

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DPRD PROVINSI BANTEN

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ilmu Sosial Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa



Oleh

NESYA AYU WARDANI

NIM. 081100

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

2012

ABSTRAK

Nesya Ayu Wardani, Nim 081100, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang-Banten, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, “Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten”.

Kata Kunci : Kinerja, Analisis Kinerja

Kinerja pemerintah daerah dapat dilihat dari kinerja pegawai atau aparatur pemerintahannya, peneliti memfokuskan penelitian ini di Sekretariat DPRD Provinsi Banten, dimana pegawai Sekretariat memiliki tugas pokok dan fungsi yaitu memfasilitasi anggota DPRD Provinsi Banten. Dalam menilai kinerja pekerjaan seseorang penilaian kinerja sangat penting bagi setiap pegawai untuk mengukur bagaimana prestasi kerja pegawai tersebut dan mengukur sejauh mana tugas pokok dan fungsi Sekretariat DPRD Provinsi Banten dapat terlaksana. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menekankan pada konsep pengukuran kinerja menurut Teori Sedarmayanti sebagai faktor-faktor yang meliputi indikator kinerja yaitu : Prestasi Kerja, Keahlian, Perilaku, Kepemimpinan. Dalam pemilihan informan peneliti menggunakan *purposive*. Adapun teknik yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten masih dapat dikatakan buruk. Hal tersebut dikarenakan masih banyak pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin, lingkungan kerja yang kurang nyaman, serta kepemimpinan yang tidak tegas terhadap pegawai.

ABSTRACT

Nesya ayu wardani, Nim 081100, Sultan Ageng Tirtayasa University Serang-Banten, Faculty of Social and Political Science, Public Administration Studies Program," Employee performance analysis of sekretariat DPRD Banten Province".

Keyword : Performance, Analysis performance

The performance of local government can be seen from the performance of an employee or government agencies, research focus on this research at Sekretariat DPRD Banten Province. Where employees of the sekretariat has the task and function of which is to facilitate members of DPRD Banten Province. In assessing a persons job performance assesment work is essential for every employee to measure how the employee's work performance and measure the extent of the duty and function of the sekretariat for the DPRD of banten province can do the job. The goal of this research is to know how the performance of the sekretariat for the DPRD in Banten Province. Researchers use qualitative research methods with emphasis on the concept of performance measurement according to sedarmayanti theory as a factors which include performance indicators namely : work achievement, skills, behavior, leadership. In the selection of research purposive informen using. The techniques used by the researcher to collect the data are by interview, observation and study documentation. The conclusion of the result of this research show that the performance of the sekretariat of the DPRD in Banten Province still can be said to be bad. This is because there are still many employees who perform actions not disciplined, the less comfortable work environment, as well as leadership that doesnt firmly against the employees.

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : NESYA AYU WARDANI
NIM : 081100
Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT
DPRD PROVINSI BANTEN

Telah diuji di hadapan Dewan Penguji Sidang Skripsi di Serang, tanggal
April 2012 dan dinyatakan **LULUS**

Serang, April 2012

Ketua Penguji

Dr. Agus Sjafari, M.Si
NIP 197108242005011001

.....

Anggota

Drs. Hasuri Waseh, SE, M.Si
NIP 132 284 930

.....

Anggota

Abdul Hamid, M.Si
NIP 198104102006041023

.....

Mengetahui,

Dekan FISIP UNTIRTA

Ketua Program Studi

Dr. Agus Sjafari, M.Si.
NIP. 197809182005011002

Rina Yulianti, S.IP, M.Si
NIP. 197407052006042011

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nesya Ayu Wardani
NIM : 081100
Tempat Tanggal Lahir: Pandeglang, 15 november 1990
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari skripsi ini terbukti mengandung unsur plagiat, maka gelar kesarjanaan saya bisa dicabut.

Serang, April 2012

Nesya Ayu Wardani

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : EKO SETYAWAN
NIM : 061514
Judul Skripsi : IMPLEMENTASI PERATURAN DAERAH
KABUPATEN SERANG NO. 17 TAHUN 2007
TENTANG PENGENDALIAN LINGKUNGAN HIDUP
(STUDI KASUS BUANGAN LIMBAH PT. INDAH
KIAT PULP AND PAPER DI DESA TEGALMAJA
KECAMATAN KRAGILAN)

Serang, Oktober 2011

Pembimbing Skripsi I

Pembimbing Skripsi II

Abdul Hamid, M.Si.
NIP. 198104102006041023

Kristian Widya Wicaksono, M.Si.
NIP. 198003222005011005.

Mengetahui,
Dekan FISIP UNTIRTA

Prof. Dr. Ahmad Sihabudin, M.Si.
NIP. 197809182005011002

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : NESYA AYU WARDANI
NIM : 081100
Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT
DPRD PROVINSI BANTEN

Telah diuji di hadapan Dewan Penguji Sidang Skripsi di Serang, tanggal
01 Mei 2012 dan dinyatakan **LULUS**

Serang, Mei 2012

Ketua Penguji

Deden Haris Maulana
NIP. 197204072008121002

.....

Anggota

Dr. Agus Sjafari, M.Si
NIP. 197108242005011001

.....

Anggota

Drs.H. Oman Supriadi, M.Si
NIP. 195806061986031003

.....

Mengetahui,

Dekan FISIP UNTIRTA

Ketua Program Studi

Dr. Agus Sjafari, M.Si.
NIP. 197108242005011001

Rina Yuliati, S.IP, MSi.
NIP. 197407052006042011

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Eko Setyawan
NIM : 061514
Tempat Tanggal Lahir: Klaten, 29 Mei 1988
Program Studi : Ilmu administrasi Negara

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Serang No. 17 Tahun 2007 Tentang Pengendalian Lingkungan Hidup (Studi Kasus Buangan Limbah PT. Indah Kiat Pulp and Paper di Desa Tegalmaja Kecamatan Kragilan) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari skripsi ini terbukti mengandung unsure plagiat, maka gelar kesarjanaan saya bisa dicabut.

Serang, Oktober 2011

Eko Setyawan

TIDAK ADA YANG TIDAK BISA
SELAMA KITA MAU BERUSAHA
DAN BERDOA....

-Nesya Ayu Wardani-

Skripsi ini Kupersembahkan Kepada :

Kedua Orang Tuaku Tercinta...

dan Adik-adiku Tersayang..

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, penyusun panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala nikmat yang telah diberikan kepada kita semua, shalawat dan salam senantiasa dilimpahkan Allah SWT kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Dengan segala keridhoan hati, penyusun bersyukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, pertolongan dan telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini. *“Terimakasih yang paling terdalam kepada kedua orang tuaku Bapak, Mamah, serta kedua adiku tersayang yang menjadi motivasiku agar aku dapat menjadi orang sukses”*.

Adapun penyusunan skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat dalam menempuh ujian sarjana S-1 dengan judul penelitian : **“Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten”**.

Akhirnya pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini, yaitu kepada :

1. Prof. Dr. H. Sholeh Hidayat, M.Pd selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Dr. Agus Sjafari, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
3. Kandung Sapto Nugroho S.sos, M.Si selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

4. Mia Dwiana M.Si selaku Pembantu Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultang Ageng Tirtayasa
5. Gandung Ismanto S.sos, MM selaku Pembantu Dekan III Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
6. Rina Yulianti S.Ip, M.Si selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
7. Anis Fuad S.sos selaku Sekretaris Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultang Ageng Tirtayasa.
8. Titi Stiawati S.Sos M.Si selaku Dosen pembimbing akademik yang memberikan arahan selama perkuliahan.
9. Drs.H. Oman Supriadi M.Si selaku Dosen pembimbing I skripsi yang memberikan arahan dan motivasi selama melakukan proses penyusunan skripsi.
10. Maulana Yusuf, S.Ip. M.Si selaku Dosen pembimbing II skripsi yang memberikan arahan dan motivasi selama melakukan proses penyusunan skripsi.
11. Semua Dosen dan Staf Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang membekali penulis dengan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
12. Sekretaris Dewan Sekretariat DPRD Provinsi Banten yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di Sekretariat DPRD Provinsi Banten.

13. Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, serta para Staf di Sekretariat DPRD Provinsi Banten yang telah memberikan data dan informasi kepada peneliti.
14. Muhammad Zaki Andriawan, terimakasih atas do'a dan dukungannya.
15. Tante Iar, Bi Tanti, Bi Neng, Nenek tersayang, terimakasih atas dukungan, do'a, motivasi, dan materi yang diberikan kepada peneliti selama ini.
16. Sahabatku Mira Hasanawati, Dilla Dania Gayatri, terimakasih atas persahabatan yang luar biasa ini, suka duka telah kita lewati bersama selama masa perkuliahan ini, semoga "kita" akan menjadi selamanya.
17. Anisa Febrianti, Nurul Aghniya Mahendrani, Hammer Senjaya, Okie Satrio Ariefianto terimakasih telah memberikan warna dan semangat selama perkuliahan.
18. Saudara-saudara seperjuangan kelas B Administrasi Negara 2008 selama kita menuntut ilmu terima kasih atas kenangan empat tahun perkuliahan.

Selain itu peneliti sebagai penyusun menyadari akan adanya kekurangan-kekurangan, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak. Dilain sisi peneliti juga berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Akhir kata peneliti ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum wr.wb

Serang, April 2012

Nesya Ayu Wardani

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	
LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR PENGESAHAN	
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Pembatasan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah	11
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	11
1.6.1. Secara Teoritis	11
1.6.2. Secara Praktis	12
1.7 Sistematika Penulisan	12
BAB II DESKRIPSI TEORI	
2.1 Pengertian organisasi publik	14
2.2 Teori Kinerja Pegawai	18
2.2.1. Pengertian Kinerja Pegawai	18
2.2.2. Manajemen Kinerja	20
2.2.3. Pengukuran Indikator Kinerja	21
2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	26
2.3. Kerangka Berfikir	31
2.4. Asumsi Dasar	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Metode Penelitian	36
3.2 Instrument Penelitian	37

3.3 Sumber Data.....	38
3.4. Informan Penelitian.....	39
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.5.1. Wawancara.....	40
3.5.2. Pengamatan/Observasi.....	41
3.5.3. Studi Dokumentasi.....	42
3.5. Teknik Analisa Data.....	43
3.6. Validitas Data.....	45
3.7. Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	48
4.1.1 Gambaran Umum Sekretariat DPRD Provinsi Banten.....	48
4.1.2 Visi dan Misi.....	48
4.1.3 Struktur Organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Banten.....	51
4.1.4 Uraian Tugas dan Tata Kerja.....	53
4.2 Informan Penelitian.....	66
4.3 Deskripsi data dan Analisa data.....	67
4.4 Pembahasan hasil penelitian.....	69
4.4.1 Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Prov Banten.....	69
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	124
5.2 Saran-saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

TABEL 2.1 Tipologi Organisasi Publik	16
TABEL 3.4 Informan Penelitian	39
TABEL 3.7 Jadwal Penelitian	47
TABEL 4.4.1 Tingkat Pendidikan Pegawai	80
TABEL INDIKATOR 1 Prestasi Kerja	82
TABEL INDIKATOR 2 Keahlian	103
TABEL INDIKATOR 3 Perilaku	117
TABEL INDIKATOR 4 Kepemimpinan	121
TABEL 4.4.1.2 Pembahasan dan Temuan Lapangan	122

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR DIAGRAM 2.3 Kerangka Berfikir	34
GAMBAR DIAGRAM 4.1.2 Struktur Organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Banten	53

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Matriks Wawancara
- Lampiran 2 Surat Permohonan Izin Mencari Data
- Lampiran 3 Surat Jawaban Izin Mencari Data
- Lampiran 4 Uraian/Catatan Pembimbing
- Lampiran 5 Pedoman Wawancara
- Lampiran 6 Matriks Wawancara
- Lampiran 7 Memberchek
- Lampiran 8 Lampiran Peraturan Daerah Provinsi Banten No 2 Tahun 2008
- Lampiran 9 Rencana Kerja Tahun 2011 Sekretariat DPRD Provinsi Banten
- Lampiran 10 Dokumentasi
- Lampiran 11 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi berperan sebagai penggerak utama, dan penentu bagi keberhasilan atau kemajuan suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh semua pihak instansi yang terkait demi tercapainya suatu tujuan, selain faktor SDM tersebut banyak pula faktor-faktor lainnya yang harus pula diperhatikan, karena memang antara faktor yang satu dengan yang lainnya memiliki saling keterkaitan sehingga memiliki satu kesatuan.

Manusia sebagai penggerak organisasi, dalam era pembangunan nasional sangat dirasakan kehadirannya oleh organisasi. Seluruh keluaran organisasi tergantung dari prakarsa dan karya sumber daya manusia. Sehingga hampir disetiap masalah sumber daya manusia sebagai aparatur dipandang sebagai faktor yang menentukan keberhasilan program. Sehingga berjalannya penyelenggaraan suatu organisasi secara efektif dan efisien sangat ditentukan oleh sumber daya manusia.

Modal atau bahan-bahan yang dimiliki suatu organisasi walaupun berkualitas, namun apabila tidak ada campur tangan manusia di dalamnya tentu akan sangat sulit mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia hendaknya dilakukan secara maksimal dan terarah.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan kinerja pegawai, baik pada tingkat individual, tingkat kelompok kerja, dan pada tingkat organisasi. Keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut, artinya manusia yang memiliki daya, kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan organisasi sehingga akan terwujud kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Dimensi yang melekat pada sumber daya manusia, Pertama yaitu dimensi sumber daya yang berupa keterampilan, *skill*, pengalaman, pendidikan yang siap disumbangkan kepada organisasi. Kedua adalah manusia itu sendiri, yaitu bagaimana organisasi menempatkan manusia dengan seadil-adilnya dan seobjektif mungkin sehingga dapat mencapai kesejahteraan dan kemandirian.

Kehidupan bermasyarakat dan kualitas sumber daya manusia pada saat ini sudah semakin meningkat. Ini merupakan salah satu dampak positif dari pembangunan yang ada sekarang ini, masyarakat semakin kritis dengan produk-produk yang dihasilkan oleh pemerintah seperti peraturan-peraturan dan kebijakan, kebijakan yang kurang relevan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di masyarakat akan mendapat tentangan dari masyarakat, masyarakat yang awalnya bersikap positif berubah menjadi bersikap aktif dan kritis yang mencerminkan sikap demokrasi.

Proses perubahan tersebut merupakan suatu proses yang wajar yang dialami oleh bangsa yang tengah bangkit dari keterpurukan, karena masyarakat

menginginkan kesejahteraan yang telah lama diidamkan, masyarakat kini mulai kritis dengan situasi-situasi politik yang terjadi, namun sikap kritis tersebut harus diarahkan agar tidak menjadi masyarakat yang anarkis. Salah satu sikap kritis masyarakat yang mulai tumbuh saat ini antara lain tuntutan akan kinerja pegawai terutama pegawai di bidang organisasi publik atau instansi pemerintah. Hal ini berdampak bahwa kinerja pegawai suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting dan menjadi prioritas, karena sangat berkaitan dengan pencapaian tugas pokok dan fungsi suatu organisasi.

Melalui dinamika perkembangan pemerintahan di Indonesia, dengan dilaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang menganut sistem otonomi daerah sangat memberikan dampak yang besar terhadap proses pemerintahan daerah. Secara umum setiap daerah diberi kebebasan yang luas untuk mengatur jalannya proses pemerintahan di daerahnya masing-masing.

Pemerintah daerah merupakan suatu lembaga politik yang berfungsi untuk mengontrol dan mengawasi jalannya pemerintahan, sebagaimana undang-undang no.32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, yang salah satu sasaran tujuan diberlakukan undang-undang tersebut adalah pemberian dampak nyata yang luas terhadap peningkatan kinerja pegawai pemerintahan. Selain itu ada juga PP nomor 42 tahun 2004 tentang kode etik PNS, dan juga PP no 53 tahun 2010 tentang disiplin PNS yang dapat dijadikan pedoman dalam penegakan disiplin sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas serta dapat mendorong pegawai lebih produktif berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.

Jalannya roda pemerintahan tidak terlepas dari kinerja aparat pemerintahannya. Suatu pemerintahan daerah yang baik berhubungan dengan sumber daya aparatur yang dimiliki. Kinerja pemerintah daerah dapat dilihat dari bagaimana kinerja pegawai atau aparatur pemerintahannya. Saat ini dibutuhkan aparatur pemerintahan yang berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya, yang memiliki disiplin tinggi dan tentunya memiliki kinerja yang baik, hal tersebut dapat diperoleh dengan cara melakukan pembinaan, bimbingan dan motivasi terhadap pegawai. Tetapi hal tersebut tidak akan cukup apabila tidak didukung oleh pemberian contoh keteladanan oleh para atasan atau senior tentang cara hidup berorganisasi, pengawasan dan penyempurnaan mekanisme kerja.

Memasuki periode pembangunan Banten pada lima tahun kedua (2007-2012), Sekretariat DPRD sebagai perangkat daerah Provinsi Banten merupakan salah satu pelaku pembangunan yang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian harapan terwujudnya “Rakyat Banten Sejahtera Berlandaskan Iman dan Taqwa”. Seiring dengan harapan tersebut Sekretariat DPRD Provinsi Banten dituntut untuk mampu merealisasikan visi dan misi pembangunan Banten 2007-2012, melalui penetapan visi kelembagaan sebagai ukuran suatu keberhasilan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan, yang sejalan dengan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan penetapan visi Sekretariat DPRD Provinsi Banten 2007-2012, puncak ukuran keberhasilan yang dicita-citakan ditekankan pada

terwujudnya pelayanan prima. Kriteria pelayanan prima dalam visi sekretariat DPRD Provinsi Banten adalah dukungan yang profesional dan berkualitas, yaitu pelayanan yang didasarkan pada standarisasi pelayanan dari DPRD Provinsi Banten. Prinsip pelayanan yang profesional meliputi tanggap, tepat, dan proporsional, yang secara keseluruhan bermuara pada kepuasan dan kepercayaan anggota DPRD Provinsi Banten atas Kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Banten.

Sekretariat DPRD Provinsi Banten memiliki tugas pokok dan fungsi menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, menyelenggarakan administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Sekretariat DPRD Provinsi Banten memiliki 4 bagian yang juga membawahi sub bagian, untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu : Bagian Perundang-undangan, Bagian Persidangan, Bagian Keuangan, dan Bagian Umum.

Pelaksanaan tupoksi Sekretariat DPRD Provinsi Banten dalam rencana kerja DPRD Provinsi Banten didukung oleh jumlah aparat sebanyak 452 aparat, berdasarkan status yang terdiri dari 93 orang berstatus pegawai negeri sipil, 7 orang berstatus calon pegawai negeri sipil, 2 orang tenaga kerja kontrak, 300 tenaga kerja sukarela, serta 50 orang tenaga pendukung lainnya seperti keamanan/pengamanan dalam dan pengemudi. Jumlah aparat tersebut dibagi lagi kedalam 4 bagian sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-

masing, yaitu Bagian Umum 107 pegawai, Bagian PerUndang-undangan 58 pegawai, Bagian Persidangan 135 Pegawai, Bagian Keuangan 99 pegawai.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi dari Sekretariat DPRD dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas untuk mendukung fungsi DPRD sebagai wakil rakyat yang menyerap aspirasi rakyat, pelayanan yang profesional dan berkualitas sangat erat kaitannya dengan kinerja dari Sekretariat DPRD itu sendiri. Akan tetapi dalam pelaksanaannya pelayanan tersebut belum dapat dikatakan berkualitas. Kinerja Sekretaris Dewan Provinsi Banten dinilai buruk oleh sejumlah pihak, Sekwan dianggap tidak mampu mengawal pelaksanaan program kesekretariatan dan kegiatan-kegiatan anggota DPRD Provinsi Banten dengan baik. Hal ini terkait dengan temuan BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) pada Sekretariat DPRD pada pertengahan tahun 2011 lalu atas kelebihan pembayaran tiket perjalanan dinas anggota dewan. Ketua Fraksi Gerindra DPRD Provinsi Banten, Tabrani Syabirin dan Sekretaris Fraksi Partai Kebangkitan Bangsa DPRD Banten, Thoni Fathoni Mukhsan mengemukakan bahwa:

“Sekwan harus dapat mempertanggung jawabkan semua kegiatan anggota dewan yang terlaksana karena Jika Sekretariat DPRD tidak keliru dalam mengelola administrasi keuangan tiket perjalanan dinas tersebut, tentu tidak akan menjadi temuan BPK”. (Dikutip dari hasil wawancara http://barak-banten.com/berita-223-kinerja-sekwan-dprd-banten--dinilai_buruk.html/18januari2012, 03 Juni 2011, 13.00 WIB).

Permasalahan tersebut dapat dijadikan salah satu contoh bahwa jelas sekali terlihat bahwa kurang adanya pengawasan dari Sekretaris Dewan kepada pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, akibatnya terjadi kesalahan atau

kelalaian dalam tugas, yang berakibat pada penilaian buruk dari anggota DPRD Provinsi Banten terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Banten.

Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan di kantor Sekretariat DPRD Provinsi Banten peneliti menemukan beberapa masalah yang dapat menghambat kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, adapun permasalahan yang terjadi yaitu, Pertama perihal budaya tidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai. peraturan pegawai diharuskan datang pukul 07.30 WIB namun pada realitasnya banyak pegawai yang datang ke kantor lewat dari jam yang diharuskan, sehingga banyak pegawai yang tidak mengikuti pelaksanaan apel pagi, padahal pembina apel pagi telah memberikan arahan kepada pegawai agar tidak terlambat atau menghadiri apel pagi pada hari berikutnya, tetapi masih banyak saja pegawai yang tetap mangkir, dan juga banyak pegawai yang pulang sebelum jam 16.00 WIB. Hal ini tentu akan menyulitkan pegawai lain atau atasan apabila membutuhkan pegawai tersebut yang menyangkut dengan pekerjaan atau tugasnya, Hal ini terbukti dengan komentar anggota dewan dari Fraksi Partai Persatuan Pembangunan, Drs.H. Makmun Muzzaki, yang mengatakan bahwa :

“ Saya kira masalah disiplin juga sangat perlu ditingkatkan, kalau staf seharusnya jam setengah 8 sudah harus ada ditempat, tapi ini tidak, banyak staf yang masih diluar, dan itu sangat mengganggu saya sebagai anggota dewan, karena ketika saya perlu, saya harus menunggu dan itu menghambat saya”.(Wawancara dengan anggota dewan, Senin 16 januari 2012, 14.00WIB. Drs.H.Makmun Muzzaki)

Dilihat dari pernyataan tersebut terbukti bahwa masih banyak terdapat pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten yang tidak disiplin jika diukur berdasarkan norma waktu yang berlaku pada instansi pemerintah. Kedua,

mengenai Perilaku pegawai yaitu banyak pegawai yang tidak bekerja dengan baik pada saat jam kerja berlangsung, pegawai hanya duduk-duduk santai sambil membaca koran dan mengobrol diluar pekerjaan dengan rekan kerjanya, bermain game komputer pada saat jam kerja juga sering dilakukan oleh pegawai. Bahkan banyak pegawai yang berada di kantin, padahal jam belum menunjukkan waktu untuk istirahat. Hal ini terbukti dengan ketika peneliti menghubungi pegawai untuk keperluan wawancara, pegawai tersebut meminta peneliti untuk menunggu karena pegawai tersebut sedang berada di kantin untuk makan bersama beberapa rekannya padahal waktu baru menunjukkan pukul 10.30WIB.

Ketiga, mengenai Sarana prasarana yang ada diruangan juga menjadi kendala seperti komputer, meja dan kursi yang sangat kurang jumlahnya apabila dibandingkan dengan keseluruhan jumlah pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Sehingga banyak pegawai yang harus bergantian di dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu fasilitas komputer yang ada juga lebih sering digunakan untuk bermain game.

Keempat, Masalah Iklim kerja atau lingkungan kerja juga dapat membuat pegawai malas berada di lingkungan kerjanya atau di ruangannya karena lingkungan yang tidak kondusif dan kurang nyaman di dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti misalnya Pegawai yang membentuk kelompok-kelompok dalam berkumpul membuat adanya jarak antar pegawai yang satu dengan pegawai lain, banyaknya pegawai yang mengobrol dan tertawa dengan suara yang keras, hal ini tentu saja dapat mengganggu pegawai

lain yang sedang bekerja. Seperti Pernyataan yang dikemukakan oleh informan berikut,yaitu sebagai berikut:

“ ya memang ada gangguan juga dari kiri kanan, terganggu juga karena kalo mereka tertawa, mengobrol, walaupun saya misalnya lagi fokus ngetik juga kan terganggu juga kurang konsen, ya.. memanglah suasana kerjanya belum nyaman”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Senin 16 Januari 2012, 11.00 WIB. Drs.H.Miftohudin Assyafe`i)

Kelima, masalah kurang adanya tindakan yang tegas dari pimpinan juga menjadi kendala dalam tercapainya kinerja yang baik, tidak adanya tindakan yang dapat membuat efek jera kepada pegawai yang kurang disiplin, seperti datang terlambat, tidak mengikuti apel, tidak masuk kerja tanpa alasan, dan pulang sebelum waktunya. Hal tersebut sebenarnya telah diketahui oleh para pimpinan Bagian dan Sub Bagian, tetapi pimpinan bagian tersebut seperti terlihat kurang peduli dengan kondisi ini, pimpinan hanya sesekali memberikan arahan kepada para pegawainya, namun ketika para pegawai acuh terhadap arahan pimpinan tersebut dan budaya tidak disiplin tersebut terus berjalan, pimpinan seperti tidak peduli dengan masalah tersebut. Pimpinan juga tidak memberikan sanksi yang tegas kepada pegawai yang tidak disiplin tersebut, padahal budaya tidak disiplin tersebut dapat mengurangi produktivitas kerja pegawai yang menyebabkan pekerjaan menjadi terbengkalai dan tujuan organisasi tidak dapat tercapai secara efektif dan efisien. Hal ini terbukti dengan Pernyataan Fajar Hasannudin, SH selaku kepala Sub Bagian TU dan kepegawaian yang menyatakan :

“kita disini terus memberikan arahan-arahan semampu kami, tapi ya kalo seperti itu terus, tidak disiplin dan tidak menaati peraturan..... yaa terus mau diapain lagi?”. (Wawancara dengan Kasubag TU &

Kepegawaian, Senin 16 Januari 2012, 09.00WIB. Fajar Hasanudin S.H).

Kondisi yang seperti ini akan semakin buruk apabila terus dibiarkan, pegawai akan lupa terhadap tugas pokok dan fungsi pekerjaannya, sehingga apa yang dilakukannya di kantor menjadi tidak jelas, serta akan menghambat tugas-tugas dari para anggota dewan sebagai wakil rakyat, hal ini menjadikan kinerja pegawai menjadi masalah yang mendesak untuk dibicarakan karena sangat berkaitan dengan pelayanan yang di berikan kepada anggota dewan yang mewakili aspirasi rakyat, dan juga berkaitan dengan tujuan organisasi yang terkait. Hal tersebut menjadi latar belakang bagi peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Perihal budaya tidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai. peraturan pegawai diharuskan datang pukul 07.30 WIB namun pada realitasnya banyak pegawai yang datang ke kantor lewat dari jam peraturan tersebut, dan juga banyak pegawai yang pulang sebelum jam 16.00 WIB, serta tidak masuk kantor tanpa keterangan.
2. Iklim kerja atau lingkungan kerja yang kurang nyaman, di dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kurang adanya tindakan yang tegas dari pimpinan, dalam menyikapi masalah-masalah kerja pegawai yang dapat menghambat kinerja pegawai.

1.3. Pembatasan masalah

Ditinjau dari latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka agar lebih fokus didalam penelitian, peneliti membatasi masalah kedalam : "Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Provinsi Banten".

1.4. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam permasalahan ini adalah : Bagaimana kinerja pegawai di sekretariat DPRD Provinsi Banten?

1.5. Tujuan penelitian

Setiap penelitian apapun tentu akan memiliki suatu tujuan dari penelitian tersebut, hal ini sangatlah perlu untuk bisa dijadikan acuan bagi setiap kegiatan penelitian yang akan dilakukan, karena tujuan menjadi tolak ukur dan target dari kegiatan penelitian tersebut. tanpa itu semua maka penelitian akan menjadi sia-sia. Tujuan dari penelitian ini adalah : Agar dapat diketahui bagaimana kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten.

1.6. Manfaat penelitian

1.6.1. Secara teoritis

- a. Menambah pengetahuan melalui penelitian yang dilaksanakan sehingga memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan ilmu administrasi negara khususnya.
- b. Sebagai bahan pemahaman dan pembelajaran bagi peneliti maupun mahasiswa lain untuk melakukan penelitian secara lebih

mendalam mengenai pelaksanaan good governance khususnya tentang kinerja pegawai.

1.6.2. Secara praktis

- a. Bagi pemerintah daerah khususnya Sekretariat DPRD Provinsi Banten agar dapat dijadikan sebuah penilaian yang logis untuk lebih serius lagi dalam menciptakan good governance, khususnya tentang bagaimana kinerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Bagi masyarakat diharapkan nantinya dengan pelaksanaan good governance yang baik akan memberikan kontribusi atau hasil yang baik dan dapat memuaskan masyarakat.
- c. Bagi peneliti sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1.

1.7. Sistematika penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab pendahuluan berisi tentang materi dasar yang akan diuraikan pada bab-bab selanjutnya yaitu mengenai masalah dan uraian pembahasannya, yang berisikan latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II DESKRIPSI TEORI

Terdapat deskripsi teori dan kerangka berfikir. Deskripsi teori mengkaji tentang berbagai teori yang relevan dengan permasalahan dan variabel berfikir menceritakan alur pikiran peneliti dalam penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Terdiri dari metode penelitian menjelaskan tentang penggunaan metode yang digunakan. Instrumen penelitian menjelaskan tentang proses penyusunan dan jenis alat pengumpulan data. Teknik pengolahan data dan analisa data menjelaskan tentang teknik analisa beserta rasionalisasinya. Terakhir, tentang tempat dan waktu, menjelaskan tentang tempat dan waktu penelitian tersebut.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Terdiri dari deskripsi obyek penelitian yang meliputi lokasi penelitian secara jelas. Struktur organisasi dari Locus yang telah ditentukan. Kemudian terdapat deskripsi data yang menjelaskan tentang hasil penelitian yang telah diolah dari data mentah dengan menggunakan teknik analisis data yang relevan. Kemudian melakukan pembahasan lebih lanjut terhadap persoalan dan pada akhir pembahasan peneliti dapat mengemukakan berbagai keterbatasan yang mungkin terdapat dalam pelaksanaan penelitian.

BAB V PENUTUP

Dalam penutup ini memuat penjelasan mengenai simpulan yaitu menyimpulkan hasil penelitian yang diungkapkan secara singkat, jelas dan mudah dipahami dan saran yaitu berisi tindak lanjut dari sumbangan penelitian terhadap bidang yang diteliti.

BAB II

DESKRIPSI TEORI

Pada bagian kerangka teori ini dimaksudkan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan dalam rumusan masalah sebelumnya. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut perlu membedah kembali tentang konsep organisasi publik, dan konsep kinerja.

2.1. Pengertian Organisasi Publik

Secara harfiah organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Jadi, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif.

Stephen Robbin (Achmad, 2007:5), mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

"Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya" .

Dalam Inu kencana, (1997:51) Terdapat keidentikan pendefinisian para pakar tentang organisasi, berikut merupakan pendefinisian tersebut :

Menurut James D Mooney "*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*". Maksudnya, organisasi

adalah sebagai bentuk perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan utama. Sedangkan menurut Jhon D Millet "*Organization is the structural framework within wich the work of many individuals is carried an for realization of common purpose*". Maksudnya, organisasi adalah sebagai kerangka struktur dimana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama. Herbert A Simon mengatakan bahwa "*organization is the complex pattern of communication and other relation in a groups of human being*". Maksudnya, organisasi sebagai pola komunikasi yang lengkap dengan hubungan-hubungan orang lain didalam suatu kelpok orang-orang.

Menurut Mahsun, (2006:7) mengemukakan bahwa :

"Publik sering dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik (masyarakat) yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dalam hukum".

Publik juga dikonsepskan sebagai sebuah ruang yang berisi aktivitas manusia yang dipandang perlu untuk diatur atau diintervensi oleh pemerintah atau aturan sosial atau setidaknya oleh tindakan bersama. Organisasi yang terbesar adalah organisasi yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara yang disebut dengan organisasi publik. Pengertian organisasi publik bermula dari konsep barang publik (*public goods*), yaitu adanya produk-produk tertentu berupa barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi dengan mekanisme pasar yang dilakukan individu-individu. Konsep ini menunjukkan adanya produk-produk yang bersifat kolektif dan harus

diupayakan secara kolektif pula. Ada beberapa bidang yang bersifat kolektif dimana organisasi publik memainkan peranannya, antara lain penegakan hukum, pelayanan kesehatan, pendidikan, keamanan nasional, jasa transportasi dan sebagainya.

Stewart dalam Kusdi, (2009:44-45), mengemukakan 13 karakteristik organisasi publik, diantaranya :

1. Target atau sasaran yang tidak terdefinisi secara jelas
2. Harapan-harapan yang beragam dan acapkali bersifat artifical dan politis
3. Tuntutan dari berbagai pihak yang berbeda
4. Tuntutan dari badan-badan yang mengucurkan anggaran
5. Penerima jasa, yaitu masyarakat, tidak memberikan kontribusi secara langsung melainkan melalui mekanisme pajak
6. Sumber anggaran yang berbeda-beda
7. Anggaran yang diterima mendahului pelayanan yang diberikan
8. Ada pengaruh dari perubahan politik
9. Tuntutan dan arahan yang harus dipatuhi dari pusat
10. Batasan-batasan yang ditetapkan oleh undang-undang
11. Larangan atau pembatasan untuk melakukan usaha-usaha yang menghasilkan laba
12. Larangan atau pembatasan untuk menggunakan anggaran diluar tujuan yang secara formal telah ditetapkan
13. Tingkat sensitivitas terhadap tekanan kelompok masyarakat.

Sorensen dalam Kusdi, (2009:46), membagi organisasi publik dalam empat kategori :

Tabel 2.1
Tipologi Organisasi Publik

		Tujuan	
		Jelas	Tidak Jelas
Hubungan Kausal	Pasti	a. Efisiensi Ekonomi	c. Legitimasi Kelembagaan
	Tidak Pasti	b. Kriteria Judgmental	d. Legitimasi Kelembagaan

Organisasi publik kategori “a” adalah organisasi publik yang memiliki berbagai tujuan yang terdefinisi secara jelas serta hubungan sebab akibat yang diketahui dengan pasti dalam memproduksi *public goods* yang diberikan kepadanya, contohnya yang terdapat pada BUMD/BUMN. Organisasi publik kategori “b” adalah organisasi-organisasi publik dimana tujuan yang harus dicapai cukup jelas, akan tetapi hubungan sebab akibat dalam proses operasionalnya tidak diketahui dengan pasti. Contohnya adalah organisasi-organisasi publik yang menangani masalah pendidikan.

Organisasi publik kategori “c” adalah organisasi dimana tujuan organisasi tidak secara jelas bisa didefinisikan (biasanya karena banyak stakeholder yang terlibat), tetapi hubungan sebab akibat dalam kegiatan organisasi dapat ditentukan secara pasti, contohnya rumah sakit, Bea cukai, perpajakan dan lain-lain. Organisasi publik kategori “d” adalah organisasi publik dimana tujuan organisasi maupun hubungan sebab akibat operasionalnya tidak dapat ditentukan secara jelas, contohnya adalah kepolisian, ABRI, dan lain-lain.

Organisasi sektor publik bukan semata-mata organisasi sosial yang *non profit oriented* karena terdapat organisasi sektor publik yang bertipe *quasi non profit*. *Quasi non profit* bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan motif surplus (laba) agar terjadi keberlangsungan organisasi dan memberikan kontribusi pendapatan negara atau daerah, misalnya BUMN dan BUMD. Jadi, organisasi publik adalah “organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang dan jasa kepada publik yang

dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum".
Mahsun, (2006:14).

2.2. Teori Kinerja Pegawai

2.2.1. Pengertian kinerja pegawai

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Wibowo(2007:7)

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo(2007:7), mengemukakan bahwa "Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi".

Sebutan lain dari kinerja adalah prestasi kerja, istilah kinerja berasal dari *Job performance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) bahwa "kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Mangkunegara, (2002:67)

Sedangkan Menurut Furtwengler dalam Mangkunegara, (2002 : 86), mengemukakan bahwa:

"Aspek – aspek yang dijadikan ukuran bagi kinerja adalah: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan, mental untuk sukses,

terbuka untuk berubah, kretativitas, keterampilan untuk berkomunikasi, inisiatif, perencanaan dan organisasi”.

Menurut Suyadi (1999:40) “juga mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu”. Dengan demikian bahwa kinerja seseorang akan tergantung pada media yang digunakan, kinerja seseorang akan menjadi lebih baik apabila menggunakan media yang tepat, sedangkan menurut Bernadian, John H. dan Joyce E.A. Russel mengemukakan bahwa “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period*”. Sedarmayanti, (2010:260)

Kinerja menurut Mahsun (2006:25) diartikan sebagai berikut “kinerja (*performance*) adalah mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka arti kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam mencapai tujuan non organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja adalah kulmunasi tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan adalah bahan mentah yang dibawa seseorang pegawai ke tempat kerja : pengetahuan,

kemampuan, kecakapan intrapersonal, dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi eksternal mendukung produktivitas seorang pegawai, walaupun ia memiliki keterampilan dan motivasi yang baik. Hal ini diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung yang berada diluar kendali pegawai.

2.2.2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil, manajemen kinerja adalah bagaimana kinerja diperoleh untuk mencapai sukses. Wibowo, (2007:7).

Menurut Bacal dalam Wibowo, (2007:8), memandang bahwa :

“Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya, proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi dan karyawan”.

Strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberi alat dimana hasil lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati mengenai tujuan, standar dan kebutuhan kompetensi yang direncanakan. Hal tersebut melibatkan pengembangan proses menimbulkan pemahaman bersama

mengenai apa yang akan dicapai, dan pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia dalam cara meningkatkan perubahan yang akan dicapai dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Sedarmayanti (2010:88), strategi manajemen kinerja meliputi:

1. Perbaikan kinerja dalam mencapai keefektifan organisasi dan individu agar hal yang tepat dilaksanakan dengan berhasil.
2. Strategi manajemen kinerja mengenai pengembangan karyawan. Perbaikan manajemen tidak dapat tercapai, kecuali terdapat proses yang efektif dari pengembangan yang berkelanjutan.
3. Strategi manajemen kinerja mengenai pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua pihak terkait, seperti organisasi, pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan pemasok dan karyawan.
4. Strategi manajemen kinerja mengenai komunikasi dan keterlibatan. Hal ini bertujuan menciptakan iklim, dimana dialog yang berkelanjutan antara pimpinan dan anggota tim terjadi untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi, mengenai misi, nilai dan sasaran.

2.2.3. Pengukuran Indikator Kinerja

Mahmudi (2005:103) mengatakan bahwa indikator kinerja adalah “ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan”, sedangkan Mahsun (2006:77) mengemukakan bahwa “jenis indikator kinerja pemerintah daerah meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak”.

Penjelasan singkat tentang jenis indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran, Sumber

Daya Manusia, peralatan, material, dan masukan lain yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan.

2. Indikator proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi ketepatan, kecepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan tersebut.
3. Indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator atau tolak ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana.
4. Indikator hasil (*Outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)
5. Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dengan indikator hasil.
6. Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Untuk mendapatkan pemahaman dan pencapaian kesepakatan terhadap keterkaitan antara indikator kinerja disusun dapat ditempuh dengan pendekatan kerangka kerja logis atau *logical frame work* yang mencakup indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Dalam pembuatan *logical frame work* harus mencakup beberapa elemen yaitu :

1. Menentukan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak dalam suatu indikator.
2. Hubungan kausal (*means-end*) antara indikator-indikator tersebut
3. Asumsi-asumsi yang mengikuti tujuan disetiap tingkatan yang merupakan faktor luar yang tidak dapat dikontrol oleh proyek, yang dapat mempengaruhi hubungan antara masukan, keluaran hasil manfaat dan dampak.
4. Menentukan indikator yang dapat menunjukkan tingkat pencapaian setiap tujuan (sedapat mungkin kuantitatif)

Kendala yang sering dihadapi dalam melakukan suatu analisa terhadap kinerja organisasi adalah menentukan parameter kinerja berdasarkan hasil pemenuhan sasaran dan tujuan organisasi, terutama sekali yang berhubungan dengan organisasi publik telah mempunyai ukuran-ukuran sendiri untuk menilai kinerja atau hasil yang telah dicapai.

Menurut robin yang dikutip oleh Ma'rifah (2005) dalam bukunya Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi mengemukakan bahwa "kinerja adalah suatu fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Melihat dari ketiga indikator dapat diasumsikan bahwa kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan dalam hal ini adalah ada tidaknya kendala atau rintangan yang menjadi penghambat dalam proses pencapaian atau pelaksanaan pekerjaan yang sedang dijalankan oleh seorang pegawai.

Jika ada salah satu pegawai tidak menghasilkan kinerja pada suatu tingkat seharusnya dia mampu, maka perlu diteliti lingkungan organisasinya karena selain didorong oleh kuatnya motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, peningkatan kinerja itu sendiri sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana dia bekerja atau melakukan suatu aktivitas.

Maarifah (2005:85) dalam bukunya yang berjudul pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi kembali mengemukakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi publik haruslah memperhatikan beberapa unsur berikut, yaitu :

1. Terkait langsung dengan tujuan strategis
2. *Cost* atau biaya yang dikeluarkan seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima
3. Dimulai dari permulaan program
4. Dapat dilakukan secara kontinyu sepanjang waktu sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu lainnya
5. Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program
6. Digunakan untuk menetapkan target yang mengarah pada peningkatan kinerja yang akan datang
7. Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat
8. Pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan reabilitas dan validitas
9. Pengukuran kinerja harus berfokus pada tingkatan korektif dan upaya peningkatan standar kinerja, bukan sekedar pada pantauan atau pengendalian saja.

Dengan demikian menjadi jelas bahwa kinerja memperlihatkan atau menunjukkan perilaku seseorang yang dapat diminati, karena kinerja merupakan perilaku individu maka kinerja memiliki beberapa sifat, yaitu ;

1. Ia tidak diam tapi bertindak, melaksanakan suatu pekerjaan dan bersifat dinamis.
2. Melakukan dengan cara-cara tertentu
3. Mengarah pada hasil yang hendak dicapaisehingga kinerja yang didapat bersifat faktual

Jadi dapat disimpulkan konsepsi kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam mencapai hasil tertentu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor sehingga dapat dilihat apakah pencapaian hasil sudah maksimal atau belum.

Kinerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan mewujudkan visi organisasi, berkaitan dengan usaha mewujudkan visi organisasi, dimana visi

organisasi merupakan arah yang menentukan kemana organisasi akan dibawa dan apa yang akan dicapai oleh organisasi untuk masa depan. Oleh karenanya faktor yang paling penting dalam organisasi adalah figur seorang ketua atau pemimpin, seorang pemimpin harus memiliki agenda yang jelas yang didasarkan pada kepedulian yang besar terhadap hasil.

Pemimpin harus memiliki hasil yang efektif untuk menarik perhatian dan memperoleh komitmen terhadap apa yang mereka yakini, dan harus mempunyai kepedulian yang sangat dalam terhadap pentingnya kinerja organisasi agar visi organisasi dapat terwujud sesuai dengan waktu yang diharapkan.

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja terdapat kriteria atau ukuran kriteria tersebut adalah, Wirawan, (2009:69) :

1. Kuantitatif (seberapa banyak)
Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitatif (seberapa baik)
Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai
3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk.
Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produ, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.
4. Efektivitas penggunaan sumber organisasi.
Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan diisyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu.
5. Cara melakukan pekerjaan.
Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan
6. Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja

7. Metode melaksanakan tugas
Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.
8. Standar sejarah
Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang.
9. Standar nol absolut
Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu.

Mahsun (2006:79) mengemukakan bahwa terdapat langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menetapkan indikator kinerja dalam kaitannya dengan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Langkah indikator kinerja menurut BPKP (2000) adalah sebagai berikut :

1. Susun dan tetapkan rencana strategis lebih dahulu (visi, misi, falsafah, kebijakan, tujuan, sasaran, strategi, program, anggaran).
2. Identifikasi data/informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja. Dalam hal ini, data/informasi yang relevan, lengkap, akurat, dan kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang akan dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusunan menetapkan indikator kinerja yang tepat dan relevan.
3. Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijaksanaannya/program/kegiatan.

2.2.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2002:71) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

a. Faktor kemampuan

secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam

mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job)

b. faktor motivasi

motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Motif berprestasi diri adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat yang diperoleh, yaitu terpuji. Menurut McClelland sebagaimana dikutip Mangkunegara (2002:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki pegawai harus ditumbuhkan dari diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu

kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah dan maksimal.

Untuk mengetahui bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi kinerja sebuah kelompok atau sebuah organisasi, maka penulis mengemukakan variabel-variabel intervensi yang mempengaruhi kinerja menurut *Model Multiple Linkage Yuki (1996:260)* yaitu :

1. Usaha bawahan, yaitu setiap proses pencapaian suatu hal yang dapat dilakukan baik secara individu maupun kelompok
2. Kemampuan bawahan dan kejelasan peran, yaitu tingkat aktivitas yang dapat ditunjukkan bawahan.
3. Pengorganisasian pekerjaan, penciptaan mekanisme kerja yang baik dan prosedural.
4. Koordinasi dan kerja sama tim, yaitu proses kerja sama dari para individu/bawahan dalam berbagai hal.
5. Sumber-sumber daya dan dukungan, yaitu sesuatu hal yang dapat menunjang dan dapat di pergunakan dalam pelaksanaan pekerjaan.
6. Koordinasi eksternal, yaitu proses penyesuaian aktivitas dengan berbagai unsur luar yang dapat mempengaruhinya.

Ke enam variabel tersebut mencerminkan suatu ukuran kinerja dari individu dalam suatu kelompok atau organisasi sebagai akibat dari pengaruh pelaksanaan kepemimpinan seseorang. Variabel-variabel tersebut saling berinteraksi dalam menentukan efektivitas sebuah kelompok atau sebuah unit organisasi. Ketidak sempurnaan salah satu variabel tersebut dapat mengurangi efektivitas kelompok atau unit organisasi, yang pada akhirnya menurunkan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja merupakan suatu bentuk *multidimensional construction* yang mencakup banyak faktor yang dapat mempengaruhinya, Mahmudi (2005:21)

dalam bukunya menyatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor personal/ individu, yang meliputi pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan.
3. Faktor tim, yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan atau mitra dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim dan keeratan serta kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses pengorganisasian dan kultur kerja dalam organisasi.
5. Faktor konstektual, yang meliputi tekanan atau pressure terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Marihot Tua Efendi Hariandja (1989 : 52) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi baik formal ataupun informal, publik ataupun swasta yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat didalam organisasi dalam usaha pencapaian kinerja. Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)
Yaitu banyaknya beban pekerjaan atau jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja sesuai dengan apa yang dibebankan.
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)
Merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan itu baik atau buruk buat pegawai. Ini dapat dilihat dari segi ketelitian, kerapihan kerja, kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecekatan pegawai dalam bekerja.
3. Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*)
Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang disesuaikan dengan background pendidikan atau keahliannya dalam suatu

pekerjaan. Hal ini dapat ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal atau kerjasama antar pegawai, akan tetapi kerjasama secara horizontal pun merupakan faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi yaitu dimana pimpinan organisasi dan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan menghasilkan suatu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Kreatifitas (*Creatifity*)

Kemampuan seseorang pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan cara-cara atau inisiatif sendiri dianggap efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan guna untuk melakukan perbaikan demi kemajuan organisasi.

Berdasarkan asumsi diatas kinerja pada hakekatnya adalah suatu hasil kerja yang di pandang sebagai thing done dalam suatu organisasi. Dimana kinerja pada hakekatnya merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

1. Prestasi kerja : hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas kerja.
2. Keahlian : tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, pengetahuan dan lain-lain.
3. Perilaku : sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Pengertian perilaku disini juga mencakup, tanggung jawab dan disiplin.

4. Kepemimpinan : merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

2.3. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir menggambarkan alur pikiran peneliti sebagai kelanjutan dari kajian teori untuk memberikan penjelasan kepada pembaca, maka berdasarkan judul penelitian tersebut kerangka berfikir dalam penelitian ini yaitu ketika terjadi masalah kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten seperti masalah Pegawai yang tidak disiplin, iklim kerja atau lingkungan kerja yang kurang nyaman, serta kurang adanya tindakan yang tegas dari pimpinan terhadap masalah pegawai yang dapat menghambat kinerja pegawai. Masalah tersebut dianggap dapat menghambat kinerja pegawai dan dapat dapat menghambat kemajuan yang seharusnya dicapai.

Masalah dalam penelitian ini, peneliti coba bandingkan dengan menggunakan teori dari Sedarmayanti (2010:377), adapun penilaiannya dengan mengacu kepada indikator sebagai berikut : Pertama yaitu Prestasi kerja, yaitu hasil kerja karyawan dari segi kualitas kerja. Kualitas kerja yaitu, Merupakan tingkat sejauh mana baik atau buruknya hasil pekerjaan pegawai.

Indikator yang ke dua yaitu keahlian, yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, pengetahuan. Kerja sama dan komunikasi yang baik akan menghasilkan tim kerja yang baik

pula, tim kerja yang berproduktivitas sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik, selain itu pegawai juga dituntut untuk memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya, sebaliknya pimpinan juga harus memiliki inisiatif tinggi untuk memberikan arahan kepada pegawai. Kemudian penempatan kerja pegawai sebaiknya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai.

Ketiga yaitu Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup, tanggung jawab dan disiplin. Kedua hal tersebut merupakan salah satu modal agar kinerja pegawai menjadi baik. Pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan atau beban kerja yang dipercayakan kepadanya, dalam arti melaksanakan tugasnya sebaik mungkin dan tetap jujur, serta menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu (disiplin), pegawai harus bersikap disiplin dalam waktu kerja, datang tepat waktu, mengikuti apel, menaati segala peraturan-peraturan kantor, dan pulang pada saat jam kerja berakhir.

Indikator yang terakhir yaitu kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas. Kepemimpinan juga meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kepada bawahan, pemimpin yang memberikan dorongan dan arahan kepada para staff nya akan disenangi oleh pegawai, dan memberikan semangat yang lebih untuk

para pegawai dalam bekerja. Setiap pemimpin pada semua tingkat, bertanggung jawab pada kinerja bawahannya dan organisasi/unit kerja yang dipimpinnya. Sejak seorang terpilih atau diangkat memimpin suatu organisasi/unit kerja, tugasnya yang pertama dan utama adalah merancang kinerja karyawan dan organisasi yang dipimpinnya, pimpinan juga harus tegas terhadap pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin.

Indikator tersebut dianggap cocok untuk mengatasi permasalahan tersebut, dan diharapkan akan terwujudnya kinerja yang baik di Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Berikut alur kerangka berfikir kinerja di Sekretariat DPRD Provinsi Banten :

Skema 2.3
Kerangka Berfikir



2.4. Asumsi Dasar

Berdasarkan pada kerangka berfikir yang telah dipaparkan di atas, peneliti telah melakukan observasi awal terhadap objek penelitian. Maka peneliti berasumsi bahwa **Kinerja Pegawai di SEKRETARIAT DPRD Provinsi Banten** dalam realitasnya ternyata dapat dikatakan masih belum berhasil mencapai kinerja yang baik.

Permasalahan yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah, yaitu permasalahan yang timbul terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten seperti tidak disiplin, iklim kerja atau lingkungan kerja yang kurang nyaman, serta kurang adanya tindakan tegas dari pimpinan, Semua permasalahan yang muncul dikarenakan antara prosedur dan kenyataan kerja di lapangan tidak sinkron, akibatnya prosedur yang telah ditentukan terlihat tidak sejalan dengan baik sehingga mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai. Permasalahan tersebut kemudian dikaji dengan cara membandingkan permasalahan tersebut dengan teori yang digunakan, guna mengetahui apakah masalah yang muncul memang benar-benar sebagai masalah yang bertentangan secara prosedural dan teori, kemudian setelah diketahui masalah yang bertentangan dengan teori dan prosedur, Peneliti mencoba mengkaji kembali masalah tersebut untuk kemudian dicarikan solusi yang tepat untuk menghilangkan masalah tersebut. Setelah masalah tersebut mendapatkan solusi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga memberikan feedback yang baik dalam peningkatan mobilisasi organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, usaha yang digunakan untuk mengetahui metode ilmiah. Hadi, (1984:4), sedangkan Sugiyono (2005:2) mengemukakan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

Sugiyono (2005:1) mendefinisikan metode penelitian kualitatif adalah "metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah". Penentuan suatu metode yang digunakan dalam penelitian akan menentukan kadar ilmiah hasil penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian kualitatif yang merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci. sedangkan bentuknya yaitu dengan menggunakan penelitian deskriptif kualitatif merupakan metode yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Dalam prakteknya tidak terbatas pada pengumpulan dan penyusunan klasifikasi data saja tetapi juga menganalisis dan

menginterpretasikan tentang arti data tersebut. Itulah alasan mengapa peneliti mengambil penelitian deskriptif-kualitatif.

Dengan demikian melalui penelitian deskriptif kualitatif ini peneliti berusaha untuk menggambarkan permasalahan yang ada dalam kaitannya dengan “Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten” dan kemudian menganalisisnya sampai pada suatu kesimpulan absolut.

3.2. Instrumen penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti siap melakukan penelitian yang selanjutnya observasi langsung ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian baik secara akademik maupun logistik Sugiono (2005:1).

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2005: 61-62), peneliti sebagai instrumen penelitian serasi untuk penelitian serupa karena memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat beraksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak bagi peneliti.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.

3. Tiap situasi merupakan keseluruhan. Tidak ada suatu instrumen berupa tes atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia.
4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata. Jadi, untuk memahaminya kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.
5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh dan ia dapat menafsirkannya.
6. Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan dengan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan.
7. Dalam manusia sebagai instrumen, respon yang aneh dan menyimpang diberi perhatian. Respon yang lain dari pada yang lain, bahkan yang bertentangan dipakai untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.

Hal ini sejalan dengan pendapat Irawan (2006: 17) yang menyatakan bahwa dalam sebuah penelitian kualitatif yang menjadi instrumen terpenting adalah peneliti sendiri. Sedangkan menurut Moleong (2005: 19) pencari tahu alamiah (peneliti) dalam pengumpulan data lebih banyak bergantung pada dirinya sebagai alat pengumpul data. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan membuat pedoman wawancara dan pedoman obeservasi dalam rangka mempermudah proses pengumpulan dan analisis data. Sehingga peneliti dapat mengumpulkan data secara lebih utuh dan alamiah dalam rangka memperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam.

3.3.Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh spadley dinamakan "*social situation*" atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang

berinteraksi secara sinergis. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan dengan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan (Sugiono, 2005:49-50).

Mengingat bahwa penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan seluas dan selengkap mungkin mengenai Analisis kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten, maka sumber data didapat dari informan penelitian, berbagai sumber buku, internet, dll.

3.4. Informan Penelitian

Adapun informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang dapat memberikan informasi kepada peneliti atau lapisan yang berkaitan dan dianggap perlu oleh peneliti. Penentuan penelitian ini menggunakan *purposive*, yaitu teknik penentuan informan dengan pertimbangan tertentu yang sengaja ditentukan oleh peneliti. Adapun informan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.4
Informan Penelitian

No	Informan	Kode Informan	Jumlah
1	Kepala Bagian Umum	i.1	1
2	Kepala Sub Bagian TU&Kepegawaian	i.2	1
3	Kepala Bagian Persidangan	i.3	1
4	Kepala Sub Bagian AKD	i.4	1
5	Kepala Bagian Per Undang-undangan	i.5	1
6	Kepala Sub Bagian Rapat Risalah	i.18	1
7	Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten	i.6 , i.7 , i.8 , i.9 , i.10. i.11, i.12	7
8	Anggota DPRD Provinsi Banten	i.13, i.14, i.15, i.16, i.17	5

3.5. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut :

3.5.1. Wawancara

Menurut Mulyana, (2008:180) wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Sedangkan menurut Bungin (2001: 88) wawancara dalam suatu penelitian bertujuan untuk mengumpulkan keterangan tentang kehidupan manusia dalam suatu masyarakat serta pendirian-pendirian itu merupakan suatu pembantu utama dari metode utama (pengamatan). Oleh karena itu, wawancara dalam penelitian kualitatif bersifat mendalam (*In-dept Interview*).

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tak terstruktur. Jika dalam wawancara terstruktur, pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, maka pada wawancara tak terstruktur pertanyaan biasanya disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari informan, pelaksanaan tanya jawab mengalir seperti dalam percakapan sehari-hari. Adapun kisi-kisi wawancara tak terstruktur pada penelitian ini adalah berupa poin-poin pokok yang akan ditanyakan pada informan dan dikembangkan pada saat wawancara berlangsung. Hal ini dimaksudkan agar proses wawancara berlangsung secara alami dan mendalam seperti yang diharapkan dalam penelitian kualitatif. Wawancara dilakukan dengan cara mempersiapkan terlebih dahulu berbagai

keperluan yang dibutuhkan yaitu sample informan kriteria informan dan pedoman wawancara disusun dengan rapih dan terlebih dahulu dipahami peneliti sebelum melakukan wawancara peneliti terlebih dahulu melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. menerangkan kegunaan serta tujuan dari penelitian.
2. menjelaskan alasan informan terpilih untuk diwawancarai.
3. Menjelaskan institusi atau badan yang melaksanakan penelitian.

Hal-hal tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi kepada informan untuk melakukan wawancara dengan menghindari keasingan serta rasa curiga informan untuk memberikan dengan jujur, selanjutnya peneliti mencatat keterangan-keterangan yang diperoleh dengan cara pemendekan kata-kata dan merangkainya kembali dalam bentuk kalimat. Nazir (1985:234-242).

3.5.2. Pengamatan/Observasi

Observasi merupakan kegiatan yang meliputi pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Faisal dalam Sugiyono (2005: 64) yang mengklasifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation and covert observation*), dan observasi yang tidak berstruktur (*unstructured observation*). Maka, observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi secara terang-terangan dan tersamar, dimana

peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa sedang melakukan penelitian. Sehingga mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi, dalam suatu saat peneliti juga tidak harus berterus terang atau tersamar dalam observasi. Tujuannya adalah untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Hal ini juga dilakukan untuk menghindari kemungkinan bila dilakukan terus terang, maka peneliti tidak akan diijinkan untuk melakukan suatu observasi.

Observasi juga diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap hal-hal yang diteliti. Dalam penelitian ini peneliti langsung meninjau lokasi penelitian dan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek-obyek yang diteliti, kemudian dari pengamatan tersebut melakukan pencatatan-pencatatan data-data yang diperoleh yang berkaitan dengan aktivitas penelitian.

3.5.3. Studi Dokumentasi

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi, yakni pengumpulan data yang bersumber dari dokumen yang resmi dan relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dokumen yang diperoleh tersebut dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Adapun alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, khususnya dalam melakukan wawancara adalah:

1. Buku catatan: untuk mencatat pencatatan dengan sumber data.
2. Tape recorder: untuk merekam semua percakapan karena jika hanya menggunakan buku catatan, peneliti sulit untuk mendapatkan informasi yang diberikan oleh informan.
3. Kamera: untuk memotret kegiatan yang berkaitan dengan penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan keabsahan penelitian.

Selanjutnya sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terbagi atas data primer. Data primer diambil langsung dari informan penelitian. Dalam hal ini data primer diambil melalui wawancara (*interview*). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui data-data dan dokumen-dokumen yang relevan dengan masalah yang diteliti. Data-data tersebut merupakan data yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah yang dibahas penelitian ini.

3.6. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini teknik analisa data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan model Miles dan Huberman yang mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif yang

berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Proses datanya mencakup :

1. *Data Reduction* (Reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya jika diperlukan.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami.

3. *Conclusion Drawing /verification* (Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

3.7. Validitas Data

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Artinya data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian Sugiyono, (2005 : 117). Untuk menguji validitas data pada penelitian ini dilakukan melalui teknik triangulasi data yang merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber menurut *Moleong* (2005: 330) berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang telah diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Triangulasi sumber sendiri dapat dicapai dengan cara :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi
3. Membandingkan dengan apa yang dikatakan orang tentang situasi peneliti dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, seperti rakyat biasa, berpendidikan, menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan

5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Triangulasi teknik menurut Sugiyono (2005:127) yaitu “ menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda”. Pengecekan dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Selain itu peneliti pun melakukan *membercheck*, yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *membercheck* adalah mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Setelah *membercheck* dilakukan, maka pemberi data dimintai tandatangan sebagai bukti otentik bahwa peneliti telah melakukan *membercheck*. Moleong, (2005: 276)

3.7.Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di kantor Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Ada beberapa alasan yang diasumsikan peneliti sangat kompetebel untuk mengangkat persoalan tentang Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi banten karena dari pengamatan atau observasi awal yang peneliti lakukan, kinerja pegawai di sekretariat DPRD provinsi banten masih kurang tidak seperti yang diharapkan. Penelitian ini berlangsung selama lima bulan yang dimulai pada bulan oktober hingga april, dengan *timetable* sebagaiberikut:

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Sekretariat DPRD Provinsi Banten

Sekretariat DPRD Provinsi Banten berada di Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B), yang terletak di Jln. Syech Nawawi Al-Bantani Palima-Serang. Sekretariat DPRD sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Banten merupakan unsur pelayanan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi DPRD Provinsi Banten yang sehari-hari dilaksanakan oleh para anggota Dewan dan unsur pendukung kelancaran pelaksanaan fungsi dan tugas DPRD dalam rangka meningkatkan kualitas dan kinerja DPRD.

Sekretariat DPRD dipimpin oleh Sekretaris DPRD yang diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur dengan persetujuan DPRD. Dalam melaksanakan tugasnya secara teknis operasional berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah sebagaimana dimanakan dalam pasal 3 ayat 2 Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat DPRD Provinsi Banten.

4.1.2. Visi dan Misi

Memasuki periode pembangunan Provinsi Banten pada lima tahun kedua (2007-2012), Sekretariat DPRD sebagai perangkat daerah Provinsi Banten merupakan salah satu pelaku pembangunan yang diharapkan mampu

memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian harapan terhadap terwujudnya “RAKYAT BANTEN SEJAHTERA BERLANDASKAN IMAN dan TAQWA”. Harapan tersebut merupakan puncak ukuran keberhasilan yang dicita-citakan dalam penyelenggaraan pembangunan jangka menengah Provinsi Banten pada periode 2007-2012.

Seiring dengan harapan tersebut, Sekretariat DPRD Provinsi Banten dituntut untuk mampu mengejawantahkan visi pembangunan Banten 2007-2012, melalui penetapan visi kelembagaan sebagai ukuran keberhasilan yang diinginkan diakhir periode perencanaan, yang sejalan dengan isu strategis yang dihadapi, yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Untuk itu Sekretariat DPRD Provinsi Banten menetapkan Visi dan Misi 2007-2012 yaitu :

VISI :

***Terwujudnya Dukungan Yang Optimal Terhadap Pelaksanaan
Tugas, Fungsi dan Wewenang DPRD Provinsi Banten***

Berdasarkan pernyataan Visi Sekretariat DPRD Provinsi Banten 2007-2012 tersebut, puncak ukuran keberhasilan yang dicita-citakan ditekankan pada terwujudnya “pelayanan prima”. Prima menjadi ukuran keberhasilan dalam hal ini lebih mengarah pada definisi “*standing first in quality and significance*”, sehingga kriteria pelayanan prima dalam visi Sekretariat DPRD Provinsi Banten adalah dukungan yang profesional dan berkualitas, yaitu pelayanan yang didasarkan pada standarisasi pelayanan dari DPRD Provinsi Banten. Prinsip-prinsip pelayanan yang profesional meliputi tanggap, tepat, dan

profesional, yang secara keseluruhan bermuara pada kepuasan dan kepercayaan anggota DPRD Provinsi Banten atas kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Selain itu pelayanan prima juga dapat diartikan sebagai bentuk pelayanan yang berkualitas, dimana dalam hal ini kinerja kegiatan Sekretariat DPRD Provinsi Banten, *output* dan *outcome* nya diarahkan untuk memberi dukungan maksimal terhadap pelaksanaan tugas fungsi dan wewenang DPRD Provinsi Banten.

Terdapat 3 fungsi dasar DPRD Provinsi Banten yang terdiri dari fungsi legislasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan. Untuk itu dalam mewujudkan pelayanan prima bagi pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang DPRD Provinsi Banten sebagai visi 2007-2012, serta dalam mengapresiasi upaya mendukung pelaksanaan misi pembangunan provinsi Banten 2007-2012, maka Sekretariat DPRD provinsi Banten menetapkan Misi yang diemban pada periode 2007-2012 sebagai berikut:

MISI:

Meningkatkan Peran dan Fungsi Kelembagaan

Sekretariat DPRD Provinsi Banten

Dengan tujuan mendorong peningkatan peran DPRD Provinsi Banten dalam penyelenggaraan pemerintah daerah dengan dukungan yang optimal dari Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Dan sasaran yang ingin dicapai adalah pencapaian kinerja yang baik oleh Sekretariat DPRD Provinsi Banten dan DPRD Provinsi Banten.

Berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan maka diperlukan strategi sebagai suatu landasan tindak lanjut untuk merespon isu strategis serta prospek pembangunan 2007-2011 strategi sebagai suatu cara atau pola untuk mewujudkan tujuan atas misi yang diteapkan. Untuk itu Sekretariat DPRD Provinsi Banten menetapkan strategi pencapaian tujuan dan sasaran dari misinya, yaitu *Peningkatan Kinerja Aparatur dan Manajemen Kelembagaan*.

4.1.3. Struktur Organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Banten

Struktur organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Banten berdasarkan SOTK yang ditetapkan melalui Peraturan Daerah No 2 Tahun 2008 Sekretariat DPRD terdiri dari 4 (empat) bagian dan masing-masing bagian terdiri dari 3 (tiga) Sub bagian. Yaitu, Sekretaris dibantu oleh Bagian Perundang-Undangan, Bagian Persidangan, Bagian Umum, Bagian Keuangan.

Bagian Perundang-undangan, terdiri dari 3 Sub Bagian yaitu, Sub Bagian Kajian Hukum, Sub Bagian Perancangan Produk Hukum dan Sub Bagian Dokumentasi dan Informasi Hukum. Bagian Persidangan terdiri dari 3 Sub Bagian terdiri yaitu, Sub Bagian Hukum Masyarakat dan Protokol, Sub Bagian Alat Kelengkapan DPRD dan Tenaga Ahli dan Sub Bagian Rapat dan Risalah. Bagian Keuangan terdiri dari 3 Sub Bagian terdiri dari 3 Sub Bagian yaitu, Sub Bagian Penyusunan Program dan Anggaran, Sub Bagian Verifikasi dan Pembukuan dan Sub Bagian Perbendaharaan. Bagian Umum terdiri dari 3 Sub Bagian yaitu, Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian, Sub Bagian Rumah Tangga dan Sub Bagian Perlengkapan

Pelaksanaan tupoksi Sekretariat DPRD Provinsi Banten didukung oleh jumlah aparat sebanyak 452 aparat. Berdasarkan status yang terdiri dari 100 orang berstatus Pegawai Negeri Sipil Daerah, 2 orang tenaga kerja kontrak, 300 tenaga kerja sukarela, serta 50 orang tenaga pendukung lainnya, seperti satpam dan pengemudi. Apabila didasarkan jumlah pegawai negeri sipil dengan jabatan struktural yang tersedia dapat disimpulkan bahwa setiap pejabat eselon IV telah membawahi 4-5 orang pegawai negeri sipil yang berfungsi sebagai staf pelaksana. Disamping itu, keberadaan staf pelaksana khususnya pegawai negeri sipil dan tenaga kerja sukarela apabila dibandingkan dengan jumlah anggota DPRD Provinsi Banten, menunjukkan kondisi rata-rata 1 orang anggota DPRD Provinsi Banten dilayani oleh 4-5 orang staf pelaksana. Berikut Struktur organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Banten :

Gambar 4.1.2.
Struktur Organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Banten



Sumber: Peraturan Daerah Provinsi Banten Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten.

4.1.4. Uraian Tugas dan Tata Kerja Sekretariat DPRD Provinsi Banten

Berdasarkan peraturan daerah Provinsi Banten nomor 2 tahun 2008 tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten pasal 4 menerangkan bahwa Sekretariat DPRD Provinsi Banten mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan administrasi kesekretariatan DPRD
2. Menyelenggarakan Administrasi keuangan DPRD
3. Mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD

4. Menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai oleh kemampuan keuangan daerah

Berdasarkan susunan organisasi yang ditetapkan melalui peraturan daerah nomor 2 tahun 2008 Sekretariat DPRD Provinsi Banten dibagi kedalam 4 bagian yaitu Bagian Perundang-undangan, Bagian Persidangan, Bagian Keuangan, Bagian Umum yang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

1. Bagian Perundang-undangan

Bagian Perundang-undangan secara umum bertugas membantu anggota dewan dalam pembuatan produk-produk hukum dan kebutuhan hukum lain dari anggota dewan. Secara rinci bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kegiatan dan program kerja bagian Perundang-undangan
- b. Mengkoordinasikan penyusunan produk hukum
- c. Menyelenggarakan dokumentasi dan informasi produk hukum
- d. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi bantuan hukum dan kedudukan anggota DPRD
- e. Menyelenggarakan pengumpulan dan pengelolaan bahan untuk pembuatan produk hukum
- f. Menyelenggarakan koordinasi dan kerja sama dengan unit kerja lain berkaitan dengan produk hukum

- g. Menyelenggarakan pengumpulan bahan kajian, penelitian, dan pengembangan hukum
- h. Menyelenggarakan pengumpulan bahan untuk pelaksanaan pengawasan produk hukum dan kebijakan daerah
- i. Menyelenggarakan pengumpulan bahan untuk pelaksanaan penyusunan anggaran daerah
- j. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan fungsi dan tugasnya.

Bagian Perundang-undangan membawahkan :

- a) Sub Bagian Kajian Hukum
 - a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan sub bagian hukum.
 - b. Mengumpulkan dan mengolah data sebagai bahan masukan bagi kegiatan DPRD dan Sekretariat DPRD.
 - c. Memberikan telaahan terhadap masalah-masalah hukum yang dihadapi oleh DPRD dan Sekretariat DPRD.
 - d. Memfasilitasi bantuan hukum bagi anggota DPRD.
 - e. Memfasilitasi kegiatan pengawasan DPRD.
 - f. Pengumpulan bahan untuk pelaksanaan penyusunan anggaran program daerah.
 - g. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya.

b) Sub Bagian Perancangan Produk Hukum

- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan sub bagian perancangan produk hukum.
- b. Menyiapkan dan mengolah bahan produk hukum DPRD dan Sekretariat DPRD.
- c. Menyiapkan referensi hukum yang diperlukan dalam kegiatan penyusunan produk hukum.
- d. Melaksanakan fasilitasi proses pengangkatan dan pemberhentian anggota DPRD.
- e. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya.

c) Sub Bagian Informasi dan Dokumentasi Hukum

- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan sub bagian Dokumentasi dan Informasi hukum.
- b. Menghimpun, menyusun dan mendokumentasikan seluruh produk hukum serta peraturan perundang-undangan lainnya.
- c. Memfasilitasi kegiatan sosialisasi produk hukum DPRD.
- d. Menyelenggarakan perpustakaan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD dan Sekretariat DPRD.
- e. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya.

2. Bagian Persidangan

Bagian Persidangan secara umum bertugas membantu anggota Dewan Provinsi Banten dalam melaksanakan berbagai kegiatan

persidangan. Secara rinci tugas bagian persidangan adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kegiatan dan program kerja Bagian Persidangan
- b. Mengkoordinasikan penyediaan bahan persidangan dan penyusunan risalah
- c. Mengkoordinasikan pelayanan kegiatan rapat Alat Kelengkapan Dewan dan kepanitiaan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- d. Menyelenggarakan dan mengkoordinasikan layanan kegiatan tata usaha dan urusan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
- e. Melaksanakan layanan dan memfasilitasi kegiatan rapat, dan penyusunan risalah
- f. Melaksanakan layanan dan memfasilitasi kegiatan alat kelengkapan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- g. Mengkoordinasikan kegiatan hubungan masyarakat dan keprotokolan
- h. Menyusun bahan kegiatan alat kelengkapan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- i. Menyusun bahan laporan kegiatan alat kelengkapan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- j. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya

Bagian Persidangan membawahkan :

- a) Sub Bagian Humas dan Protokol
 - a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan sub bagian humas dan protokol.
 - b. Menghimpun, menyusun dan mengolah bahan informasi dan kegiatan DPRD.
 - c. Mengkoordinasikan jadwal kegiatan alat kelengkapan DPRD.
 - d. Mengkoordinasikan kegiatan publikasi dan pemberitaan kegiatan DPRD.
 - e. Melaksanakan pengumpulan dan penyaringan data serta analisis pemberitaan kegiatan DPRD.
 - f. Menyiapkan, menyajikan layanan pemberitaan dan publikasi kegiatan DPRD.
 - g. Memfasilitasi kegiatan DPRD dalam menerima penyampaian aspirasi masyarakat.
 - h. Mengkoordinasikan kegiatan kehumasan dan keprotokolan.
 - i. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya.
- b) Sub Bagian Kelengkapan dan Tenaga Ahli DPRD
 - a. Menyusun program kerjadan rencana kegiatan sub bagian alat kelengkapan dan tenaga ahli DPRD.
 - b. Menyusun jadwal dan mengkoordinasikan kegiatan alat kelengkapan dan tenaga ahli DPRD.

- c. Memfasilitasi layanan kebutuhan kerja alat kelengkapan dan tenaga ahli DPRD.
 - d. Menyiapkan administrasi kegiatan sub bagian alat kelengkapan DPRD dan tenaga ahli.
 - e. Memfasilitasi pelaksanaan rekrutmen tenaga ahli DPRD .
 - f. Menyiapkan sarana dan kegiatan Alat Kelengkapan DPRD dan Tenaga ahli.
 - g. Melaksanakan pengumpulan, penyusunan dan pengolahan hasil kegiatan alat kelengkapan DPRD dan tenaga ahli.
 - h. Melaksanakan penyusunan laporan kegiatan alat kelengkapan DPRD dan tenaga ahli.
 - i. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya.
- c) Sub Bagian Rapat dan Risalah
- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan sub bagian rapat dan risalah.
 - b. Menyiapkan baham pelaksanaan rapat-rapat DPRD.
 - c. Menyiapkan sarana dan layanan rapat-rapat DPRD.
 - d. Melaksanakan kegiatan pengumpulan serta pengolahan hasil rapat DPRD.
 - e. Melaksanakan penyusunan risalah rapat.
 - f. Menyiapkan sarana dan layanan pelaksanaan kegiatan dan reses anggota DPRD.

3. Bagian Keuangan

Bagian keuangan memberikan layanan administrasi keuangan untuk para anggota dewan dan seluruh unit DPRD Provinsi Banten. Secara rinci bagian keuangan mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kegiatan dan program kerja bagian keuangan
- b. Menyusun, menyelenggarakan dan mengkoordinasikan anggaran serta pelaporan
- c. Menyelenggarakan penyiapan bahan kebijakan perbendaharaan belanja pegawai dan pengelolaan administrasi keuangan DPRD
- d. Menyelenggarakan pembukuan, verifikasi dan penyiapan bahan kajian kebijakan administrasi pengelolaan keuangan
- e. Menyelenggarakan penyusunan, perencanaan dan pengelolaan anggaran DPRD serta sekretariat DPRD
- f. Menyelenggarakan koordinasi kegiatan penyusunan rencana dan perubahan anggaran
- g. Menyelenggarakan koordinasi dan pembinaan perbendaharaan
- h. Menyelenggarakan penelaahan dan pengujian administrasi pengelolaan keuangan serta pelaporan
- i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan fungsi dan tugasnya

Bagian Keuangan Membawahkan :

- a) Sub Bagian Penyusunan Program dan Anggaran
 - a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan sub bagian penyusunan program dan anggaran.
 - b. Mengkoordinasikan dan menyiapkan daftar usulan program dan rencana kerja sekretariat DPRD.
 - c. Mengkoordinasikan, menyusun dan menyiapkan serta mengelola usulan kegiatan dan anggaran.
 - d. Melaksanakan pengendalian pengelolaan anggaran.
 - e. Mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan penyusunan dan perubahan serta pertanggungjawaban anggaran.
 - f. Mengkoordinasikan, menyusun dan menyiapkan materi laporan dan evaluasi perencanaan program, perencanaan kegiatan, dan perencanaan anggaran.
 - g. Mengkoordinasikan, menyusun dan menyiapkan materi laporan dan evaluasi perencanaan program, perencanaan kegiatan, dan perencanaan anggaran.
- b) Sub Bagian Verifikasi dan pembukuan
 - a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan dan sub bagian verifikasi dan pembukuan.
 - b. Melaksanakan dan mengendalikan administrasi umum keuangan.

- c. Melaksanakan pemeriksaan, penelaahan dan pengujian administrasi tanda bukti pembayaran
 - d. Melayani dan memfasilitasi bahan kajian kebijakan administrasi verifikasi dan pembukuan.
 - e. Melaksanakan dan menyusun laporan pelaksanaan verifikasi dan pembukuan.
 - f. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya.
- c) Sub Bagian Perbendaharaan
- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan Sub Bagian Perbendaharaan.
 - b. Menyiapkan dan melaksanakan urusan belanja pegawai.
 - c. Menyiapkan dan melaksanakan administrasi pembayaran.
 - d. Menyusun dan mengolah data realisasi pembayaran.
 - e. Menyiapkan baha kajian kebijakan penyelenggaraan perbendaharaan.
 - f. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama pembinaan perbendaharaan.
 - g. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya.

4. Bagian Umum

Bagian umum bertugas melaksanakan berbagai kegiatan yang tidak dilaksanakan oleh bagian-bagian lainnya misalnya pengelolaan kepegawaian dan pengadaan-pengadaan kebutuhan DPRD. Secara rinci bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kegiatan dan program kerja bagian umum
- b. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan tata usaha, kearsipan dan administrasi kepegawaian
- c. Menyelenggarakan kegiatan administrasi pengadaan perlengkapan dan pemeliharaannya
- d. Menyelenggarakan administrasi rumah tangga DPRD
- e. Menyelenggarakan layanan administrasi perkantoran
- f. Menyelenggarakan pemeliharaan gedung, kantor, serta barang inventaris
- g. Menyelenggarakan pembinaan dan administrasi kepegawaian
- h. Menyiapkan bahan petunjuk teknis penyelenggaraan administrasi tata usaha, kearsipan, dan kepegawaian.
- i. Menyelenggarakan dan menyiapkan layanan mobilitas bagi pimpinan dan anggota DPRD serta Sekretariat DPRD
- j. Mengkoordinasikan kegiatan pengamanan lingkungan sekretariat DPRD
- k. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan fungsi dan tugasnya

Bagian Umum Membawahkan :

- a) Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian
 - a. Menyusun rencana kegiatan dan program kerja Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian;
 - b. Menyelenggarakan penataan dan pelayanan kearsipan ;

- c. Melaksanakan administrasi kepegawaian meliputi pembinaan disiplin, penyusunan Daftar Unit Kepangkatan (DUK) , kenaikan pangkat, penyelesaian gaji berkala, bezetng formasi, dan urusan kepegawaian lainnya;
 - d. Menyelenggarakan kegiatan ekspedisi/pengiriman surat;
 - e. Mengelola dan menyajikan serta memfasilitasi layanan data pegawai Sekretariat DPRD;
 - f. Menyiapkan dan mengkoordinasikan layanan kesejahteraan kepegawaian, poliklinik, koperasi dan sebagainya;
 - g. Menyiapkan dan memfasilitasi layanan kesejahteraan pegawai, poliklinik,koperasi,dsb.
 - h. Melaksanakan layanan administrasi perkantoran;
 - i. Menyiapkan layanan administrasi perkantoran;
 - j. Menyiapkan dan memfasilitasi kegiatan olahraga, kesenian, kerohanian dan rekreasi.
- b) Sub Bagian Perlengkapan
- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan Sub Bagian Perlengkapan.
 - b. Menyelenggarakan penataan perlengkapan.
 - c. Menyusun bahan dokumen pengadaan perlengkapan dan barang daerah dilingkungan Sekretariat DPRD.

- d. Melaksanakan pengadaan alat tulis kantor, cetakan, alat perlengkapan kantor dan pengadaan barang Sekretariat DPRD.
 - e. Melaksanakan pemeliharaan perlengkapan, barang, sarana dan prasarana milik daerah dilingkungan Sekretariat DPRD.
 - f. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya.
- c) Sub Bagian Rumah Tangga
- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan Sub Bagian Rumah Tangga.
 - b. Menyiapkan layanan pendukung kegiatan rapat-rapat alat kelengkapan DPRD dan Sekretariat DPRD.
 - c. Melaksanakan layanan keperluan Rumah Tangga DPRD dan Sekretariat DPRD.
 - d. Melaksanakan layanan urusan rumah tangga pimpinan DPRD.
 - e. Melaksanakan kegiatan pengamanan.
 - f. Melaksanakan administrasi, pengaturan layanan dan pengelolaan kendaraan dinas.
 - g. Menyelenggarakan pemeliharaan kebersihan gedung, taman dan fasilitas lainnya.

4.2. Informan Penelitian

Seperti yang telah dikemukakan pada bab 3, bahwa dalam penelitian mengenai Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten ini, dalam penentuan informannya peneliti menggunakan *purposive* (bertujuan). Adapun informan-informan yang peneliti tentukan, merupakan orang-orang yang menurut peneliti memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Karena informan itu sendiri berhubungan langsung dengan masalah yang sedang diteliti oleh peneliti. Selanjutnya perlu diketahui, adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 18 orang, diantaranya adalah :

- a. Drs. Rasim M.Si, selaku Kepala Bagian Umum
- b. Drs. A. Ariyanto M.Si, selaku Kepala Bagian Persidangan
- c. Drs. Kasumazali S.H, selaku Kepala Bagian Perundang-undangan
- d. Fajar Hasannudin S.H, selaku Kasubag TU & Kepegawaian
- e. H. Epy Shaifullah S.Ag, selaku Kasubag AKD
- f. Suredati S.sos M.Si selaku Kasubag Rapat dan Risalah
- g. Drs. Makmun Muzzaki, selaku Anggota DPRD fraksi PPP
- h. Waskurni S.Ag, selaku Anggota DPRD Fraksi ARD
- i. Yayat Hamdiyat, selaku Anggota DPRD Fraksi Demokrat
- j. Drs. Kurtusi, selaku Anggota DPRD Fraksi BBPB
- k. Indah Rusmiati S.H, selaku Anggota DPRD Fraksi PDI P
- l. Drs. H. Miftohudin Assyafe'i, selaku pegawai Sekretariat DPRD
- m. 6 orang Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, yang meminta identitasnya dirahasiakan

4.3.Deskripsi Data dan Analisa Data

Deskripsi data merupakan penjelasan mengenai data yang didapat dari hasil penelitian. Data ini didapat dari hasil penelitian dengan menggunakan teknik analisa data kualitatif. Dalam penelitian ini mengenai Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, data yang peneliti dapatkan lebih banyak berupa kata-kata dan tindakan yang peneliti peroleh melalui proses wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini kata-kata dan tindakan orang yang diwawancara merupakan sumber utama dalam penelitian. Sumber data ini kemudian oleh peneliti dicatat dengan menggunakan catatan tertulis atau dengan menggunakan alat perekam yang peneliti gunakan dalam penelitian.

Data yang peneliti dapatkan juga berupa data-data dalam bentuk tindakan, dalam penelitian ini juga peneliti menggunakan data dokumentasi yang berada diunit pelaksanaan penelitian, yaitu dikantor DPRD Provinsi Banten. studi pustaka dan juga dokumentasi yang sengaja peneliti ambil sendiri melalui pengamatan berperan serta. Dokumen tersebut bermacam-macam bentuknya, diantaranya adalah, Peraturan Daerah Provinsi Banten nomor 2 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten, Dokumen Rencana Kerja Sekretariat DPRD tahun 2011.

Dokumentasi yang peneliti ambil saat melakukan pengamatan berperan serta adalah catatan berupa catatan lapangan peneliti dan juga foto aktivitas orang-orang yang peneliti amati selama peneliti berada dilapangan,

alasan peneliti menggunakan data berupa foto adalah karena foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah dan menganalisis obyek-obyek yang diteliti melalui segi-segi subyektif.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, maka dalam proses menganalisis datanya pun peneliti melakukan analisa secara bersamaan. Seperti yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, bahwa dalam prosesnya analisa dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan model interaktif yang telah dikembangkan oleh Milles dan Huberman, yaitu selama penelitian dilakukan dengan menggunakan tiga kegiatan penting, diantaranya; *Data Reduction* (Reduksi data), Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya jika diperlukan.

Data Display (Penyajian Data), Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan selanjutnya, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami.

Conclusion Drawing/verification (Penarikan Kesimpulan), langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apa bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Selanjutnya untuk menjaga validitas data selama penelitian berlangsung, peneliti juga menggunakan aktivitas triangulasi, triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini oleh peneliti yaitu dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

4.4.Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1.Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah atau yang disebut dengan Sekretariat DPRD Provinsi Banten merupakan unsur pelayanan terhadap Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Sekretariat DPRD dipimpin langsung oleh seorang Sekretaris Dewan yang secara teknis operasional berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan atau Ketua DPRD, dan secara Administratif bertanggung jawab kepada gubernur melalui Sekretaris daerah.

Sekretariat DPRD sebagai perangkat daerah daerah Provinsi Banten merupakan salah satu pelaku pembangunan yang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian harapan masyarakat Banten yang maju dan mandiri. Ukuran keberhasilan yang harus dicapai oleh Sekretariat DPRD Provinsi Banten selain dijiwai oleh harapan terwujudnya Banten maju dan mandiri tentunya juga dilandasi oleh isu strategis sebagai fokus pembangunan yang dihadapi dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya yaitu menyelenggarakan administrasi kesekretariatan DPRD, menyelenggarakan administrasi keuangan DPRD, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Isu strategis yang dihadapi terorientasi pada kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia Sekretariat DPRD Provinsi Banten dan pelayanan yang berkualitas dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD Provinsi Banten.

Dukungan yang profesional yang berkualitas, yaitu pelayanan yang didasarkan pada standarisasi pelayanan dari DPRD itu sendiri. Prinsip-prinsip pelayanan yang meliputi tanggap tepat dan profesional, yang secara keseluruhan bermuara pada kepuasan dan kepercayaan Anggota DPRD Provinsi Banten atas kinerja dari Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Pelayanan prima juga dapat diartikan sebagai pelayanan yang berkualitas, dimana dalam hal ini seharusnya kinerja kegiatan Sekretariat DPRD Provinsi Banten output dan inputnya diarahkan untuk memberi dukungan dan pelayanan yang

maksimal terhadap fungsi dan wewenang DPRD Provinsi Banten. Sebagaimana yang di tegaskan dalam Pasal 20 ayat (1) UUD 1945 Dewan Perwakilan Rakyat mempunyai tugas yang terdiri dari fungsi legislasi, fungsi pengawasan dan fungsi anggaran oleh karena itu pelayanan harus dapat mengakomodir seluruh fungsi dasar DPRD Provinsi Banten dengan cara pencapaian kinerja baik oleh Sekretariat DPRD Provinsi Banten, sehingga pelayanan yang diberikan mampu memberikan dampak secara signifikan terhadap terpenuhinya amanat rakyat melalui pelaksanaan tugas fungsi dan wewenang DPRD Provinsi Banten.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh Mohamad Mahsun, SE, M.Si, Ak dalam bukunya *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* mendefinisikan Kinerja sebagai:

“ Kinerja (Performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi”. (Mahsun,2006:25)

Namun, sepertinya kinerja dari Sekretariat DPRD Provinsi Banten dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masih perlu banyak perbaikan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, selama observasi masih banyak hal-hal yang peneliti temui yang dapat menghambat kinerja dari Sekretariat DPRD Provinsi Banten, diantaranya masih banyak pegawai yang tidak disiplin, seperti datang terlambat ke kantor, istirahat sebelum jam istirahat, pulang sebelum waktunya, bahkan tidak masuk tanpa keterangan, hal lain yang peneliti temui

yaitu lingkungan kerja yang kurang nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan, banyak pegawai yang bekerja dengan tidak nyaman, ketidaknyamanan tersebut berasal dari banyak hal, diantaranya kurangnya komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja, kurangnya sarana dan prasarana, seperti jumlah kursi yang lebih sedikit apabila dibandingkan dengan jumlah pegawai pada bagian tersebut, serta gaduhnya suasana ruangan saat jam kerja.

Kedua hal tersebut juga tidak mendapat perhatian atau penanganan khusus dari para kepala bagian atau kepala sub Bagian. Hal ini terbukti dengan tidak adanya surat teguran atau peringatan serta tidak adanya perbaikan sistem dalam bekerja yang menjadi perhatian khusus bagi para pimpinan, arahan hanya dilakukan sesekali saja, dan ketika pegawai terus melakukan sikap-sikap tersebut, pimpinan seperti acuh, dan tidak menindak sebagaimana mestinya. hal ini membuat masalah-masalah tersebut sulit untuk dihilangkan dan seperti telah menjadi budaya dalam lingkungan kantor, dalam hal ini kinerja pegawai dipertanyakan, apakah pegawai dapat memfasilitasi Anggota dewan sebagai wakil rakyat, penerima aspirasi rakyat dengan baik. Pertanyaan tersebut seperti terjawab oleh pernyataan dari Anggota Dewan Provinsi Banten, Fraksi Partai Persatuan Pembangunan, yang mengatakan bahwa :

“... Kalau dikasih Rating dari 1 sampai 6, kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten saya kasih nilai 6”. (wawancara dengan Anggota dewan, Senin, 16 Februari 2012. Pukul 14.00WIB. bapak Drs.H. Makmun Muzzaki).

Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja

individu seorang pegawai yang meliputi Prestasi kerja, Keahlian, Perilaku, dan Kepemimpinan.

1). Prestasi Kerja

Prestasi Kerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara kualitas kerja. Baik atau buruknya kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja atau kuantitas hasil pekerjaan dari para pegawai. Apabila kualitas kerja pegawai buruk maka dapat dikatakan kinerja mereka sebagai pegawai buruk pula.

Terkait dengan kualitas kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, peneliti melakukan wawancara dengan Anggota DPRD Provinsi Banten dari fraksi Partai Persatuan Pembangunan, Drs.H.Makmun Muzzaki. Selaku anggota dewan yang difasilitasi oleh pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, beliau mengatakan bahwa kualitas kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten masih kurang dan perlu ditingkatkan, berikut petikan wawancaranya :

"kualitas kerja dari pegawai Sekretariat itu masih sangat kurang, masih banyak perlu ditingkatkan, Sumber daya manusia juga perlu ditingkatkan masalah keterampilan kerja, harusnya dilaksanakan south course atau kursus pendek dalam peningkatan kualitas kerja pegawai Sekretariat". (Wawancara Senin, 27Februari2012. Pukul 15.07WIB. bapak Drs. H. Makmun Muzzaki).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Anggota dewan dari fraksi Partai Bulan Bintang Peduli Bangsa, yang mengatakan kepada peneliti bahwa

kualitas kerja pegawai memang kurang, karena tupoksi yang ada belum semua dapat dijalankan, berikut pernyataan beliau :

“apabila berbicara mengenai kualitas kerja pegawai Sekretariat, saya rasa masih kurang, karena tupoksi yang ada belum semua dapat dijalankan, dalam hal rapat misalnya, adek liat saja tuh di luar ruang rapat paripurna, anggota dewan ada didalam, staf dewan ada diluar, jadi kami ini anggota dewan mencatat jalannya rapat sendiri, seharusnya kan staf yang benar itu mendampingi anggota dewan, jadi sebelum rapat ditutup staf dewan itu menyerahkan hasil rapat kepada kita, apakah ada yang dirubah atau tidak, lalu hasil tersebut diparaf . kemudian di copy dan besok paginya sudah ada di tangan masing-masing peserta rapat (Anggota dewan). Tetapi ini tidak, kadang-kadang naskah tidak di paraf. Seharusnya hasil rapat tersebut diparaf terlebih dahulu, agar apabila rapat atau sidang dilanjutkan, kita bisa tau harus mulai darimana, nah yang seperti itu tidak dilakukan sama sekali”. (Wawancara dengan Anggota dewan, senin 27 februari 2012. pukul 11.00WIB. bapak Drs. Kurtusi)

Tercermin bahwa memang kualitas kerja pegawai Sekretariat DPRD masih perlu ditingkatkan, komentar dari anggota dewan Fraksi Partai Kebangkitan Bangsa tersebut yang mengatakan bahwa kurangnya kualitas dari tugas pokok dan fungsi Sekretariat DPRD Provinsi Banten dapat mengganggu kinerja dari Anggota DPRD itu sendiri, anggota DPRD tersebut masih merasa belum puas atas pelayanan dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Pada saat peneliti melakukan wawancara dengan anggota dewan tersebut, sedang diadakan rapat paripurna, yang peneliti lihat memang para staf tidak mendampingi anggota dewan.

Peneliti mencoba untuk menanyakan kepada pimpinan, dalam hal ini kasubag dan kabag mengenai kualitas kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, yaitu kasubag Rapat dan risalah yang memang salah satu tugas pokok dan fungsi sub Bagiannya yaitu menyiapkan bahan pelaksanaan

rapat-rapat DPRD, menyiapkan sarana dan layanan rapat-rapat DPRD, serta melaksanakan pengumpulan serta pengolahan data hasil rapat dan persidangan DPRD, beliau mengakui keluhan anggota DPRD mengenai kualitas hasil kerja pegawainya, berikut petikan wawancaranya :

“untuk masalah kualitas kerja, karena kita berhadapan langsung dengan Anggota Dewan, memang saya akui kualitas pegawai belum ada peningkatan terhadap dewan, khususnya mengenai rapat-rapat, tetapi untuk kedepannya akan kita coba untuk tingkatkan”. (Wawancara dengan Kasubag Rapat dan Risalah, Kamis 1 Maret 2012, pukul 13.00 WIB. Suredati S.sos, M.si)

Pernyataan yang serupa juga diungkapkan oleh Drs. Rasim. M.Si selaku Kepala Bagian Umum yang mengungkapkan bahwa:

“kalau dari kualitas kerja bagus atau tidak itu relatif ya, tetapi kita memang perlu banyak peningkatan kualitas kerja”. (Wawancara dengan Kabag Umum, Rabu 29 Februari 2012, Pukul 09.00 WIB. Bapak Drs. Rasim. M.Si)

Pimpinan mengatakan bahwa memang kualitas kerja pegawai perlu ditingkatkan, walaupun pimpinan tidak menyatakan secara langsung bahwa memang kualitas kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten kurang, tetapi apabila dilihat dari komentar para anggota dewan, peneliti mencoba membuat kesimpulan sementara bahwa memang kualitas kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten masih kurang baik. Namun, untuk lebih memperkuat data yang dimiliki oleh peneliti, peneliti mencoba untuk mewawancarai pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten itu sendiri mengenai sejauhmana pegawai memperhatikan kualitas kerja mereka masing-masing, berikut pernyataan informan :

“kualitas kerja? kadang-kadang perhatiin kadang-kadang nggak”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi

Banten, Selasa 21 Februari pukul 10.00 WIB. nama informan dirahasiakan)

Pernyataan yang tidak jauh berbeda kembali diungkapkan oleh informan lain yang mengungkapkan bahwa:

“jujur saja yah.. saya ngga terlalu perhatiin hasil kerja, karena pada kenyataannya kan kita kalo aktif juga biasa aja penilaiannya ngga ada. Disini ngga ada perbedaan antara pegawai yang aktif (memperhatikan kualitas kerja) atau yang ngga aktif. Jadi ngapain perhatiin kualitas kerja”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, 21 Februari 2012. Pukul 11.42 WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Pernyataan dari informan berikut juga semakin memperkuat data peneliti, berikut petikan wawancaranya :

“untuk kualitas kerja biasa-biasa saja sih, saya pribadi yang penting tepat waktu sesuai dengan yang diinstruksikan, yang penting ada laporannya”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Rabu 23 Februari 2012. Pukul 11.10 WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Dapat dilihat dari petikan wawancara tersebut bahwa pegawai tidak terlalu memperhatikan kualitas kerja mereka, pegawai hanya mencoba untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai instruksi pimpinan, tetapi untuk kualitas dari hasil pekerjaan tersebut pegawai kurang memperhatikan, bahkan ada pegawai yang mengatakan tidak memperhatikan kualitas kerjanya karena tidak ada penilain dari pimpinan mengenai kualitas kerja siapa yang bagus dan kualitas kerja siapa yang buruk, sehingga pegawai merasa untuk apa kualitas dari hasil pekerjaan tersebut mereka perhatikan apabila tidak ada penilaian, karena pada dasarnya pegawai yang aktif atau tidak tetap sama saja tidak ada perbedaan.

Kemudian peneliti juga mencoba untuk mengetahui lebih lanjut mengenai permasalahan apa saja yang dapat mengganggu kualitas kerja pegawai, peneliti mencoba menanyakan hal tersebut kepada pegawai, berikut pernyataan informan :

“pertama, kurang kompaknya pegawai di bagian, kedua, selain berisik juga contoh kecilnya masalah kursi, orang sama bangku banyakan orang, jadi kadang bingung mau duduk dimana, mau duduk aja ko susah, jadi kalo kaya gitu bikin males ada diruangan, pengennya keluar terus”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Kamis 23 Februari 2012, Pukul 11.10 WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Pernyataan yang sama pun kembali diungkapkan oleh informan lain, yang mengungkapkan bahwa :

“yang bisa ganggu kualitas kerja itu biasanya suasana kerja neng, ngga betah di ruangan tuh, ribut banget, yang ngobrol lah, yang nyetel musik lah, terus ada lagi biasanya masalah kepegawaian kadang pegawai datang siang disaat kita butuhkan yang menyangkut tugas orang itu, tapi orangnya ngga ada dan ngga konfirmasi sama skali, jadi kita bingung neng harus konfirmasi ke siapa”. Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, 21 Februari 2012. Pukul 11.42 WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Tidak jauh berbeda dari pernyataan informan sebelumnya, informan lain pun mengungkapkan sebagai berikut :

“Memang ada gangguan dari kiri-kanan (rekan kerja), karna berdampingan langsung, jadi kan berisik, kalau mereka ketawa-ketawa, bercanda, disaat kita lagi ngetik atau apa, walaupun mencoba untuk fokus tapi kan terdengar juga, memang kalau dari suasana kurang nyaman ya untuk bekerja” (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Senin, 16 Januari 2012. Pukul 11:00 WIB. Bapak Drs.H. Miftohudin Assyafe'i)

Banyak pegawai yang mengungkapkan bahwa salah satu yang dapat mengganggu kualitas kerja adalah masalah suasana atau lingkungan kerja yang kurang nyaman, seperti suasana gaduh dari pegawai-pegawai lain yang ada

diruangan, memang pada saat peneliti melakukan penelitian di kantor Sekretariat DPRD Provinsi Banten, peneliti memasuki ruangan perbagian, suasana antara satu bagian dengan bagian yang lain terlihat tidak jauh berbeda, lebih banyak pegawai yang mengobrol dan bercanda dibandingkan pegawai yang bekerja, suasana yang seperti ini yang diungkapkan oleh para informan dapat membuat kegaduhan sehingga mengganggu mereka dalam bekerja yang berimbas pada rasa malas dan tidak betah berada diruangan sehingga kualitas kerja pun menjadi kurang baik.

Peneliti mencoba untuk mengetahui apa saja usaha-usaha yang dilakukan pimpinan, dalam hal ini Kepala Sub Bagian maupun Kepala Bagian dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Drs.A.Ariyanto M.Si mengatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pegawai diadakan diklat atau bintek , berikut petikan wawancaranya :

“upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai yang pertama ada diklat atau bintek secara berkala di internal Sekretariat maupun dari pihak luar, kedua hanya berupa pengawasan saja”.(Wawancara dengan Kabag Persidangan, Selasa 28 Februari. Pukul 12.28. Drs.A.Ariyanto M.Si)

Hal yang sama pun diungkapkan oleh H.Epy Shaifullah S.Ag yang mengatakan bahwa :

“peningkatan kualitas kerja pegawai dilakukan dengan cara pelatihan-pelatihan yang terkait dengan tupoksi”. (Wawancara dengan Kasubag AKD. Rabu 18 Januari 2012. Pukul 10.53. H.Epy Shaifullah S.Ag)

Hal tersebut pun kembali diperkuat oleh pernyataan Fajar Hasanudin S.H selaku Kasubag Kepegawaian yang mengatakan bahwa :

“untuk pegawai negeri sipil dengan diadakan Bimtek terutama yang berhubungan dengan disiplin dan kinerja pegawai, sementara yang Non PNS difokuskan harus lebih giat apel”. (Wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, Selasa, 28 februari 2012, pukul 09.39. Fajar Hasanudin S.H)

Namun ketika peneliti kembali bertanya mengenai apakah Bintek atau diklat yang dilakukan cukup dapat meningkatkan kualitas pegawai?, kasubag kepegawaian tersebut menjawab seperti berikut:

“diusahakan cukup, harusnya memang bisa merubah, tapi ya memang kita kembalikan ke masing-masing pegawai”. (Wawancara dengan Kasubag TU&Kepegawaian. Selasa, 28 februari 2012, pukul 09.39. Fajar Hasanudin SH)

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Kasubag AKD, beliau mengungkapkan bahwa :

“diklat yang diadakan belum sepenuhnya dapat meningkatkan hasil kerja dari para pegawai, tetapi kami selalu mencoba untuk meningkatkan hasil kerja kami, yang masih kurang coba diperbaiki”. (Wawancara dengan Kasubag AKD. Rabu 18 Januari 2012. Pukul 10.53. H. Epy Shaifullah S.Ag)

Pernyataan tersebut juga kembali diperkuat oleh Kepala Bagian persidangan yaitu Drs.A.Ariyanto M.Si yang mengatakan bahwa :

“diklat memang belum mencukupi untuk adanya perubahan dalam kualitas kerja pegawai, harus ditunjang dengan peningkatan kompetensi yang lain, misalkan pendidikan dari S1 ditingkatkan ke S2, menurut saya itu yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai”.(Wawancara dengan Kabag Persidangan. Selasa 28 februari 2012. Pukul 12.28 WIB. Drs. A.Ariyanto M.Si)

Apabila melihat dari pernyataan kabag tersebut, berikut data mengenai tingkat pendidikan pegawai :

Tabel 4.4.1
Tingkat Pendidikan pegawai

No	Tingkat Pendidikan Pegawai	Jumlah Pegawai
1	Strata 2	20 orang
2	Strata 1	49 orang
3	Diploma 3	9 orang
4	SMA	22 orang
Jumlah		100 orang

Diklat atau bintek merupakan proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai pelaksana mempelajari pengetahuan dan keterampilan, yang ditujukan agar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai tersebut, sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai, yang dapat menghasilkan kinerja yang baik dari pegawai.

Pegawai harus dapat diarahkan agar dapat mengikuti diklat atau bintek dengan serius, sehingga dapat memperhatikan dan mengaplikasikan materi-materi yang didapat dari pelatihan tersebut ketika berada dikantor, sementara itu diklat atau bintek yang selama ini diadakan dilakukan kurang memberikan dampak yang positif bagi peningkatan kualitas kerja pegawai, mayoritas pegawai tidak merasa mendapatkan manfaat yang berarti dari program diklat atau bintek tersebut, seperti yang diungkapkan oleh informan, yang mengatakan bahwa :

“saya beberapa kali pernah ikut bintek, manfaat bintek nggak ada sih, karena sama-sama aja mau ikutan atau nggak juga nggak ada hasilnya, tetep aja kualitas pegawai kaya gini”. (Wawancara dengan Pegawai Sekretariat DPRD Banten, selasa 21 february 2012. Pukul 11.42. Identitas Informan dirahasiakan)

Kemudian pernyataan yang tidak jauh berbeda juga kembali diungkapkan oleh informan lain yang mengungkapkan bahwa :

“dari diklat atau bintek memang mendapat pengetahuan baru, tapi nggak terlalu ngefek juga sama kerjaan”.(Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Kamis 23 februari 2012. Pukul 11.10. identitas informan dirahasiakan)

Hal senada pun kembali diungkapkan oleh pegawai lain, yang mengatakan bahwa :

“diklat yang dilakukan memang terasa kurang ada imbasnya ya sama kualitas atau hasil kerja, kita memang dapat ilmu-ilmu baru, tapi begitu kembali lagi ke kantor, ya sudah.. kembali seperti biasa lg”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariaat DPRD Provinsi Banten, selasa 28 februari 2012. Pukul 11.21 WIB. identitas informan dirahasiakan).

Setelah menilik pernyataan tersebut maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa memang diklat atau bintek tidak cukup dalam peningkatan kualitas kerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten, dibutuhkan banyak faktor yang lain seperti motivasi dari dalam diri pegawai sendiri, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta bagaimana pimpinan dapat memberikan arahan serta membawa atau mempengaruhi pegawainya untuk dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai. Karena apabila hal seperti kualitas kerja tidak diperhatikan, maka akan semakin memperburuk kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten.

**Tabel Indikator 1
Temuan Lapangan**

Indikator	Temuan di Lapangan
1. Prestasi Kerja a. Kualitas kerja	Kualitas Kerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten Kurang Baik

2). Keahlian

Keahlian merupakan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, kemampuan dapat berupa pengetahuan, inisiatif, komunikasi, dan kerjasama tim.

a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hal yang paling dasar yang dapat dilihat apabila ingin mengetahui keahlian seseorang, sejauh mana pegawai tersebut memiliki pengetahuan dan faham akan tugasnya dalam pekerjaan. Pada dasarnya latar belakang pendidikan sangat mempengaruhi akan keahlian pegawai, sejauh mana pegawai tersebut memiliki pengetahuan atau memiliki ilmu terhadap tugas dan pekerjaannya, pengetahuan sering dikaitkan dengan latar belakang pendidikan atau jalur pendidikan seseorang, pegawai yang latar belakang pendidikannya cocok dengan pekerjaannya tentu akan lebih menguasai terhadap pekerjaannya. Di Sekretariat DPRD Provinsi Banten, masih banyak pegawai yang penempatan pekerjaannya tidak sesuai dengan latar

belakang pendidikannya. Seperti yang dikatakan oleh informan berikut selaku staf Sekretariat DPRD Provinsi Banten mengatakan bahwa :

“Pekerjaan saya sekarang menangani surat menyurat, sedangkan pendidikan saya ekonomi akuntansi, sama sekali tidak cocok, karena ngga ada basic ekonominya”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Kamis, 23 Februari 2012, pukul 11.10 WIB. identitas informan dirahasiakan).

Pernyataan yang hampir sama juga dinyatakan oleh informan lain, yaitu sebagai berikut :

“saya sarjana teknik neng, emang ga nyambung ditempatin di pengelolaan surat masuk dan surat keluar, ya ngga tau juga deh kenapa bisa ditempatinnya disini, tapi ya karena udah lama jadinya terbiasa juga sih nanganin surat masuk, surat keluar ini”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Selasa 21 Februari 2012, pukul 11.42 WIB. Identitas informan dirahasiakan).

Ditinjau dari percakapan tersebut tercermin bahwa tidak adanya proses penempatan pegawai yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dari pegawai. Pegawai dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan atau tugasnya akan lebih terampil dalam menangani tugas pekerjaannya, dan akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Memang walaupun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keahlian bisa saja didapat dari lamanya pegawai tersebut dan seringkali pegawai tersebut menangani pekerjaannya tersebut, pegawai tersebut akan bisa karena terbiasa walaupun butuh waktu yang cukup lama, seperti yang dikatakan oleh informan berikut:

“memang di Sekretariat DPRD Provinsi Banten ini masih banyak pegawai yang penempatan pekerjaannya tidak cocok dengan latar belakang pendidikan mereka, biasanya mereka bisa karena terbiasa”.
(Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Selasa 28februari2012, pukul 11.21WIB. Drs. Miftohudin Assyafei`i)

Sebelumnya beliau mengatakan bahwa sebenarnya bukan hanya di instansi pemerintahan saja yang penempatan pegawainya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, tetapi di perusahaan swasta juga ada, beliau juga mengatakan bisa karena terbiasa itu sangatlah biasa didalam bekerja, bahkan pegawai baru lulusan S.2 pun yang baru menempati pekerjaan disini memerlukan adaptasi dan harus terbiasa dengan pekerjaannya, walaupun memang bisa karena terbiasa tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat dikatakan pegawai itu ahli dalam pekerjaannya, dan memang cukup menghambat kinerja, karena pegawai yang lain harus berulang-ulang memberikan informasi kepada pegawai tersebut.

Pernyataan tersebut juga sesuai dengan pernyataan H.Epy Shaifullah S.Ag selaku Kasubag Alat Kelengkapan Dewan, beliau mengatakan bahwa memang di kantor Sekretariat DPRD Provinsi Banten ini penempatan pegawai belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, untuk melakukan penempatan pegawai tersebut ditempatkan dibagian mana, biasanya hanya dilakukan wawancara awal saja, berikut petikan wawancara dengan informan :

“penempatan pegawai disini belum sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai, bentuk idealnya memang harus sesuai, tidak usah jauh-jauh deh, saya saja Sarjana Agama menjadi Kasubag AKD, pada awalnya paling kita melakukan wawancara awal saja, lalu didistribusikan ke komisi atau Bagian, walaupun dibagian atau komisi juga belum jelas pekerjaan pegawai tersebut apa, yaah..nanti juga akhirnya bisa karena terbiasa kalau sudah bertahun-tahun, paling tidak pegawai tersebut sudah didistribusikan ke Bagian atau

komisi".(Wawancara dengan Kasubag AKD, Rabu 18januari2012, pukul 10.53WIB. H.Epy Shaifullah S.Ag)

Tidak adanya penugasan didalam pekerjaan seperti yang diungkapkan oleh kasubag AKD juga terjadi pada informan berikut, berikut komentar informan:

"pertama dateng itu nggak ditugaskan pekerjaannya apa, kita harus inisiatif sendiri kalo mau ada kerjaan, soalnya sama sekali nggak ada penugasan khusus". (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Kamis23februari2012. pukul11.10. identitas informan dirahasiakan)

Dari komentar Kasubag AKD diatas, dapat dilihat bahwa penempatan pegawai di Sekretariat DPRD hanya berdasarkan wawancara awal saja dan tidak terlalu mendalam, yang terpenting adalah pegawai tersebut setelah wawancara dapat di distribusikan ke Bagian/Sub bagian atau ke Komisi-komisi tempat Anggota dewan, walaupun di bagian atau komisi tersebut belum jelas tugas atau pekerjaan pegawai tersebut menangani hal apa. Hal ini membuat pada awal pegawai ditempatkan di bagian, pegawai tidak tau apa yang harus dikerjakannya, apakah sesuai dengan kemampuan atau keahlian dia atau tidak. Singkatnya pegawai tidak tau apa *Job desk* nya. Secara otomatis hal ini akan menghambat kinerja pegawai, Dalam hal ini dibutuhkan adanya keseriusan oleh sub Bagian kepegawaian dalam mewawancara atau menganalisis pegawai-pegawai baru akan kemampuan atau keahliannya, agar ditempatkan di bagian atau posisi yang tepat. Hal ini juga di amini oleh informan berikut :

"...memang kalau rekrutmen pegawai dilakukan oleh Provinsi, disini yang perlu diperhatikan itu mengenai penempatan atau pendistribusian pegawai ke Bagian-bagian, karena belum sesuai dengan pendidikan mereka, dibutuhkan analisis jabatan atau analisis pekerja yang idealnya dapat digunakan untuk mengetahui pegawai

tersebut lebih cocok ditempatkan dibagian mana, tapi sayangnya disini belum ada yang seperti itu..". (Wawancara dengan Kabag Persidangan, Selasa, 28 februari 2012, pukul 12.28 WIB. Drs.A.Ariyanto. M.Si)

Berdasarkan pernyataan Kepala Bagian tersebut, dapat diketahui bahwa di Sekretariat DPRD Provinsi Banten, diperlukan adanya analisis mengenai penempatan pegawai. Analisis pekerja menitik beratkan pada karakteristik pegawai, wawancara, dan prosedur-prosedur lainnya, ada beberapa tahapan-tahapan dalam analisis pekerja yang seharusnya dilakukan yaitu :

- a. Pengumpulan latar belakang informasi, pada tahap ini dikumpulkan semua informasi mengenai pegawai baru tersebut, termasuk dengan latar belakang pendidikan tersebut.
- b. Pemilihan kedudukan, pada tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan pegawai
- c. Pengumpulan data analisis jabatan, tahap ini merupakan pengumpulan kemampuan dan skill pegawai
- d. Pengembangan deskripsi jabatan, tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan instansi.
- e. Pengembangan spesifikasi jabatan, pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, bakat, skill dan pengalaman organisasi.

Hal-hal tersebut seharusnya dilakukan agar paling tidak pada pegawai baru terdapat kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas yang akan

ditanganinya, karena pegawai yang latar belakang pendidikannya sesuai dengan tugas dan pekerjaannya tentu akan memberikan efek yang sangat baik terhadap hasil pekerjaannya.

b. Inisiatif

Selain latar belakang pendidikan yang harus disesuaikan dengan penempatan pegawai juga dibutuhkan inisiatif yang tinggi bagi para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya agar kinerja pegawai semakin baik. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi tentu juga akan mendapat penilaian bagus dari pimpinan, dalam hal ini para Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian dan juga anggota dewan. Jenis inisiatif dalam hal ini berupa inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan atau laporan sebelum waktu yang diinstruksikan oleh pimpinan. Jelas apabila hal tersebut dilakukan artinya pegawai benar-benar serius dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pegawai tidak menunda-nunda pekerjaannya, bahkan cenderung menyelesaikan apa yang diinstruksikan oleh pimpinan dengan cepat.

Dalam hal ini ketika peneliti bertanya kepada informan Kabag dan kasubag di Sekretariat DPRD Provinsi Banten apakah pegawai sering melakukan inisiatif-inisiatif didalam pekerjaan, mayoritas dari para informan menjawab bahwa pegawai jarang sekali melakukan inisiatif-inisiatif dalam melakukan pekerjaan, berikut pernyataan Kepala Sub Bagian AKD :

“dalam inisiatif pekerjaan pegawai agak kurang, memang tidak juga dikatakan terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan, bisa tepat waktu bisa juga terlambat, tetapi kalau untuk pegawai yang menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dari apa yang saya instruksikan itu jarang sekali..”(Wawancara dengan Kasubag AKD, Rabu 18 Januari 2012. Pukul 10.53, H. Epy Shaifullah S.Ag)

Hal senada juga dikatakan oleh Kasubag TU & Kepegawaian, yaitu sebagai berikut:

“dalam inisiatif pegawai memang sangat kurang, contohnya apabila dalam bagian ini kita ada tugas untuk membuat atau mendistribusikan surat yang sangat banyak, biasanya mengenai undangan atau acara-acara dan diharuskan pegawai untuk lembur, pegawai sudah tau bahwa proses pendistribusian ini tidak bisa hanya dilakukan pada saat jam kerja saja, tetapi pegawai harus selalu menunggu instruksi saya untuk lembur” (Wawancara dengan Kasubag TU & Kepegawaian, Selasa 28 Februari 2012. Pukul 09.39. Fajar Hasanudin SH)

Pernyataan dua Kasubag tersebut juga seakan mendapat jawaban dari apa yang dikatakan oleh pegawai berikut, pegawai tersebut mengatakan :

“kalau saya mengaku sajalah, jarang punya inisiatif cepet buat nyelesain kerjaan, kerjaan mah nanti aja gampang, ngobrol atau maen game aja dulu sebentar, yang penting kerjaan beres walaupun nanti”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Rabu 18 Januari 2012. Pukul 11.30. identitas informan dirahasiakan)

Kurangnya inisiatif pegawai dalam melakukan pekerjaan memang cukup mempengaruhi dalam kinerja pegawai, tugas pokok dan fungsi yang seharusnya dapat dilaksanakan lebih cepat, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya yang lain menjadi tertunda. Tetapi sebenarnya asalkan laporan pekerjaan tersebut tidak dilaksanakan melewati waktu tenggat instruksi pimpinan, dengan kata lain dilaksanakan dengan tepat waktu tentu tidak akan menjadi masalah. Selain itu inisiatif pegawai juga dapat diartikan sebagai pegawai yang tidak selalu menunggu datangnya pekerjaan untuk dia, dalam hal ini selagi tidak ada pekerjaan pegawai dapat membantu pegawai lain yang membutuhkan bantuan atau yang terlihat sedang menangani pekerjaan yang

banyak, para pegawai mengaku jarang memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja dalam pekerjaannya seperti yang dikatakan oleh informan berikut :

“... kadang-kadang inisiatif bantu kadang-kadang nggak, jarang sih kalo buat bantuin”. (Wawancara dengan Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Selasa, 21 februari 2012. Pukul 10.00. Identitas Informan dirahasiakan)

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan dari pegawai lain yang mengatakan bahwa dia sangat jarang mempunyai inisiatif untuk membantu pekerjaan rekan kerja, kecuali rekan kerjanya tersebut sedang tidak masuk karena izin atau sakit, berikut pernyataan informan:

“saya sih nggak pernah bantu-bantu temen gitu, yaa terkecuali dianya ga masuk karena izin atau sakit, baru biasanya saya gantiin tugas dia”. (Wawancara dengan Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Selasa 21februari2012. Pukul 11.42 WIB. identitas informan dirahasiakan).

Inisiatif pegawai untuk tidak hanya menunggu datangnya pekerjaan dengan hanya mengobrol atau bermain game sebaiknya akan lebih bermanfaat apabila digunakan untuk membantu pegawai lain yang terlihat masih memiliki pekerjaan yang cukup banyak dan belum selesai, hal tersebut juga akan memupuk rasa solid dengan adanya kerja sama dari tiap-tiap pegawai, pekerjaan yang tentunya belum selesai tersebut juga akan menjadi lebih cepat selesai, sehingga dapat terjadi efisiensi waktu, dan efisiensi tenaga.

Kurangnya inisiatif pegawai juga dapat diindikasikan terjadi karena latar belakang pegawai dan pengalaman organisasi dari para pegawai, seperti yang dikatakan oleh Kabag persidangan, sebagai berikut :

“dalam pekerjaan inisiatif pegawai memang kurang, tidak semua pegawai memiliki inisiatif,.. ya mohon maaf mungkin itu memang karena latar belakang pendidikannya yang tidak sesuai dengan job

desk nya dan pengalaman organisasi yang kurang atau bahkan tidak ada". (Wawancara dengan Kabag Persidangan 28februari2012, pukul12.28. Drs.A.Ariyanto M.Si)

Latar belakang pendidikan memang cukup banyak mempengaruhi dalam pekerjaan sebagai pegawai baik itu di instansi pemerintah maupun instansi swasta, karena latar belakang pendidikan yang baik dan memadai yang sesuai dengan pekerjaan akan menghasilkan output yang baik pula, dalam hal ini penanganan tugas pokok dan fungsi untuk melayani para anggota dewan.

Pengalaman organisasi yang telah disinggung oleh kepala bagian persidangan sebagai salah satu indikasi kurangnya inisiatif juga turut mempengaruhi, karena di dalam organisasi kecepatan dan ketepatan itu sangat diperlukan agar sebuah program kerja dapat terlaksana, didalam organisasi juga ada yang dinamakan kerjasama tim, sehingga para anggota organisasi dapat bahu membahu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kedua hal tersebut akan terbawa sampai ke dunia kerja apabila pegawai memiliki pengalaman organisasi yang cukup.

Inisiatif juga bukan hanya diharuskan ada dari satu pegawai ke pegawai lain, inisiatif juga perlu ada dari pimpinan dalam hal ini kepala bagian atau kepala sub bagian, sejauh mana para pimpinan atau atasan memiliki inisiatif untuk memberikan arahan baik didalam pekerjaan maupun sikap atau perilaku, sejauhmana pimpinan mempunyai inisiatif untuk memberikan contoh yang baik kepada para pegawai. Pimpinan dalam hal ini kepala bagian atau kepala sub bagian dituntut untuk dapat memberikan arahan kepada para staf

baik dalam pekerjaan maupun dalam sikap kerja, agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat berjalan dengan lancar.

Ada beberapa hal didalam proses kepemimpinan, yaitu pertama, ada seseorang yang melakukan aktivitas mempengaruhi yang disebut pemimpin. Kedua, ada orang atau sekelompok orang yang dipengaruhi untuk melakukan aktivitas, dalam hal ini para staf atau pegawai. Proses mempengaruhi dan dipengaruhi timbul dari terjadinya aksi dan reaksi, serta interaksi orang yang berfungsi sebagai pemimpin dengan pegawai yang berfungsi sebagai pengikut secara timbal balik. Ketiga, aktivitas mempengaruhi berlangsung dalam situasi tertentu, dalam hal ini yaitu arahan pimpinan mengenai pekerjaan maupun sikap dalam bekerja, yang pada akhirnya ada tujuan yang ingin dicapai yaitu kinerja yang baik sehingga dapat membuat terlaksananya tugas pokok dan fungsi dengan baik pula.

Aktivitas mempengaruhi tersebut seperti kurang terjadi di Sekretariat DPRD Provinsi Banten, peneliti bertanya kepada pegawai mengenai sejauhmana inisiatif pimpinan dalam memberikan arahan baik dalam pekerjaan maupun sikap kerja, informan mengatakan bahwa pimpinan kasubag maupun kabag sangat jarang memberikan arahan langsung kepada para pegawai, biasanya arahan disampaikan kepada staf kepercayaannya, kemudian oleh staf tersebut baru disampaikan kepada pegawai lain, seperti yang dikatakan oleh informan berikut :

"kasubag atau kabag disini jarang memberikan arahan langsung kepada pegawai biasanya mereka memberikan arahan lewat staf kepercayaannya, baru kemudian disampaikan lagi kepada kami-kami ini, begitu juga dengan mengajarkan mengenai pekerjaan, biasanya

yang mengarahkan pekerjaan itu hanya rekan-rekan saja bukan pimpinan langsung, pimpinan mengarahkan langsung pada saat event-event besar aja". (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten. 28februari2012. pukul11.21WIB. Identitas Informan dirahasiakan)

Pimpinan yang seperti dikatakan oleh informan tersebut merupakan pemimpin yang berusaha mencapai tujuan melalui perantara orang lain, dalam arti pimpinan tetap memberikan arahan walaupun melalui orang kepercayaannya, contohnya kabag memberikan arahan kepada kasubag, lalu kasubag lebih memilih menyampaikan hal tersebut melalui orang kepercayaannya, efek negatifnya yang akan timbul yaitu hubungan pimpinan atau atasan dengan pegawai menjadi tidak dekat karena jarang komunikasi tersebut. secara rutin minimal 1 bulan 1x pimpinan harus memiliki inisiatif untuk memberikan arahan kepada para pegawai, atau mengevaluasi hasil kerja pegawai dengan berinteraksi langsung dengan pegawai.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh pegawai berikut mengenai pimpinannya yang jarang memberikan arahan, berikut ungkapan informan :

"memang sih pimpinan ngasih arahan tapi itu jarang, dan ngasih arahnya ke orang tertentu aja, tapi kalo yang dikasih arahnya besoknya gitu lagi.. yaaa udah aja..ngga pernah dikasih arahan lagi,masa bodo aja, puyeng kali, lagian kan itu dikembalikan lagi ke SDM nya, mau ngikutin atau tidak". (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Selasa 21februari2012. pukul11.42WIB. identitas informan dirahasiakan).

Tidak jauh berbeda dengan pernyataan pegawai sebelumnya, pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh pegawai berikut, berikut pernyataan beliau :

"itu pimpinan inisiatifnya kurang, karena ngasih arahan juga ngga tentu mau kemana tujuannya, jadi anak-anak juga bingung mau

diarahin kemana , setelah rapat beres yaudah seperti biasa lagi tidak ada perubahan atas arahan pimpinan tadi, pimpinannya juga ga punya sikap tegas, jadi kalo pegawai nggak menunjukkan perubahan atas arahnya tadi, yaudah cuek bebek aja".(Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, selasa28februari2012. Pukul 13.30WIB. identitas informan dirahasiakan)

Dengan adanya tiga pernyataan tersebut diatas peneliti mencoba untuk menyimpulkan bahwa inisiatif pimpinan dalam memberikan arahan ataupun motivasi-motivasi mengenai pekerjaan maupun sikap kerja sangatlah kurang, hanya kadang-kadang saja pimpinan memberikan arahan dan itupun melalui orang-orang tertentu saja, seperti orang kepercayaan, sedangkan untuk arahan yang pimpinan berikan langsung secara tatap muka dengan pegawai pada bagiannya sangat jarang sekali, hanya jika ada event-event tertentu, contohnya pada saat diadakannya rapat paripurna atau pada saat pelantikan gubernur terpilih Hj. Ratu Atut Chosiyah beserta wakilnya Rano karno, dimana Sekretariat DPRD menjadi salah satu instansi yang ikut andil didalam penyelenggaraan pelantikan tersebut.

Arahan pimpinan juga hanya di dengarkan dan difahami pada saat berada di ruang rapat saja, tetapi setelah rapat atau arahan dari pimpinan selesai biasanya pegawai kembali menjadi pegawai seperti sebelum mendapatkan arahan dan tidak ada perubahan, contohnya dalam hal ini arahan pimpinan mengenai disiplin kerja pegawai. Serta tidak adanya tindakan tegas dari pimpinan. Apa yang di ungkapkan pegawai mengenai tidak tegasnya pimpinan dalam memberikan arahan juga diperkuat oleh komentar Kasubag Kepegawaian sendiri, Kasubag kepegawaian mengatakan bahwa pimpinan disini terus memberikan arahan-arahan kepada pegawai, tetapi ketika peneliti

bertanya bagaimana apabila arahan tersebut tidak ada tanggapan dari pegawai, seperti misalnya tidak disiplin dan tidak menaati peraturan, kasubag tersebut terlihat acuh dengan mengatakan “ya terus mau diapain lagi” kalo sudah seperti itu. berikut komentarnya:

“kita disini terus memberikan arahan-arahan semampu kami, tapi ya kalo seperti itu terus, tidak disiplin dan tidak menaati peraturan..... yaa terus mau diapain?”. (Wawancara dengan Kasubag TU&Kepegawaian, Rabu 22februari2012. pukul 09.39WIB. Fajar Hasannudin SH)

Seseorang baru dapat dikatakan pemimpin apabila ia berhasil menimbulkan pada bawahannya perasaan ikut serta, ikut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan yang dia laksanakan dibawah kepemimpinannya untuk mendapatkan tujuan yang di inginkan. Seorang pemimpin adalah memimpin, memiliki inisiatif dan kemampuan untuk memberikan arahan kepada para pegawainya serta memiliki kemampuan untuk membuat pegawainya ikut serta terhadap arahnya, agar tugas pokok dan fungsi dapat terlaksana seoptimal mungkin.

c. Komunikasi

Komunikasi didalam setiap arahan-arahan pimpinan juga menjadi faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, bagaimana cara pimpinan berkomunikasi dengan pegawai didalam setiap arahan – arahan tersebut, apakah cukup dimengerti oleh pegawai atau tidak, apakah setiap arahan tersebut dapat dilaksanakan atau tidak tergantung dengan bagaimana cara pimpinan dalam menyampaikan maksudnya tersebut. didalam suatu organisasi proses komunikasi secara vertikal juga sangat lah penting, bagaimana pimpinan

menjalin hubungan kerja dengan pegawai. Komunikasi juga dapat menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam setiap laporan-laporan kerja, komunikasi juga dapat memupuk adanya rasa kekeluargaan antara pegawai dalam hal ini staf dan pimpinan, pimpinan yang baik salah satunya juga adalah pimpinan yang dapat menjalin proses komunikasi dengan pegawainya, baik itu masalah pekerjaan ataupun masalah pribadi yang dapat mengganggu kinerja pegawai, karena komunikasi merupakan proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Pembahasan sebelumnya pegawai mengaku komunikasinya dengan pimpinan kurang bagus, arti kurang bagus disini bukan berarti pegawai ada masalah dengan pimpinan, maksudnya adalah pimpinan sangat kurang berkomunikasi dengan stafnya secara langsung tetapi hanya disampaikan melalui orang-orang kepercayaannya saja, seperti yang dikatakan oleh salah satu informan, bahwa secara personal atau pribadi beliau belum pernah berkomunikasi langsung dengan pimpinan, memang kalau komunikasi secara bersama pernah dilakukan pada saat memberikan arahan kepada seluruh pegawai di bagian, tetapi apabila komunikasi berdua secara personal belum pernah, berikut pernyataan informan:

"Kalau komunikasi saya secara pribadi sih belum pernah, hanya kepada orang-orang kepercayaannya saja". (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Kamis 23februari2012, pukul 11.10. identitas informan dirahasiakan)

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten yang lain yang mengatakan :

“kalau saya kan staf, biasanya komunikasi staf itu disampaikan ke Kasubag melalui orang-orang kepercayaannya saja, setelah itu kasubag baru menyampaikan ke Kabag, arahan atau komunikasi langsung dari Kabag memang kurang, tetapi memang tergantung momentnya saja”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, 21februari2012. Pukul 10.00WIB. Identitas Informan dirahasiakan).

Tercermin bahwa memang kurangnya komunikasi pegawai dengan pimpinan, seperti yang dikatakan oleh kedua informan diatas bahwa peran orang kepercayaan memang cukup berpengaruh terhadap berjalannya suatu komunikasi dalam instansi tersebut, karena orang kepercayaan tersebut bertugas sebagai perantara dari setiap arahan-arahan pimpinan yang secara tidak langsung maupun sebaliknya yaitu keluhan-keluhan mengenai pekerjaan dari pegawai. Tetapi peran orang kepercayaan tersebut juga harus diperhatikan dan perlu pengawasan agar tidak menyampaikan pesan atau informasi yang salah, baik itu yang berasal dari pegawai maupun dari pimpinan. Karena apabila dilihat dari kurangnya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan saja sudah jelas dapat menghambat kinerja pegawai, apalagi ditambah dengan salahnya pemberian informasi dari orang kepercayaan tersebut.

Pimpinan yang melakukan komunikasi dengan pegawai hanya melalui orang-orang kepercayaannya saja memang cenderung akan memberikan efek yaitu pimpinan yang kurang kenal kepada bawahan, dalam arti pimpinan hanya mengenal orang yang itu-itu saja, seperti yang dikatakan oleh informan berikut, selaku pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten yang mengatakan bahwa :

“komunikasi dengan pimpinan memang kurang, contohnya kaya Kasubag ke pegawai, itu kasubag belum tentu mengenal semua ke bawahan, yang dikenal hanya orang-orang tertentu saja yang menjadi kepercayaannya dia, harusnya kan memang bisa dekat sama

bawahan, ya minimal kenal lah, jadi kita kerjanya bisa nyaman, nggak ada rasa pilih kasih gitu". (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Rabu 18 Januari 2012. Pukul 11.20. Identitas informan dirahasiakan)

Sementara itu ketika hal tersebut dikonfirmasi dengan Kasubag TU & kepegawaian, berikut jawaban beliau :

"memang untuk komunikasi saya biasanya menyampaikan kepada orang-orang tertentu saja, agar kemudian orang tersebut yang menyampaikan kepada pegawai lain, kalau untuk mengenal bawahan, ya maksimal saya tahu lah sama mereka". (Wawancara dengan Kasubag TU&Kepegawaian, Rabu 22 Februari 2012. Pukul 09.39. Fajar Hasanudin SH)

Hal yang sama pun diungkapkan oleh Kepala Bagian perundang-undangan, berikut petikan wawancaranya :

"komunikasi yang terjalin cukup baik, walaupun tidak intens, karena saya juga kan punya tugas sendiri, tidak bisa selalu terus-terusan memantau atau melakukan komunikasi dengan staf". (Wawancara dengan Kabag PerUndang-undangan. Kamis 02 maret 2012. Pukul 11.21 WIB. Kasumazali SH. M.Si)

Dapat dilihat bahwa dari pernyataan kasubag tersebut terlihat bahwa beliau kurang dekat dengan para pegawai, hal ini terbukti dengan pernyataan beliau yang mengatakan bahwa beliau cukup tahu dengan pegawainya, artinya disini bahwa beliau tidak cukup mengenal bawahan atau pegawainya secara personal, melainkan hanya kepada orang-orang tertentu saja, sehingga menimbulkan adanya perasaan pilih kasih yang dilakukan oleh pimpinan memang cara pimpinan yang seperti itu sering dirasakan oleh pihak-pihak tertentu sebagai cara yang subyektif, pilih kasih, like and dislike, dan sebagainya. Pilih kasih yang dirasakan oleh pegawai akan menimbulkan

perasaan yang tidak nyaman dalam bekerja sehingga akan menghambat kinerja pegawai.

Kurangnya komunikasi juga dirasakan oleh Anggota Dewan dari Fraksi partai Demokrat, Yayat Hamdiyat, beliau mengatakan kepada peneliti bahwa kurang adanya komunikasi dari pegawai kepada beliau sering sekali terjadi, contoh kecilnya yaitu dalam hal perjalanan dinas, ketika besok beliau harus melakukan perjalanan dinas ke Bandung, seharusnya satu hari sebelum keberangkatan semuanya sudah siap baik itu dari segi keuangan, atau memberitahukan kepada dinas yang ada di Bandung bahwa Anggota dewan Provinsi Banten akan melakukan kunjungan, itu semuanya harus ada konfirmasi ke anggota dewan. Tetapi dalam hal ini staf sering kali tidak konfirmasi ke dewan, Berikut pernyataan beliau :

“disini staf saya sering hilang komunikasi begitu saja, contoh kecilnya, misalnya saya harus ke Bandung besok, berarti staf saya itu harus mengurus keuangan, telpon ke dinas yang bersangkutan bahwa akan adanya kunjungan dari Anggota dewan, mestinya sudah siap atau belumnya semua itu harus di konfirmasi ke kita sebagai anggota dewan. Tapi ini kan tidak ada konfirmasi sama sekali, entah karena lupa atau apa saya juga tidak mengerti”. (Wawancara dengan Anggota dewan, Senin 27 february 2012, pukul 12.00 WIB. Yayat Hamdiyat)

Hal yang sama juga diungkapkan anggota dewan dari fraksi Amanat Reformasi daerah Ummah, berikut pernyataan beliau:

“Untuk komunikasi memang kurang, jarang sekali ada staf yang dengan sendirinya memberikan jadwal kegiatan anggota dewan, pasti kami itu harus selalu menanyakannya terlebih dahulu, baru mereka memberikan”. (Wawancara dengan Anggota dewan, Senin 27 february 2012, Pukul 10.15. Waskurni. S.Ag)

Anggota dewan Yayasan Hamdiyat juga mengatakan situasi yang seperti itu juga sering apabila stafnya sakit maka akan hilang komunikasi begitu saja, tidak ada kabar baik melalui telepon atau mengabari temannya, jadi beliau juga bingung harus konfirmasi kemana mengenai tugas staf tersebut. Keadaan yang seperti itu akan menghambat anggota dewan dalam menjalankan tugasnya, contohnya dalam hal ini mengenai perjalanan dinas, anggota dewan menjadi tidak tahu apakah perjalanan dinas yang akan dilaksanakan keesokan harinya itu segala sesuatunya sudah siap atau belum.

Komunikasi yang baik bukan hanya harus dilakukan oleh pegawai dengan pimpinan, antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain juga harus baik didalam komunikasi, komunikasi yang baik akan menciptakan hubungan yang akrab didalam kantor, serta tidak adanya kesalahpahaman didalam bekerja, komunikasi yang baik juga dirasakan oleh sesama pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, walaupun komunikasi yang intens hanya terjalin jika memang pekerjaan sedang banyak, seperti yang dikatakan oleh informan berikut:

“komunikasi dengan pegawai cukup baik, walaupun tidak terlalu sering, ya namanya juga orang pasti ada yang berkelompok kan, jadi mayoritas pegawai bertemannya sama itu-itu aja ”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, selasa 28 februari 2012. pukul 13.30 WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh pegawai, berikut pernyataan informan :

“komunikasi pegawai disini baik , tidak ada masalah., tapi memang lebih sering komunikasi sama temen yang dekat aja, kalo ada pekerjaan yang besar baru bergabung sama yang lain ”. (Wawancara

dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, selasa 21februari2012. pukul10.00. identitas informan dirahasiakan)

Tercermin bahwa adanya komunikasi yang cukup baik antar pegawai. Walaupun selama melakukan penelitian peneliti menemukan fakta bahwa komunikasi yang intens terjalin hanya dengan pegawai yang itu-itu saja, dalam arti pegawai yang membentuk kelompok-kelompok dalam berteman, sehingga cenderung lebih akrab dengan kelompoknya dibandingkan pegawai lain, hal ini terbukti dengan dua komentar pegawai sebelumnya yang mengungkapkan bahwa pegawai lebih sering melakukan komunikasi yang intens hanya dengan teman-teman yang dianggap dekat saja selama dikantor, dengan yang kurang dekat hanya seperlunya saja dan ketika ada pekerjaan memerlukan kerjasama saja.

d. Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting dalam terwujudnya suatu tujuan yang diinginkan, dalam hal ini terlaksananya tugas pokok dan fungsi dari Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Kerjasama dalam suatu organisasi dilakukan agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat berjalan dengan sistematis serta mengurangi beban pekerjaan dari masing-masing pegawai, juga untuk mengoptimalkan hasil atau tujuan yang diinginkan, adanya kerjasama didalam bekerja juga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kerjasama yang terjalin di Sekretariat DPRD Provinsi banten terjalin dengan kurang baik, Hal ini terbukti dengan pendapat pegawai yang mengatakan bahwa kerjasama di Bagian tersebut sangat kurang, karena adanya sikap acuh dalam diri pegawai, jadi jarang sekali adanya inisiatif untuk saling

membantu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dari Bagian tersebut, berikut pernyataan informan :

“kalo mau jujur sebenarnya kurang sih kerjasamanya, jadi masing-masing tuh pada cuek aja pegawai sama kerjaan, misalnya kaya masalah lembur, harusnya kalo lembur itu satu bagian ikut lembur semua, contohnya lembur untuk pendistribusian surat yang banyak, okelah yang cewe-cewe ngga usah ikut karena mungkin mereka punya anak kecil dirumah, tapi untuk yang laki-laki atau bapak-bapaknya harusnya ada kerjasamanya ikut semua, tapi ini nggak, Cuma sebagian orang aja yang ikut lembur”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Kamis 23 Februari 2012. Pukul 11.10 WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Informan tersebut mengatakan bahwa kerjasama tim memang kurang, contoh kecilnya saja masalah lembur, pada bagian tersebut memang salah satu tugas pokok dan fungsinya yaitu mendistribusikan surat, contohnya surat undangan rapat ketika pelantikan gubernur terpilih pada beberapa saat yang lalu, Sekretariat DPRD Provinsi Banten mendapat tugas untuk melakukan pendistribusian surat undangan untuk para anggota dewan yang ada di provinsi banten, dan itu memerlukan waktu sampai lembur untuk pengerjaannya. Seharusnya seluruh pegawai diseluruh bagian itu ikut lembur, terkecuali wanita. Tetapi karena memang kerjasama tim yang kurang maka yang ikut lembur hanya beberapa orang saja, yaitu orang-orang yang merasa mempunyai tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsi pekerjaannya.

Hal yang hampir sama juga dialami oleh pegawai pada bagian yang lain, informan tersebut mengatakan kepada peneliti bahwa dalam mempersiapkan rapat paripurna, memang hanya segelintir orang saja yang ikut membantu dan terlihat sibuk untuk mempersiapkan terlaksananya rapat tersebut,

sementara pegawai yang lain hanya duduk-duduk santai saja. Berikut pernyataan informan :

“kerjasama tim kurang bagus, contohnya dalam mempersiapkan rapat paripurna, hanya beberapa orang aja yang kelihatan sibuk mempersiapkan rapat paripurna itu, misalnya mempersiapkan ruangan rapat, atau menyiapkan notulensi-notulensi rapat, sementara yang lain hanya duduk-duduk saja tidak membantu”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Selasa 28 Februari, pukul 12.00 WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Rapat paripurna memang memerlukan persiapan yang matang, dimana pegawai harus menyiapkan ruangan rapat, menyiapkan sound untuk rapat, menyiapkan infocus, alat-alat tulis anggota dewan, daftar nama-nama anggota dewan yang hadir, sampai pada konsumsi rapat. Semuanya perlu dipersiapkan demi kelancaran jalannya rapat, apabila tidak ada kerjasama yang baik antar pegawai maka jalannya rapat tidak akan lancar, dan akan mendapat komplain dari anggota dewan karena kurangnya fasilitas-fasilitas rapat tersebut, seperti yang dikatakan Anggota dewan dari Fraksi Bulan Bintang Peduli Bangsa, Drs. Kurtusi kepada peneliti bahwa fasilitas rapat seringkali tidak lengkap serta jalannya rapat menjadi terhambat karena sesuatu hal, berikut pernyataan beliau:

“seharusnya 30 menit sebelum rapat dimulai itu pegawai Sekretariat sudah mempersilahkan ketua persidangan untuk memasuki ruang rapat untuk mengecek data-data yang disiapkan, tetapi ini belum, kemudian fasilitas rapat juga harusnya di cek terlebih dahulu, karena ketika kami anggota dewan berada diruang rapat umumnya fasilitas belum siap”. (Wawancara dengan anggota dewan, Senin 27 Februari 2012, pukul 11.00 WIB. Drs. Kurtusi)

Komplainnya anggota dewan tersebut menjadi salah satu bukti bahwa persiapan rapat paripurna di Sekretariat DPRD Provinsi Banten kurang matang,

hal ini disebabkan oleh kurang kerjasamanya antar pegawai dibagian tersebut, sehingga fasilitas yang dipersiapkan pun seperti kurang maksimal.

Keahlian memang sangat dibutuhkan oleh organisasi demi menghasilkan kinerja yang baik dari tiap-tiap pegawai, dimulai dari pengetahuan yaitu latar belakang pendidikan yang kurang disesuaikan dengan penempatan kerja pegawai, dari salahnya penempatan itu menghasilkan inisiatif yang kurang dari pegawai untuk tidak menunggu-nunggu adanya pekerjaan atau tugas dengan cara membantu pekerjaan rekan kerjanya, kemudian walaupun komunikasi antar pegawai cukup baik tetapi komunikasi dengan pimpinan sangatlah kurang. Kerjasama di Sekretariat ini kurang untuk dapat dikatakan baik.

**Tabel Indikator 2
Temuan Lapangan**

Indikator	Temuan di Lapangan
2. Keahlian	
a. Pengetahuan	Pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai kurang baik
b. Inisiatif	Inisiatif pegawai dlm bekerja & Inisiatif pimpinan dalam memberikan arahan Kurang baik
c. Komunikasi	Komunikasi antar pegawai cukup baik, komunikasi pegawai dengan pimpinan kurang baik
d. Kerjasama	Kerjasama pegawai kurang baik

3). Perilaku

Kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi atau instansi pada dasarnya adalah prestasi para anggota organisasi itu sendiri mulai dari tingkat eksekutif dalam hal ini pimpinan sampai pada pegawai atau staf. Sumber daya manusia merupakan aset vital pada hampir semua jenis organisasi, oleh karena itu, upaya memperbaiki kinerja organisasi tidak mungkin dapat berhasil jika perilaku para pegawai tidak diarahkan dengan baik. Perilaku merupakan sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Perilaku dlm hal ini yaitu disiplin dan tanggung jawab.

a. Disiplin

Disiplin merupakan sikap mental dan pengendalian diri seseorang atau kelompok yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau instansi. Disiplin merupakan salah satu faktor untuk mengukur baik atau buruknya kinerja suatu instansi baik itu instansi pemerintahan, maupun instansi swasta. Apabila pegawainya saja tidak disiplin, dalam arti masuk sering terlambat lewat dari jam masuk kantor, ataupun pulang lebih awal dari jam pulang kantor, bagaimana bisa pegawai itu bekerja dengan baik, dan hal itu membuat kinerja pegawai menjadi buruk. Karena salah satu kewajiban Pegawai Negeri Sipil dalam PP 53 tahun 2010 Bab 2 Pasal 3 adalah pegawai harus masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.

Dikatakan anggota dewan dari Fraksi PDI Perjuangan, indah Rusmiati, S.H kepada peneliti beliau mengatakan apabila beliau datang ke kantor menjelang sore hari, maka stafnya sudah banyak yang pulang, hanya ada beberapa orang yang tetap ditempat, beliau merasa kesulitan apabila beliau membutuhkan berkas-berkas, tetapi staf yang memegang berkas tersebut ternyata adalah staf yang sudah pulang. Berikut petikan wawancaranya :

“ ya.. memang disiplin pegawai Sekretariat perlu diperbaiki, kalau saya agak sore datang ke kantor, jam 2 atau jam 3, staf saya itu sudah banyak yang pulang, hanya ada beberapa staf yang stand by di tempat, apabila saya membutuhkan berkas yang ada di staf saya yang pulang itu, waduuuh.. sangat kesulitan sekali saya tentunya”. (Wawancara Anggota dewan, 19 maret 2012. pukul 09.15WIB. Indah Rusmiati SH).

Pernyataan anggota dewan dari fraksi PDI Perjuangan tersebut, juga diperkuat oleh pernyataan Anggota dewan dari Fraksi Partai Persatuan Pembangunan, yaitu Drs.H.Makmun Muzzaki, yang mengatakan bahwa :

“saya kira masalah disiplin juga sangat perlu ditingkatkan, kalau staf seharusnya jam setengah 8 sudah harus ada ditempat, tapi ini tidak, banyak staf saya yang masih diluar, dan itu sangat mengganggu saya sebagai Anggota dewan, karena ketika saya perlu, saya harus menunggu dan itu menghambat saya”. (Wawancara Anggota dewan, Senin 16 Januari 2012. pukul 14.00WIB. Drs. H. Makmun Muzzaki)

Dari pernyataan tersebut tercermin bahwa adanya perilaku tidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, bahwa memang para anggota dewan sering merasa kesulitan apabila membutuhkan suatu berkas tetapi pegawai tersebut belum datang atau sudah pulang duluan, tetapi untuk lebih memperkuat data, peneliti mencoba untuk melakukan wawancara langsung dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi

Banten mengenai apakah mereka termasuk pegawai yang indisipliner, berikut pernyataan informan:

"kalau saya cukup sering lah untuk datang pagi sesuai peraturan, tapi untuk yang tidak disiplin disini banyak sekali yang seperti itu, tanpa keterangan atau ijin lebih dulu, pas siangnya dia sampai kantor baru kami tau bahwa dia tidak datang pagi karena persoalan keluarga, entah anak sakit atau keluarga yang sakit". (Wawancara dengan Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Rabu 18 Januari 2012. pukul 11.20. Identitas Informan dirahasiakan)

Hal Senada juga diungkapkan oleh informan berikut yang mengatakan bahwa :

"ya, saya juga sering nggak disiplin kok.. suka masuk siang". (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Selasa 28 Februari 2012. pukul 13.30 WIB. Identitas Informan dirahasiakan)

Tercermin bahwa adanya perilaku tidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai diantaranya sering datang ke kantor melewati jam masuk kantor yaitu pukul 19.30 WIB, itu berarti banyak pegawai yang tidak melaksanakan apel pagi. Pegawai juga tidak izin terlebih dahulu apabila ada kepentingan keluarga yang tidak bisa ditinggalkan seperti anaknya atau keluarganya yang sedang sakit. Hal ini membuat peneliti bertanya bagaimana dengan sistem absensi sidik jari yang dapat menyimpan data mengenai jam berapa pegawai tersebut melakukan absen, apakah pegawai tersebut tidak takut terkena sanksi dengan adanya sistem absensi sidik jari tersebut, berikut pernyataan informan :

"wahh.. sudah lama sekali saya ngga absensi sidik jari, sampai lupa terakhir kapan". (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Selasa 21 Februari 2012. pukul 11.42. Identitas Informan dirahasiakan)

Hal senada juga diungkapkan informan berikut mengenai absensi sidik jari :

“jujur-jujuran aja yah, saya iya termasuk pegawai yang ngga disiplin, dari kehadiran aja saya selalu dateng siang jam 10, alasannya pertama, karena pimpinannya aja cuek bebek, saya juga nggak pernah ikut apel, jangankan apel, sidik jari pun saya jarang, karena datanya kan yang pegang bagian kita, jadi bisa di edit sendiri, bisa di manipulasi sendiri, walaupun pembina ngomong suruh apel terus, tapi tetep aja kalo nggak ada ketegasan dari pimpinan mah tetep begini”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Kamis 23februari2012. pukul11.10. Identitas Informan dirahasiakan)

Bagaimana bisa absensi sidik jari yang seharusnya menjadi acuan untuk mengetahui tingkat kedisiplinan seorang pegawai, tetapi bisa di edit dan di manipulasi sedemikian rupa agar terlihat disiplin. Dimana peran pimpinan, dalam hal ini Kasubag dan Kabag untuk mengatasi masalah ini, ketika peneliti kembali bertanya kepada informan tersebut, apakah melakukan tindakan indisipliner dan memanipulasi data absen tidak mendapat sanksi dari pimpinan, berikut pernyataan informan :

“tidak ada sanksi dari pimpinan, kan sekwan atau BKD itu terima laporannya dari kabag atau kasubag kepegawaian yang mengatur semua tentang kepegawaian, ya sekarang Kasubag atau Kabagnya juga ngga mau dong mereka dianggap gagal dalam membina pegawai, gimana mau ngelaporin keadaan yang sebenarnya, pasti mereka bilang bakal baik-baik aja”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Kamis 23februari2012. Pukul 11.10WIB. identitas informan dirahasiakan)

Pernyataan pegawai tersebut juga kembali diperkuat oleh Kasubag TU&Kepegawaian yang menangani masalah tentang kepegawaian, termasuk data kehadiran pegawai. Peneliti coba menanyakan hal tersebut kepada Kasubag, mengenai manipulasi data absensi pegawai dan mengenai laporan, berikut pernyataan Kasubag Kepegawaian :

"yaa.. kalau laporan sih melaporkannya yang bagus-bagus aja".
(Wawancara dengan Kasubag TU&Kepegawaian, Selasa 28 february2012. Pukul 09.39. Fajar Hasanudin SH)

Pernyataan tersebut semakin menguatkan data peneliti bahwa memang benar data absensi dapat dirubah terbukti dengan adanya komentar-komentar dari informan baik itu pegawai maupun Kasubag kepegawaian sendiri yang menangani masalah kepegawaian termasuk salah satunya mengenai kehadiran pegawai, kinerja yang kurang karena pegawai yang tidak disiplin tidak didukung dengan penertiban atau pemberian sanksi dari pimpinan, akan tetapi seakan mendapat dukungan dari pimpinan mengenai hal tersebut, peneliti menafsirkan pimpinan, dalam hal ini Kasubag dan kabag kepegawaian melakukan hal yang seperti itu, karena mungkin pimpinan tersebut tidak ingin kinerjanya terlihat buruk dimata pimpinannya, karena salah satu Tugas pokok dan fungsi Sub Bagian Kepegawaian yaitu melaksanakan administrasi kepegawaian yang meliputi pembinaan disiplin. Apabila laporan kehadiran pegawai terlihat buruk, maka pimpinan tersebut dianggap tidak bisa melaksanakan tupoksinya yaitu melakukan pembinaan disiplin, akan tetapi apabila dilihat kenyataanya kinerja pegawai memang buruk.

Peneliti juga mencoba untuk mendapatkan data wawancara dari pegawai mengenai bagaimana pimpinan apabila dilihat dalam hal disiplin. Dalam hal disiplin pegawai mengatakan bahwa pimpinan juga sering melakukan hal yang tidak disiplin, contohnya masuk kantor lewat dari jam kantor, tidak melaksanakan apel pagi, seperti pendapat yang di dapat dari informan berikut yang mengatakan sebagai berikut :

“pimpinan dalam masalah kehadiran juga termasuk yang tidak disiplin, dateng siang, masuk ke ruangan sebentar, langsung keluar lagi, kalau misalnya dinas luar kan sudah jelas ada perintahnya, tapi ini ngga.. sekretarisnya aja ngga tau dia kemana”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Kamis 23februari2012. pukul11.10. identitas Informan dirahasiakan)

Informan tersebut mengatakan bahwa pimpinan juga termasuk pegawai yang tidak disiplin, karena juga sering masuk siang, sebelumnya informan tersebut mengatakakan bahwa mayoritas pegawai melakukan tindakan tidak disiplin karena mencontoh dari atasan. Pada saat peneliti melakukan penelitian, dengan mendatangi kantor Sekretariat DPRD Provinsi Banten pada jam apel pagi dalam waktu beberapa hari berturut-turut, pada barisan pimpinan peneliti memang tidak melihat seluruh Kabag dan Kasubag hadir, hanya ada beberapa kabag dan kasubag saja yang hadir, mengenai hal ini informan selaku pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten mencoba menanggapi hal tersebut berbeda dari jawaban informan sebelumnya, berikut pernyataan informan :

“memang kami disini sering mencontoh pimpinan disini neng.., kalau dateng siang, diruangan sebentar trus sudah pergi lagi, tapi kita mah maklum ajalah, siapa tau ada ada urusan lain diluar, namanya juga pejabat”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, rabu 18 januari 2012. Pukul 11.20. identitas informan dirahasiakan)

Pernyataan yang hampir sama pun di ungkapkan oleh informan berikut yang mengatakan bahwa :

“iya pimpinan itu jarang mengikuti apel pagi dan sering keluar kantor sebelum jam pulang kantor berakhir, tapi yang namanya pimpinan bisa saja ada kepentingan dikantor lain, yang menyangkut pekerjaan juga”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, selasa28februari2012. Pukul 12.00WIB. Identitas informan diirahasiakan)

Peneliti coba mengkroscek dua pernyataan pegawai tersebut kepada pimpinan langsung, dalam hal ini Kabag Umum, berikut pernyataan beliau :

“ya..urusan atau kepentingan pekerjaan itu kan tidak harus dilaksanakan di kantor Mbak, diluar kantor juga bisa, misalnya saya harus rapat dengan Pak Sekwan di tempat lain, atau mendampingi Anggota dewan dalam kunjungannya ke daerah-daerah, melaporkan masalah kepegawaian di BKD, jadi memang tidak bisa selalu ada ditempat”. (Wawancara dengan Kabag Umum, 29februari2012. Pukul 09.00WIB. Drs. Rasim M.Si)

Kabag umum mengatakan bahwa kepentingan pekerjaan tidak selalu bisa dilaksanakan dikantor, kadang kala memang harus dilaksanakan diluar. Agar pegawai tidak menganggap apa yang dilakukan pimpinan adalah merupakan suatu hal yang tidak disiplin, seharusnya pimpinan memberitahukan urusan atau kepentingannya kepada staf atau sekretarisnya, agar tidak terjadi kesalahpahaman yang akhirnya kesalahpahaman tersebut membuat pegawai berfikiran bahwa pimpinan tidak disiplin, dan mencoba mencontohnya. Pimpinan juga seharusnya bersikap tegas terhadap pegawai yang tidak disiplin dengan memberikan sanksi atau teguran. Tetapi pegawai mengaku bahwa tidak ada teguran atau sanksi yang dapat membuat efek jera, maka dari itu pegawai terus melakukan tindakan indiscipliner tersebut, seperti yang dikatakan oleh informan berikut :

“kalau ada yang ngga disiplin juga ngga ada sanksi, teguran pun jarang, memang di peraturannya ada surat teguran tapi pada prakteknya pemberian surat teguran itu tidak dijalankan”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, selasa 21februari2012. Pukul 12.42. identitas informan dirahasiakan)

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh informan berikut yang mengatakan bahwa:

“setau saya walaupun banyak pegawai yang tidak disiplin tapi belum pernah dapet sangsi apa-apa”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Selasa 21 Februari 2012, Pukul 10.00 WIB. identitas informan dirahasiakan)

Kembali dipertegas oleh informan lain yang mengatakan bahwa, tidak ada sangsi yang menindak pegawai, hanya berupa teguran beberapa kali saja, berikut pernyataan beliau :

“paling kalau sangsi itu hanya teguran yah, 1x, 2x, setelah itu tidak ada lagi”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Selasa 28 Februari 2012, Pukul 12.00 WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Setelah melihat pernyataan tersebut, maka peneliti mencoba mencari jawaban apakah benar bahwa sangsi yang ada hanya berupa teguran saja, kemudian peneliti menanyakan hal tersebut kepada H.Epy Shaifullah S.Ag, kemudian beliau menyatakan bahwa :

“sanksi yang diberikan saat ini hanya berupa teguran secara lisan, tetapi untuk kedepannya kami akan coba lebih tingkatkan lagi”. (Wawancara dengan Kasubag AKD, Rabu 1 Maret 2012, Pukul 10.00 WIB. H. Epy Shaifullah S.Ag)

Kemudian pernyataan sama juga diungkapkan oleh Drs.A.Ariyanto M.si, beliau adalah kepala bagian persidangan, beliau menyatakan bahwa :

“untuk sangsi kita kembalikan kepada aturan (pp 53 2010), tapi untuk intern kantor kita lakukan pengawasan langsung dan sangsi berupa teguran”. (Wawancara dengan Kabag Persidangan, Selasa 28 Februari 2012, Pukul 12.28. Drs.A.Ariyanto M.Si)

Pernyataan dari kepala Bagian perundang-undangan juga memperkuat data peneliti, beliau mengatakan bahwa :

“sanksi pegawai negeri sipil itu kita harus melihat pp53 tahun 2010, teguran memang ada, tetapi seharusnya memang orang yang menegur itu orang Badan Kepegawaian daerah, tetapi dikami seharusnya melalui orang bagian TU&kepegawaian yang menegur, karena

mereka yang berhak menegur". (Wawancara dengan Kabag Perundang-undangan, 28februari2012. Pukul 11.21WIB. Kasumazali S.H M.Si)

Dari ketiga pernyataan Kabag dan Kasubag tersebut, jelas tercermin bahwa sanksi yang ada hanya berupa teguran saja, dan tidak membuat efek jera kepada pegawai. Pegawai seperti diberikan kebebasan untuk melakukan tindakan indisipliner, hal ini tentu akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam melayani anggota dewan, karena dalam pembahasan sebelumnya jelas sekali bahwa anggota dewan merasa terganggu dengan tindakan pegawai tersebut.

Pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki perilaku pegawai, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan efek jera kepada pelanggar. Salah satu kewajiban Pegawai Negeri Sipil dalam PP 53 tahun 2010 Bab 2 Pasal 3 adalah masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Sehingga apabila tidak mengikuti peraturan tersebut wajib diberikan sanksi sesuai dengan jenis pelanggaran dari pegawai tersebut. namun peneliti berfikir bahwa bagaimana bisa sanksi dari PP 53 tahun 2012 tersebut dijalankan apabila, terdapat adanya manipulasi data pada absensi pegawai, seperti apa yang telah peneliti ungkapkan pada pembahasan sebelumnya.

Sementara itu untuk sanksi teguran Kepala Bagian per undang-undangan mengatakan bahwa yang berhak menegur adalah Sub Bagian TU & Kepegawaian, tetapi ketika pernyataan tersebut peneliti Kroscek kepada kepala Sub Bagian Kepegawaian, beliau mengatakan bahwa teguran atau pembinaan di kembalikan ke bagian masing-masing, seperti berikut pernyataanya :

“karna sudah berada dibagian masing-masing maka kami kembalikan sangsi-sangsi teguran dan pembinaan tersebut ke bagian masing-masing”. (Wawancara dengan kasubag TU&Kepegawaian, Kamis 2maret2012. Pukul 09.00WIB. Fajar Hasanudin S.H)

Terlihat seperti adanya saling lempar tanggung jawab antara Sub Bagian Kepegawaian dan Bagian-bagian yang lain terkait dengan teguran atau sangsi intern kantor, tetapi apabila dilihat hal tersebut dari tugas pokok dan fungsi bagian atau sub bagian masing-masing jelas sekali terlihat bahwa yang berhak melakukan teguran maupun pembinaan pegawai adalah Sub Bagian TU & Kepegawaian yang salah satu tugas pokok dan fungsinya adalah melaksanakan administrasi kepegawaian yang meliputi pembinaan disiplin.

Sementara untuk meningkatkan disiplin pegawai pada Sub Bagiannya, Kasubag tersebut mengatakan sudah melakukan tindakan-tindakan peningkatan disiplin, berikut petikan wawancaranya:

“untuk meningkatkan disiplin pegawai yaitu dengan cara meningkatkan intensitas apel dan diadakannya bintek terutama yang berhubungan dengan disiplin dan kinerja aparatur”. (Wawancara dengan Kasubag TU&Kepegawaian, Kamis 2 maret2012. Pukul 09.00WIB. Fajar Hasanudin S.H)

Akan tetapi dalam wawancara beberapa waktu sebelumnya dengan Kasubag kepegawaian tersebut beliau mengatakan bahwa:

“kita disini terus memberikan arahan-arahan semampu kami, tapi ya kalo seperti itu terus, tidak disiplin dan tidak menaati peraturan..... yaa terus mau diapain lagi?”. (Wawancara dengan Ksubag TU&Kepegawaian, Senin 16 Januari 2012. pukul 09.00 WIB. Fajar Hasanudin S.H)

Peningkatan Disiplin kerja pegawai yang dilakukan pimpinan tersebut juga tidak mengalami perubahan yang berarti dari pegawai. Pegawai ingin adanya contoh kongkrit dari pimpinan mengenai sikap disiplin, sehingga

pegawai dapat mencontoh pimpinan, dan membuat pimpinan sebagai panutan. Terbukti dari wawancara beberapa hari sebelum kasubag kepegawaian tersebut mengatakan tentang peningkatan disiplin, apabila arahan sudah dilakukan tetapi pegawai masih tetap seperti itu, Kasubag menunjukkan adanya sikap acuh yang diungkapkan pimpinan dengan mengatakan kalimat "*ya terus mau diapain*". hal itu merupakan bentuk tidak tanggung jawab pimpinan terhadap tupoksinya, tidak adanya sanksi yang tegas dari pimpinan membuat pegawai terus melakukan tindakan indiscipliner.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab berperan penting didalam kinerja pegawai, karena pegawai yang benar-benar bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaannya tentu dia akan memperhatikan kinerjanya sebagai pegawai. Apabila dilihat dari pembahasan disiplin sebelumnya dapat dilihat bahwa pegawai kurang bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaannya, diantaranya:

1. Pegawai sering tidak mengikuti apel pagi dan datang ke kantor pada siang hari, dalam hal ini pegawai tidak bertanggung jawab terhadap kewajibannya sebagai pekerja yaitu menaati peraturan kantor.
2. Seperti yang diungkapkan pada pembahasan sebelumnya yaitu komentar anggota dewan mengenai pegawai yang tidak disiplin datang dan pulang tidak mengikuti peraturan kantor. Dalam hal ini pegawai tidak bertanggung jawab terhadap tugasnya yang

berhadapan langsung dalam melayani anggota dewan, sehingga dapat menghambat kinerja.

3. Pegawai yang mengedit data absensi, merupakan bentuk ketidak tanggung jawaban dari perbuatan pegawai, yaitu perbuatan tidak disiplin.
4. Saling lempar tanggung jawab mengenai pembinaan pegawai juga merupakan kurang adanya tanggung jawab dari salah satu Sub Bagian yang memang sudah jelas bahwa pembinaan pegawai merupakan salah satu tugas pokok dan fungsi Sub bagian tersebut.

Pegawai tidak dapat dikatakan bertanggung jawab, apabila dalam hal menaati peraturan kantor saja mereka tidak bisa. Bentuk ketidaktanggung jawaban pegawai juga kembali oleh pernyataan dari Drs.Rasim M.Si selaku kabag umum yang menyatakan bahwa, tanggung jawab pegawai akan pekerjaan memang kurang diperhatikan, beliau mengatakan bahwa :

“tanggung jawab pegawai memang terkadang kurang diperhatikan, seperti saat ada surat rapat atau undangan disposisi dari sekwan yang seharusnya dari jauh-jauh hari sudah harus saya tindak lanjuti, akan tetapi baru sampai ke saya pada hari pelaksanaan rapat atau undangannya, kan saya jadi sulit untuk mengirim orang ke tempat undangan tersebut karena tidak ada persiapan, mungkin karena pegawai teledor sehingga lupa memberikan kepada saya”.
(Wawancara dengan Kabag Umum, Rabu 29februari2012. Pukul 09.00. Drs. Rasim M.Si)

Surat undangan rapat atau peresmian-peresmian yang datang ke Sekretariat DPRD Provinsi Banten, oleh bagian penerimaan surat masuk dan surat keluar setelah dicatat dan diberi kartu disposisi diserahkan ke sekwan untuk selanjutnya di disposisi. Setelah mendapatkan disposisi dari sekwan

dikembalikan lagi ke bagian umum untuk dilihat apa isi dari disposisi sekwan tersebut, biasanya disposisi ditujukan untuk kabag yang dituju untuk ditindak lanjuti isi surat tersebut. akan tetapi menurut kabag umum, surat hasil disposisi sekwan yang sebelum hari H sudah harus ditindaklanjuti oleh kabag umum tersebut, menjadi baru disampaikan ke kabag umum pada hari H, sehingga waktu persiapannya amat sempit. Menurut kabag umum itu suatu bentuk tidak tanggung jawabnya pegawai terhadap pekerjaan.

Pernyataan kepala Bagian umum tersebut pun tidak jauh berbeda dengan pernyataan anggota dewan Fraksi Partai Demokrat, Yayat Hamdiyat, yang sudah peneliti ungkapkan pada pembahasan sebelumnya, terkait dengan komunikasi, berikut pernyataan Anggota dewan tersebut :

“disini staf saya sering hilang komunikasi begitu saja, contoh kecilnya, misalnya saya harus ke Bandung besok, berarti staf saya itu harus mengurus keuangan, telpon ke dinas yang bersangkutan bahwa akan adanya kunjungan dari Anggota dewan, mestinya sudah siap atau belumnya semua itu harus di konfirmasi ke kita sebagai anggota dewan. Tapi ini kan tidak ada konfirmasi sama sekali, entah karena lupa atau apa saya juga tidak mengerti”.(Wawancara dengan Anggota dewan, Senin 27 Februari 2012, pukul 12.00 WIB. Yayat Hamdiyat)

Dapat disimpulkan dari pernyataan anggota dewan tersebut selain kurangnya komunikasi yang dilakukan staf kepada anggota dewan, juga terdapat bentuk ketidaktanggungjawaban yang dilakukan oleh pegawai atas pekerjaannya. Kewajiban pegawai tersebut yang seharusnya memberikan konfirmasi kepada anggota dewan mengenai sudah siap atau belumnya segala persiapan mengenai keberangkatan perjalanan dinas atau kunjungan, ternyata

seringkali tidak dilakukan oleh pegawai tersebut, bahkan anggota dewan tersebut juga mengatakan bahwa apabila staf sakit seringkali tidak mengkonfirmasi pekerjaannya tersebut kepada rekannya.

Tanggung jawab sangat penting dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, karena tanpa adanya tanggung jawab dari pegawai, pekerjaan yang ada menjadi tidak terlaksanakan dengan baik, hal itu akan memperburuk kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

**Tabel Indikator 3
Temuan Lapangan**

Indikator	Temuan di Lapangan
3. Perilaku a. Disiplin	Disiplin Pegawai Buruk
b. Tanggung jawab	Tanggung jawab pekerjaan terhadap pekerjaan dan peraturan kantor Kurang Baik

4). Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aktivitas mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang amat penting dalam keberhasilan kinerja suatu instansi. Dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinan atau pola kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggota kelompok.

Di Sekretariat DPRD Provinsi Banten ketika peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pimpinan, dalam hal ini Kepala Bagian dan kepala Sub Bagian, mereka mengaku bahwa kepemimpinan yang mereka terapkan pada bagian mereka masing-masing adalah pola kepemimpinan kekeluargaan, karena para kepala Bagian dan Sub Bagian mengatakan bahwa pola kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan jauh lebih penting daripada pola kepemimpinan disiplin atau keras, seperti yang diungkapkan oleh Fajar Hasanudin S.H selaku Kasubag Kepegawaian, beliau mengatakan bahwa :

“yang penting itu pola kekeluargaan, itu efektif .. karena pendekatan secara keluarga lebih baik daripada pendekatan secara disiplin atau keras, saya menganggap mereka mitra kerja, kalau ada masalah diselesaikan bersama”. (Wawancara dengan Kasubag TU&Kepegawaian, Selasa 28 februari 2012. Pukul 09.39 WIB. Fajar Hasanudin S,H)

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga diungkapkan oleh H.Epy Shaifullah, S.Ag selaku Kepala Sub Bagian Alat Kelengkapan Dewan yang mengatakan bahwa :

“pola kepemimpinan yang diterapkan itu bukan rekan kerja, tetapi keluarga, jadi kami disini saling membantu”. (Wawancara dengan Kasubag AKD, Rabu 1 maret 2012. Pukul 10.00 WIB. H.Epy Shaifullah S.Ag)

Hal yang sama kembali diungkapkan oleh Kabag Perundang-undangan, beliau mengatakan bahwa :

“yang saya terapkan dibagian perundang-undangan ini adalah pola kekeluargaan, karena dengan mencoba menerapkan pola kekeluargaan saya mencoba untuk menyatukan pegawai dibagian ini, agar menjadi satu tim yang solid”. (Wawancara, Kamis 2 maret 2012. Pukul 09.00 WIB)

Dapat dilihat dari petikan wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian, pimpinan mencoba menerapkan pola kepemimpinan kekeluargaan dalam bagiannya masing-masing. Kepemimpinan yang menerapkan pola kekeluargaan sama dengan kepemimpinan gaya demokratis yaitu mendorong anggota untuk lebih baik lagi dalam meningkatkan kinerja mereka, memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh, mengembangkan inisiatif, memelihara komunikasi dan interaksi yang luas, serta menerapkan hubungan yang sportif. Dalam hal ini umumnya pemimpin yang efektif adalah orang yang mempunyai motivasi yang besar dalam dirinya disamping penguasaan teknik-teknik kepemimpinan dan ilmu perilaku.

Namun, apa yang para pimpinan seperti kasubag dan kabag katakan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan, tidak lantas membuat peneliti menjadikan hal tersebut menjadi sebuah kesimpulan, peneliti masih ingin lebih mengetahui lagi mengenai pola kepemimpinan para pimpinan, peneliti mencoba menanyakan hal tersebut kepada para pegawai, berikut pernyataan informan:

“cukup baik, dapat menjalankan sesuai dengan alur-alur tupoksi yang ada, tetapi dengan pegawai memang kurang berbaur, oia satu lagi.. sama kurang tegas”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, Selasa 28 februari 2012. Pukul 11.21 WIB. Identitas informan dirahasiakan).

Pegawai mengatakan bahwa pimpinan cukup dapat bisa memimpin dengan baik, walaupun memang pimpinan kurang membaur dengan staf, dalam

arti pimpinan dengan pegawai kurang adanya komunikasi, pernyataan serupa pun kembali diungkapkan oleh informan berikut, berikut pernyataannya :

“biasa saja sih kepemimpinannya, nggak ada yang spesial, kendalanya masuknya nggak pernah pagi, pulang juga pulang duluan, jadi nggak pernah ada interaksi dengan pegawai, rasanya kalau dikatakan kepemimpinan yang kekeluargaan bukan ya, terus juga nggak tegas kalo ada pegawai yang nggak disiplin, jadi nggak disiplin itu seperti jadi semacam budaya”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, senin 5 maret 2012. Pukul 10.00WIB. identitas informan dirahasiakan)

Senada dengan pernyataan tersebut, informan lain pun yaitu mengatakan hal yang hampir sama, berikut petikan wawancaranya :

“pertama pimpinan kurang peduli pada staf, kaya misalnya diharuskan ada pekerjaan yang menuntut staf untuk lembur, seharusnya pimpinan ngerti lah, istilahnya meninjau sebentar biar staf semangat atau misalnya ngasih konsumsi, tapi ini nggak ada kabar sama sekali saat kami lembur”. (Wawancara dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten, senin 5 maret 2012. Pukul 11.00WIB. Identitas informan dirahasiakan)

Pernyataan pegawai Sekretariat DPRD pun seakan mendapat dukungan dari Anggota DPRD Provinsi Banten Fraksi Amanat Reformasi

Daerah yang mengatakan bahwa :

“Pimpinan di Sekretariat DPRD kurang koordinasi yang baik kepada staf, serta kurang tegas terhadap staf yang tidak patuh terhadap aturan-aturan kedinasan yang dapat menghambat kinerja daripada Anggota dewan”. (Wawancara dengan Anggota dewan, Senin 27februari2012. Pukul. 10.15. Waskurni S.Ag)

Kurang adanya komunikasi dan interaksi antara pimpinan dengan pegawai serta pernyataan informan merupakan salah satu bukti bahwa pimpinan kurang menerapkan pola kekeluargaan pada pegawainya, pola kekeluargaan mencerminkan adanya hubungan yang cukup dekat antara pimpinan dengan pegawai, pegawai dapat membaur dengan pegawai, tetapi

pimpinan tetap harus bersikap tegas agar pegawai tetap menghormati pimpinan, pada pembahasan sebelumnya terlihat bahwa hubungan pimpinan dengan pegawai memang tidak dekat, seperti kurangnya komunikasi serta kurangnya inisiatif dari pimpinan untuk melakukan pengarahan-pengarahan dan kontrol kinerja secara langsung terhadap pegawai. Kepemimpinan secara kekeluargaan juga berarti memimpin secara demokratis, dalam arti apabila ada masalah-masalah pegawai, pegawai dapat mengemukakan langsung kepada pimpinan, dalam pola kepemimpinan kekeluargaan atau demokratis bukan berarti pimpinan tidak boleh tegas terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran, apabila dilihat dari pembahasan sebelumnya dapat dilihat bahwa memang dalam memimpin, pimpinan kurang tegas terhadap kesalahan yang dilakukan pegawai.

Pemimpin dituntut untuk memiliki etika atau etiket yang baik di dalam hidupnya ataupun didalam kepemimpinannya. Karena dengan memiliki sifat-sifat seperti pola kekeluargaan, pegawai akan merasa senang ataupun *respect* dengan pimpinan, dan akan mudah untuk menerima arahan yang baik dari pimpinan, dan pegawai pun akan merasa senang bekerja di instansi tersebut. hal ini akan membuat tujuan instansi cepat tercapai.

**Tabel Indikator 4
Temuan Lapangan**

Indikator	Temuan di Lapangan
4. Kepemimpinan	Kepemimpinan pimpinan di Sekretariat DPRD kurang Baik

Tabel 4.4.1.2
Pembahasan dan Temuan Lapangan

No	Indikator	Sub Indikator	Pembahasan	Temuan di Lapangan
1	Prestasi Kerja	Kualitas Kerja	Kemampuan sumber daya manusia dalam menghasilkan kualitas kerja yang baik	Kurangnya kualitas dari hasil kerja pegawai
2	Keahlian	Pengetahuan	Penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal	Belum adanya penempatan kerja pegawai yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan.
		Inisiatif	Inisiatif pimpinan didalam memberikan arahan, dan inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, serta tidak menunggu pekerjaan, dengan cara membantu rekan kerja yang lain	Kurangnya inisiatif pimpinan dalam memberikan arahan dalam peningkatan kinerja pegawai, serta kurangnya inisiatif pegawai dalam membantu rekan kerja
		Komunikasi	Komunikasi yang berjalan lancar, baik itu secara vertikal maupun horizontal	Masih kurangnya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan
		Kerjasama	Kerjasama antar pegawai demi terciptanya kinerja yang baik	Kurangnya kerjasama yang dilakukan oleh para pegawai
3	Perilaku	Disiplin	Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi tata tertib kantor	Masih banyak pegawai yang melakukan tindakan Indisipliner
		Tanggung jawab	Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan serta peraturan kantor	pegawai dengan tidak mematuhi peraturan kantor yaitu melakukan tindakan indisipliner

4	Kepemimpinan	kepemimpinan	Pola kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, dan penilaian pegawai terhadap kepemimpinan pimpinan	Pimpinan melakukan pola kepemimpinan kekeluargaan, akan tetapi banyak pegawai yang merasa pimpinan tidak menerapkan pola kepemimpinan kekeluargaan, selain itu pimpinan kurang menyatu dengan pegawai, dan tidak tegas dalam memberikan sanksi
---	--------------	--------------	--	--

BAB V

PENUTUP

5.1 . Kesimpulan

Berdasarkan Penelitian mengenai Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten. Peneliti menggunakan teori konsep indikator kinerja dari Sedarmayanti, maka dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa :

1. Banyak pegawai yang tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan peraturan kantor, seperti melakukan tindakan tidak disiplin.
2. Tidak adanya sangsi tegas dari pimpinan kepada pegawai yang tidak disiplin
3. Kualitas hasil kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten yang dinilai masih kurang, suasana kerja menjadi permasalahan yang dapat mengganggu kualitas kerja, sementara itu bimbingan teknis yang dilakukan belum dapat meningkatkan masalah kualitas kerja pegawai.
4. Penempatan kerja pegawai belum disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai, inisiatif pegawai masih kurang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan tepat, pimpinan juga kurang dalam memberikan arahan kepada pegawai yang berakibat juga terhadap kurangnya komunikasi pegawai dengan pimpinan, kerja sama tim yang ada belum dapat dikatakan baik, karena masih banyak pegawai yang merasa disaat dirinya sedang sibuk dalam mempersiapkan suatu acara seperti rapat dan sebagainya, akan tetapi pegawai lain tidak membantu.

5.2. Saran-saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten”, maka peneliti mencoba memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Perbaiki sistem absensi, dengan cara tidak memanipulasi tingkat kehadiran pegawai agar pegawai lebih bertanggung jawab terhadap perbuatan dan pekerjaannya.
2. Pemberian sanksi yang tegas, yang dapat membuat efek jera kepada pegawai agar tidak mengulangi tindakan tidak disiplin serta lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
3. Diperlukan adanya peningkatan mengenai kualitas kerja pegawai, selain diklat atau bintek dapat dilakukan dengan cara lebih seringnya pimpinan dalam memberikan arahan-arahan kepada pegawai, agar pegawai merasa diperhatikan oleh pimpinan, selain itu dapat juga dilakukan penilaian-penilaian langsung dari pimpinan kepada pegawai, agar pegawai lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas kerja mereka, diperlukan juga adanya perbaikan suasana lingkungan kerja dengan cara menertibkan pegawai dalam arti memberikan arahan kepada pegawai yang mengganggu konsentrasi pegawai yang sedang bekerja.
4. Diadakannya Rolling pegawai perbagian dengan memperhatikan latar belakang pendidikan serta keahlian pegawai, pimpinan harus lebih sering dalam memberikan arahan atau breafing, agar proses komunikasi dapat terbuka, sehingga pegawai juga menjadi lebih kompak dan solid.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Hady & Moleong, Lexy J. 1989. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Karya
- Irawan, prasetya (2006). *Penelitian kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, copyrights by DIA FISIP UI, Depok.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMPYPKN
- Mahsun, Muhammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: FE UGM
- Mangkunegara. 2008. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Ma'rifah. 2005. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aneka Ilmu
- Nazir, Moh.(1985). *Metode Penelitian*. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: STIM YKPN

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi Negara*. Bandung: CV Alfabeta

Syafiie, Innu Kencana. 1997. *Ilmu Administrasi Puublik*. Jakarta: PT Adi Maha

Satya

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba

Empat

Yuki, Gary. 1996. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo

B. Dokumen Lain

- a. Rencana Kerja Tahun 2011 Sekretariat DPRD Provinsi Banten
- b. Peraturan daerah Provinsi Banten No. 2 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tenaga Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten

C. Sumber Lain

- a. (<http://barak-banten.com/berita-223-kinerja-sekwan-dprd-banten--dinilai-buruk.html/18januari2012>)

diakses tanggal 12 januari 2012 pukul 13.20 WIB

Pedoman Wawancara I

Anggota DPRD Provinsi Banten

Indikator	Sub Indikator	Kisi-Kisi Wawancara
Kinerja (Sedarmayanti, 2010:377)	Prestasi Kerja (Kualitas kerja)	a. Bagaimana dengan kualitas kerja pegawai dalam memfasilitasi anda sebagai anggota dewan? b. Menurut anda, Apakah tupoksi dari Sekretariat DPRD ini sudah terlaksana dengan baik?
	Keahlian	a. Apakah komunikasi anda dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten berjalan dengan baik?
	Perilaku(Kejujuran, Tanggung jawab, Disiplin)	a. Bagaimana tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya? b. Bagaimana dengan disiplin kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten?
	Kepemimpinan	a. Bagaimana dengan kepemimpinan Pimpinan di Sekretariat DPRD Provinsi Banten ini?

Pedoman Wawancara 2

Pimpinan

Indikator	Sub Indikator	Kisi-Kisi Wawancara
Kinerja (Sedarmayanti, 2010:377)	Prestasi Kerja (Kualitas kerja)	a. Bagaimanakah kualitas dari hasil kerja pegawai? b. Upaya apa yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai? c. Apakah diklat yang dilakukan pemerintah sudah cukup meningkatkan kualitas pegawai?
	Keahlian(pengetahuan, inisiatif, komunikasi, kerjasama)	a. Apakah penempatan kerja pegawai telah disesuaikan dengan pengetahuan kerja dan latar belakang pendidikan mereka? b. Bagaimana dengan inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? c. apakah komunikasi anda dengan pegawai dapat berjalan dengan baik? d. Bagaimana dengan kerja sama pegawai di bagian anda?
	Perilaku(Disiplin dan tanggung jawab)	a. Bagaimana dengan disiplin pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten? b. Apakah bentuk sanksi bagi pegawai yang indisipliner? c. Usaha apa yang dilakukan untuk meningkatkan disiplin pegawai? d. Bagaimana dengan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya?
	Kepemimpinan	a. Pola kepemimpinan yang seperti apa, yang anda terapkan pada Bagian anda?

Pedoman Wawancara 3

Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten

Indikator	Sub Indikator	Kisi-Kisi Wawancara
Kinerja (Sedarmayanti, 2010:377)	Prestasi Kerja (Kualitas kerja)	a. Apakah dalam bekerja anda memperhatikan kualitas dari hasil pekerjaan? b. Permasalahan apa yang sering muncul yang dapat mengganggu kualitas kerja anda? c. Manfaat apa saja yang dapat anda rasakan dari diklat yang dilakukan oleh pemerintah?
	Keahlian(Kerjasama, komunikasi, inisiatif, pengetahuan)	a. Apakah latar belakang pendidikan anda telah disesuaikan dengan penempatan kerja anda saat ini? b. Bagaimana dengan inisiatif anda didalam menyelesaikan pekerjaan? c. Sejauhmana pimpinan memiliki inisiatif untuk memberikan arahan baik didalam pekerjaan maupun sikap? d. Bagaimana dengan komunikasi anda dengan pimpinan? e. Bagaimana dengan komunikasi antar pegawai? f. Bagaimana dengan kerja sama antar pegawai?
	Perilaku(Kejujuran, Tanggung jawab, Dsiplin)	a. Apakah anda termasuk pegawai yang sering melakukan tindakan tidak disiplin? b. Apakah sistem absensi sidik jari tidak membuat anda takut untuk melakukan tindakan indisipliner? c. Sangsi apa yang didapat jika pegawai melakukan tindakan indisipliner? d. Apakah pimpinan anda termasuk pegawai yang sering melakukan tindakan indisipliner?
	Kepemimpinan	a. bagaimana dengan kepemimpinan pimpinan pada Bagian anda?

1. Prestasi Kerja (Kualitas Kerja)

Matriks Transkrip Wawancara Point ke 1 Anggota Dewan

pertanyaan informan	Bagaimana dengan kualitas kerja pegawai dalam memfasilitasi anda sebagai anggota dewan?
i.13	<i>"kualitas kerja dari pegawai Sekretariat itu masih sangat kurang, masih banyak perlu ditingkatkan, Sumber daya manusia juga perlu ditingkatkan masalah keterampilan kerja, harusnya dilaksanakan south course atau kursus pendek dalam peningkatan kualitas kerja pegawai Sekretariat".</i>
i.14	<i>"apabila berbicara mengenai kualitas kerja pegawai Sekretariat, saya rasa masih kurang, karena tupoksi yang ada belum semua dapat dijalankan, dalam hal rapat misalnya, adek liat saja tuh di luar ruang rapat paripurna, anggota dewan ada didalam, staf dewan ada diluar, jadi kami ini anggota dewan mencatat jalannya rapat sendiri, seharusnya kan staf yang benar itu mendampini anggita dewan, jadi sebelum rapat ditutup staf dewan itu menyerahkan hasil rapat kepada kita, apakah ada yang dirubah atau tidak, lalu hasil tersebut diparaf, kemudian di copy dan besok paginya sudah ada di tangan masing-masing peserta rapat (Anggota dewan). Tetapi ini tidak, kadang-kadang naskah tidak di paraf. Seharusnya hasil rapat tersebut diparaf terlebih dahulu, agar apabila rapat atau sidang dilanjutkan, kita bisa tau harus mulai darimana, nah yang seperti itu tidak dilakukan sama sekali".</i>

Matriks Transkrip Wawancara Point ke 2 Pimpinan

pertanyaan informan	Bagaimanakah kualitas dari hasil kerja pegawai?
i.4	<i>"untuk masalah kualitas kerja, karena kita berhadapan langsung dengan Anggota Dewan, memang saya akui kualitas pegawai belum ada peningkatan terhadap dewan, khususnya mengenai rapat-rapat, tetapi untuk kedepannya akan kita coba untuk tingkatkan".</i>
i.1	<i>"kalau dari kualitas kerja bagus atau tidak itu relatif ya, tetapi kita memang perlu banyak peningkatan kualitas kerja"</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 3
Pegawai**

pertanyaan informan	Apakah dalam bekerja anda memperhatikan kualitas dari hasil pekerjaan?
i.9	<i>"kualitas kerja?..... kadang-kadang".</i>
i.8	<i>"jujur saja yah.. saya ngga terlalu perhatiin hasil kerja, karena pada kenyataannya kan kita kalo aktif juga biasa aja penilaiannya ngga ada. Disini ngga ada perbedaan antara pegawai yang aktif (memperhatikan kualitas kerja) atau yang ngga aktif. Jadi ngapain perhatiin kualitas kerja".</i>
i.7	<i>"untuk kualitas kerja biasa-biasa saja sih, saya pribadi yang penting tepat waktu sesuai dengan yang diinstruksikan, yang penting ada laporannya".</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 4
Pegawai**

Pertanyaan informan	Permasalahan apa yang sering muncul yang dapat mengganggu kualitas kerja anda?
i.7	<i>"pertama, kurang kompaknya pegawai di bagian, kedua, selain berisik juga contoh kecilnya masalah kursi, orang sama bangku banyakan orang, jadi kadang bingung mau duduk dimana, mau duduk aja ko susah, jadi kalo kaya gitu bikin males ada diruangan, pengennya keluar terus".</i>
i.8	<i>"yang bisa ganggu kualitas kerja itu biasanya suasana kerja neng.., ngga betah di ruangan tuh, ribut banget, yang ngobrol lah, yang nyetel musik lah, terus ada lagi biasanya masalah kepegawaian kadang pegawai dateng siang disaat kita butuhkan yang menyangkut tugas orang itu, tapi orangnya ngga ada dan ngga konfirmasi sama skali, jadi kita bingung neng harus konfirmasi ke siapa".</i>
i.10	<i>"Memang ada gangguan dari kiri-kanan (rekan kerja), karna berdampingan langsung, jadi kan berisik... kalau mereka ketawa-ketawa, bercanda, disaat kita lagi ngetik atau apa, walaupun mencoba untuk fokus tapi kan terdengar juga, memang kalau dari suasana kurang nyaman ya untuk bekerja".</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 5
Pegawai**

pertanyaan informan	Upaya apa yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai?
i.3	<i>"upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai yang pertama ada diklat atau bintek secara berkala di internal Sekretariat maupun dari pihak luar, kedua hanya berupa pengawasan saja"</i> .
i.4	<i>"peningkatan kualitas kerja pegawai dilakukan dengan cara pelatihan-pelatihan yang terkait dengan tupoksi"</i> .
i.2	<i>"untuk pegawai negeri sipil dengan diadakan Bintek terutama yang berhubungan dengan disiplin dan kinerja pegawai, sementara yang Non PNS difokuskan harus lebih giat apel"</i> .

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 6
Pegawai**

pertanyaan informan	Apakah diklat yang dilakukan pemerintah sudah cukup meningkatkan kualitas pegawai?
i.2	<i>"diusahakan cukup, harusnya memang bisa merubah, tapi ya memang kita kembalikan ke masing-masing pegawai"</i> .
i.4	<i>"diklat yang diadakan belum sepenuhnya dapat meningkatkan hasil kerja dari para pegawai, tetapi kami selalu mencoba untuk meningkatkan hasil kerja kami, yang masih kurang coba diperbaiki"</i> .
i.3	<i>"diklat memang belum mencukupi untuk adanya perubahan dalam kualitas kerja pegawai, harus ditunjang dengan peningkatan kompetensi yang lain, misalkan pendidikan dari S1 ditingkatkan ke S2, menurut saya itu yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai"</i> .

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 7
Pegawai**

<i>pertanyaan informan</i>	Manfaat apa saja yang dapat anda rasakan dari diklat yang dilakukan oleh pemerintah?
<i>i.8</i>	<i>"saya beberapa kali pernah ikut bintek, manfaat bintek nggak ada sih, karena sama-sama aja mau ikutan atau nggak juga nggak ada hasilnya, tetep aja kualitas pegawai kaya gini".</i>
<i>i.7</i>	<i>"dari diklat atau bintek memang mendapat pengetahuan baru, tapi nggak terlalu ngefek juga sama kerjaan".</i>
<i>i.10</i>	<i>"diklat yang dilakukan memang terasa kurang ada imbasnya ya sama kualitas atau hasil kerja, kita memang dapat ilmu-ilmu baru, tapi begitu kembali lagi ke kantor, ya sudah.. kembali seperti biasa lg".</i>

**2. Keahlian (Pengetahuan, inisiatif, Komunikasi, Kerjasama)
a. pengetahuan**

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 8
Pegawai**

<i>pertanyaan informan</i>	Apakah latar belakang pendidikan anda telah disesuaikan dengan penempatan kerja anda saat ini?
<i>i.7</i>	<i>"Pekerjaan saya sekarang menangani surat menyurat, sedangkan pendidikan saya ekonomi akuntansi, sama sekali tidak cocok, karena nggak ada basic ekonominya".</i>
<i>i.8</i>	<i>"saya sarjana teknik neng, emang ga nyambung ditempatin di pengelolaan surat masuk dan surat keluar, ya nggak tau juga deh kenapa bisa ditempatinnya disini, tapi ya karena udah lama jadinya terbiasa juga sih nanganin surat masuk, surat keluar ini".</i>
<i>i.10</i>	<i>"memang di Sekretariat DPRD Provinsi Banten ini masih banyak pegawai yang penempatan pekerjaannya tidak cocok dengan latar belakang pendidikan mereka, biasanya mereka bisa karena terbiasa".</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 9
Pimpinan**

pertanyaan informan	Apakah penempatan kerja pegawai telah disesuaikan dengan pengetahuan kerja dan latar belakang pendidikan mereka?
i.4	<i>"penempatan pegawai disini belum sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai, bentuk idealnya memang harus sesuai, tidak usah jauh-jauh deh, saya saja Sarjana Agama menjadi Kasubag AKD, pada awalnya paling kita melakukan wawancara awal saja, lalu didistribusikan ke komisi atau Bagian, walaupun dibagian atau komisi juga belum jelas pekerjaan pegawai tersebut apa, yaah..nanti juga akhirnya bisa karena terbiasa kalau sudah bertahun-tahun, paling tidak pegawai tersebut sudah didistribusikan ke Bagian atau komisi".</i>
i.3	<i>"...memang kalau rekrutmen pegawai dilakukan oleh Provinsi, disini yang perlu diperhatikan itu mengenai penempatan atau pendistribusian pegawai ke Bagian-bagian, karena belum sesuai dengan pendidikan mereka, dibutuhkan analisis jabatan atau analisis pekerja yang idealnya dapat digunakan untuk mengetahui pegawai tersebut lebih cocok ditempatkan dibagian mana, tapi sayangnya disini belum ada yang seperti itu..".</i>

b. Inisiatif

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 10
Pimpinan**

pertanyaan informan	Bagaimana dengan inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya?
i.4	<i>"dalam inisiatif pekerjaan pegawai agak kurang, memang tidak juga dikatakan terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan, bisa tepat waktu bisa juga terlambat, tetapi kalau untuk pegawai yang menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dari apa yang saya instruksikan itu jarang sekali.."</i>
i.2	<i>"dalam inisiatif pegawai memang sangat kurang, contohnya apabila dalam bagian ini kita ada tugas untuk membuat atau mendistribusikan surat yang sangat banyak, biasanya mengenai undangan atau acara-acara dan diharuskan pegawai untuk lembur., pegawai sudah tau bahwa proses pendistribusian ini tidak bisa hanya dilakukan pada saat jam kerja saja, tetapi pegawai harus selalu menunggu instruksi saya untuk lembur"</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 11
Pimpinan**

pertanyaan informan	Bagaimana dengan inisiatif anda didalam menyelesaikan pekerjaan?
i.12	<i>"kalau saya mengaku sajarah, jarang punya inisiatif cepet buat nyelesain kerjaan, kerjaan mah nanti aja gampang, ngobrol atau maen game aja dulu sebentar, yang penting kerjaan beres walaupun nanti"</i>
i.9	<i>"... kadang-kadang inisiatif bantu kadang-kadang nggak, jarang sih kalo buat bantuin".</i>
i.8	<i>"saya sih nggak pernah bantu-bantu temen gitu, yaa terkecuali dianya ga masuk karena izin atau sakit, baru biasanya saya gantiin tugas dia".</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 12
Pegawai**

pertanyaan informan	Sejauhmana pimpinan memiliki inisiatif untuk memberikan arahan baik didalam pekerjaan maupun sikap?
i.10	<i>"kasubag atau kabag disini jarang memberikan arahan langsung kepada pegawai biasanya mereka memberikan arahan lewat staf kepercayaannya, baru kemudian disampaikan lagi kepada kami-kami ini, begitu juga dengan mengajarkan mengenai pekerjaan, biasanya yang mengarahkan pekerjaan itu hanya rekan-rekan saja bukan pimpinan langsung, pimpinan mengarahkan langsung pada saat event-event besar aja".</i>
i.8	<i>"memang sih pimpinan ngasih arahan tapi itu jarang, dan ngasih arahnya ke orang tertentu aja, tapi kalo yang dikasih arahnya besoknya gitu lagi... yaaa udah aja..ngga pernah dikasih arahan lagi,masa bodo aja, puyeng kali, lagian kan itu dikembalikan lagi ke SDM nya, mau ngikutin atau tidak".</i>
i.11	<i>"itu pimpinan inisiatifnya kurang, karena ngasih arahan juga ngga tentu mau kemana tujuannya, jadi anak-anak juga bingung mau diarahin kemana , setelah rapat beres yaudah seperti biasa lagi tidak ada perubahan atas arahan pimpinan tadi, pimpinannya juga gapunya sikap tegas, jadi kalo pegawai nggak menunjukkan perubahan atas arahnya tadi, yaudah cuek bebek aja</i>

c. Komunikasi

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 13
Pegawai**

pertanyaan informan	Bagaimana dengan komunikasi anda dengan pimpinan?
i.7	<i>"Kalau komunikasi saya secara pribadi sih belum pernah, hanya kepada orang-orang kepercayaannya saja"</i>
i.9	<i>"Kalau saya kan staf, biasanya komunikasi staf itu disampaikan ke Kasubag melalui orang-orang kepercayaannya saja, setelah itu kasubag baru menyampaikan ke Kabag, arahan atau komunikasi langsung dari Kabag memang kurang, tetapi memang tergantung momennya saja"</i>
i.11	<i>"komunikasi dengan pimpinan memang kurang, contohnya kaya Kasubag kepada pegawai, itu kasubag belum tentu mengenal semua ke bawahan, yang dikenal hanya orang-orang tertentu saja yang menjadi kepercayaannya dia, harusnya kan memang bisa dekat sama bawahan, ya minimal kenal lah, jadi kita kerjanya bisa nyaman, nggak ada rasa pilih kasih gitu"</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 14
Pimpinan**

pertanyaan informan	apakah komunikasi anda dengan pegawai dapat berjalan dengan baik?
i.2	<i>"memang untuk komunikasi saya biasanya menyampaikan kepada orang-orang tertentu saja, agar kemudian orang tersebut yang menyampaikan kepada pegawai lain, kalau untuk mengenal bawahan, yaa maksimal saya tahu lah sama mereka"</i>
i.3	<i>"komunikasi yang terjalin cukup baik, walaupun tidak intens, karena saya juga kan punya tugas sendiri, tidak bisa selalu terus-terusan memantau atau melakukan komunikasi dengan staf"</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 15
Anggota Dewan**

pertanyaan informan	Apakah komunikasi anda dengan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten berjalan dengan baik?
i.15	<i>"disini staf saya sering hilang komunikasi begitu saja, contoh kecilnya, misalnya saya harus ke Bandung besok, berarti staf saya itu harus mengurus keuangan,telpon ke dinas yang bersangkutan bahwa akan adanya kunjungan dari Anggota dewan, mestinya sudah siap atau belumnya semua itu harus di konfirmasi ke kita sebagai anggota dewan. Tapi ini kan tidak ada konfirmasi sama sekali, entah karena lupa atau apa saya juga tidak mengerti".</i>
i.14	<i>"Untuk komunikasi memang kurang, jarang sekali ada staf yang dengan sendirinya memberikan jadwal kegiatan anggota dewan, pasti kami itu harus selalu menanyakannya terlebih dahulu, baru mereka memberikan".</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 16
Pegawai**

pertanyaan informan	Bagaimana dengan komunikasi antar pegawai?
i.11	<i>"komunikasi dengan pegawai cukup baik, walaupun tidak terlalu sering, ya namanya juga orang pasti ada yang berkelompok kan, jadi mayoritas pegawai bertemannya sama itu-itu aja</i>
i.5	<i>"komunikasi pegawai disini baik , tidak ada masalah..., tapi memang lebih sering komunikasi sama temen yang dekat aja, kalo ada pekerjaan yang besar baru bergabung sama yang lain</i>

d. Kerjasama

Matriks Transkrip Wawancara Point ke 17 Pegawai

pertanyaan informan	Bagaimana dengan kerja sama antar pegawai?
i.7	<i>"kalo mau jujur sebenarnya kurang sih kerjasamanya, jadi masing-masing tuh pada cuek aja pegawai sama kerjaan, misalnya kaya masalah lembur, harusnya kalo lembur itu satu bagian ikut lembur semua, contohnya lembur untuk pendistribusian surat yang banyak, okelah yang cewe-cewe ngga usah ikut karena mungkin mereka punya anak kecil dirumah, tapi untuk yang laki-laki atau bapak-bapaknya harusnya ada kerjasamanya ikut semua, tapi ini nggak, Cuma sebagian orang aja yang ikut lembur".</i>
i.6	<i>"kerjasama tim kurang bagus, contohnya dalam mempersiapkan rapat paripurna, hanya beberapa orang aja yang kelihatan sibuk mempersiapkan rapat paripurna itu, misalnya mempersiapkan ruangan rapat, atau menyiapkan notulensi-notulensi rapat, sementara yang lain hanya duduk-duduk saja tidak membantu".</i>

3. Perilaku

a. Disiplin

Matriks Transkrip Wawancara Point ke 18 Anggota dewan

pertanyaan informan	Bagaimana dengan disiplin kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Banten?
i.17	<i>" ya.. memang disiplin pegawai Sekretariat perlu diperbaiki, kalau saya agak sore datang ke kantor, jam 2 atau jam 3, staf saya itu sudah banyak yang pulang, hanya ada beberapa sata yang stand by di tempat, apabila saya membutuhkan berkas yang ada di staf saya yang pulang itu, waduuuh.. sangat kesulitan sekali saya tentunya".</i>
i.13	<i>"saya kira masalah disiplin juga sangat perlu ditingkatkan, kalau staf seharusnya jam setengah 8 sudah harus ada ditrmpat, tapi ini tidak, banyak staf saya yang masih diluar, dan itu sangat mengganggu saya sebagai Anggota dewan, karena ketika saya perlu, saya harus menunggu dan itu menghambat saya</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 19
Pegawai**

pertanyaan informan	Apakah anda termasuk pegawai yang sering melakukan tindakan tidak disiplin?
i.12	<i>"kalau saya cukup sering lah untuk datang pagi sesuai peraturan, tapi untuk yang tidak disiplin disini banyak sekali yang seperti itu, tanpa keterangan atau ijin lebih dulu, pas siangnya dia sampai kantor baru kami tau bahwa dia tidak datang pagi karena persoalan keluarga, entah anak sakit atau keluarga yang sakit".</i>
i.11	<i>"ya, saya juga sering nggak disiplin kok.. suka masuk siang".</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 20
Pegawai**

pertanyaan informan	Apakah sistem absensi sidik jari tidak membuat anda takut untuk melakukan tindakan indisipliner?
i.8	<i>"wahh.. sudah lama sekali saya ngga absensi sidik jari, sampai lupa terakhir kapan".</i>
i.7	<i>"jujur-jujuran aja yah, saya iya termasuk pegawai yang ngga disiplin, dari kehadiran aja saya selalu dateng siang jam 10, alasannya pertama, karena pimpinannya aja cuek bebek, saya juga nggak pernah ikut apel, jangankan apel, sidik jari pun saya jarang, karena datanya kan yang pegang bagian kita, jadi bisa di edit sendiri, bisa di manipulasi sendiri, walaupun pembina ngomong suruh apel terus, tapi tetep aja kalo nggak ada ketegasan dari pimpinan mah tetep begini".</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 21
Pegawai**

pertanyaan informan	Apakah pimpinan anda termasuk pegawai yang sering melakukan tindakan indisipliner?
i.7	<i>"pimpinan dalam masalah kehadiran juga termasuk yang tidak disiplin, dateng siang, masuk ke ruangan sebentar, langsung keluar lagi, kalau misalnya dinas luar kan sudah jelas ada perintahnya, tapi ini ngga.. sekretarisnya aja ngga tau dia kemana"</i>
i.12	<i>"memang kami disini sering mencontoh pimpinan disini neng..., kalau dateng siang, diruangan sebentar trus sudah pergi lagi, tapi kita mah maklumin ajalah, siapa tau ada ada urusan lain diluar, namanya juga pejabat"</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 22
Pegawai**

pertanyaan informan	Sangsi apa yang didapat jika pegawai melakukan tindakan indisipliner?
i.8	<i>"kalau ada yang ngga disiplin juga ngga ada sangsi, teguran pun jarang, memang diperaturannya ada surat teguran tapi pada prakteknya pemberian surat teguran itu tidak dijalankan"</i>
i.9	<i>"setau saya walaupun banyak pegawai yang tidak disiplin tapi belum pernah dapet sangsi apa-apa"</i>
i.6	<i>"paling kalau sangsi itu hanya teguran yah, 1x, 2x, setelah itu tidak ada lagi"</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 23
Pimpinan**

pertanyaan informan	Apakah bentuk sangsi bagi pegawai yang indisipliner?
i.4	<i>"sangsi yang diberikan saat ini hanya berupa teguran secara lisan, tetapi untuk kedepannya kami akan coba lebih tingkatkan lagi"</i>
i.3	<i>"untuk sangsi kita kembalikan kepada aturan (pp 53 2010), tapi untuk intern kantor kita lakukan pengawasan langsung dan sangsi berupa teguran"</i>

i.5	<i>"sanksi pegawai negeri sipil itu kita harus melihat pp53 tahun 2010, teguran memang ada, tetapi seharusnya memang orang yang menegur itu orang Badan Kepegawaian daerah, tetapi dikami seharusnya melalui orang bagian TU&kepegawaian yang menegur, karena mereka yang berhak menegur".</i>
-----	--

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 24
Pimpinan**

pertanyaan informan	Usaha apa yang dilakukan untuk meningkatkan disiplin pegawai?
i.2	<i>"untuk meningkatkan disiplin pegawai yaitu dengan cara meningkatkan intensitas apel dan diadakannya bintek terutama yang berhubungan dengan disiplin dan kinerja aparatur</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 25
Pimpinan & Anggota Dewan**

pertanyaan informan	Bagaimana tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya?
i.1	<i>"tanggung jawab pegawai memang terkadang kurang diperhatikan, seperti saat ada surat rapat atau undangan disposisi dari sekwan yang seharusnya dari jauh-jauh hari sudah harus saya tindak lanjuti, akan tetapi baru sampai ke saya pada hari pelaksanaan rapat atau undangannya, kan saya jadi sulit untuk mengirim orang ke tempat undangan tersebut karena tidak ada persiapan, mungkin karena pegawai teledor sehingga lupa memberikan kepada saya".</i>
i.15	<i>"disini staf saya sering hilang komunikasi begitu saja, contoh kecilnya, misalnya saya harus ke Bandung besok, berarti staf saya itu harus mengurus keuangan, telpon ke dinas yang bersangkutan bahwa akan adanya kunjungan dari Anggota dewan, mestinya sudah siap atau belumnya semua itu harus di konfirmasi ke kita sebagai anggota dewan. Tapi ini kan tidak ada konfirmasi sama sekali, entah karena lupa atau apa saya juga tidak mengerti".</i>

4. Kepemimpinan

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 26
Pimpinan**

pertanyaan informan	Pola kepemimpinan yang seperti apa, yang anda terapkan pada Bagian anda?
i.2	<i>"yang penting itu pola kekeluargaan, itu efektif ..karena pendekatan secara keluarga lebih baik daripada pendekatan secara disiplin atau keras, saya menganggap mereka mitra kerja, kalau ada masalah diselesaikan bersama".</i>
i.4	<i>"pola kepemimpinan yang diterapkan itu bukan rekan kerja, tetapi keluarga, jadi kami disini saling membantu".</i>
i.5	<i>"yang saya terapkan dibagian perundang-undangan ini adalah pola kekeluargaan, karena dengan mencoba menerapkan pola kekeluargaan saya mencoba untuk menyatukan pegawai dibagian ini, agar menjadi satu tim yang solid</i>

**Matriks Transkrip Wawancara Point ke 27
Pimpinan**

pertanyaan informan	bagaimana dengan kepemimpinan pimpinan pada Bagian anda?
i.10	<i>"cukup baik, dapat menjalankan sesuai dengan alur-alur tupoksi yang ada, tetapi dengan pegawai memang kurang berbaur, oia satu lagi.. sama kurang tegas".</i>
i.8	<i>"biasa saja sih kepemimpinannya, nggak ada yang spesial, kendalanya masuknya nggak pernah pagi, pulang juga pulang duluan, jadi nggak pernah ada interaksi dengan pegawai, rasanya kalau dikatakan kepemimpinan yang kekeluargaan bukan ya, terus juga nggak tegas kalo ada pegawai yang nggak disiplin, jadi nggak disiplin itu seperti jadi semacam budaya</i>
i.7	<i>"pertama pimpinan kurang peduli pada staf, kaya misalnya diharuskan ada pekerjaan yang menuntut staf untuk lembur, seharusnya pimpinan ngerti lah, istilahnya meninjau sebentar biar staf semangat atau misalnya ngasih konsumsi, tapi ini nggak ada kabar sama sekali saat kami lembur".</i>

MEMBERCHEK

Saya yang bertanda tangan dibawah ini ;

Nama :

Jabatan :

NIP :

Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh nama sebagaimana tersebut dibawah ini :

Nama : Nesya Ayu Wardani

NIM : 081100

Pekerjaan : Mahasiswa

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Program Studi : Administrasi Negara

Dan saya tidak berkeberatan apabila hasil wawancara dalam penelitian ini dicantumkan guna keperluan keabsahan data dalam penelitian ini. Demikian semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian ini.

Serang, 2012.

Ttd

















DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Nesya Ayu Wardani
Nomor Induk Mahasiswa : 6661081100
Tempat Tanggal Lahir : Pandeglang, 15 nopember 1990
Jenis Kelamin : Perempuan
Warga Negara : Indonesia
Agama : Islam
Alamat : Komplek BPI Rokoy Blok i, no: 6, RT 03/06
Pandeglang – Banten

PENDIDIKAN

1. Sekolah Dasar Negeri Sukasari 2 Pandeglang
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Pandeglang
3. Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Pandeglang
4. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa