gondokusumo. 2014. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Hariandja, L. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Kartono, Kartini. 2014. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan, dan Industri*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Majorsy, U. 2013. *Semangat Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Roskdakarya.
- Moekijat, L. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pionir.
- Nawawi, H. Hadari. 2016. *Perencanaan SDM*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2014. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2015. *Komunikasi Organisasi*, Alih Bahasa: Alfonsus Sirait, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Rivai dan Mulyadi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Sudarmanto. 2012. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2014. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Suprianto, J. 2015. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James, A. F. 2014. *Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Zainal, Veithzal Rivai, Mansyur Ramly, Thoby Mutis dan Willy Arafah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.

Peraturan:

- Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Gubernur Sumatera Utara No. 17 Tahun 2020 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara

Jurnal:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7lbnY6PLvAhVZ7XMBHTu4A-QQFjACegQIKBAD&url=https%3A%2F%2Fjournal.stieamkop.ac.id%2Findex.php%2Fseiko%2Farticle%2Fdownload%2F368%2F212&usg=AOvVaw3TOIRGjGn1pWZ4yu4PD3l8> (13 Oktober 2022. 21:27 WIB).

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7lbnY6PLvAhVZ7XMBHTu4A-QQFjADegQIDBAD&url=https%3A%2F%2Fjournal.upi.edu%2Findex.php%2Fjpmnper%2Farticle%2Fdownload%2F3389%2F2381&usg=AOvVaw3nSyZR-giGOn5n42hAQe_C (13 Oktober 2022. 22:28 WIB).

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7lbnY6PLvAhVZ7XMBHTu4A-QQFjAFegQIJhAD&url=https%3A%2F%2Fjournal.unsri.ac.id%2Findex.php%2Fjmbs%2Farticle%2Fdownload%2F6245%2F3327&usg=AOvVaw29 YdiuMmCT_w0-m_JcWeb (13 Oktober 2022. 23:12 WIB).

<http://ojs.uma.ac.id/index.php/perspektif/article/view/5337> (23 Desember 2022. 20:10 WIB).