

## Efektivitas Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mojokerto

### *Performance Effectiveness of State Civil Apparatus Employees at the Secretariat of the Regional Legislative Council Mojokerto Regency*

Hambali<sup>1\*</sup> Mir'atuz Zahro<sup>2</sup>

E-mail: [hambali@yudharta.ac.id](mailto:hambali@yudharta.ac.id)<sup>1</sup>, [mir'atuz@gmail.com](mailto:mir'atuz@gmail.com)<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Yudharta Pasuruan

\*corresponding author

Dikirimkan: 20-10-2022; Diterima: 23-11-2022; Diterbitkan: 27-01-2023

DOI: <https://doi.org/10.30996/jpap.v8i2.7388>

#### **Abstract**

*The effectiveness of the performance of bureaucratic employees has a function as an illustration and track record of performance achievements over a certain period. The performance of the public bureaucracy is based on five main indicators, including productivity, service quality, responsiveness, responsibility and accountability. This study aims to determine the effectiveness of the performance of the employees of the Secretariat of the DPRD Mojokerto Regency. The research method used is qualitative-exploratory research. The results showed that the Secretariat of the DPRD Mojokerto Regency has had a good performance even though operationally there are still employees who tend to delay their duties and work. Factors supporting the effectiveness of performance are indicated by the existence of motivation through rewards for outstanding employees, punishment as an act of employee discipline, and the delegation of training and training to improve employee competence. The inhibiting factor is indicated by the low competence of employees, with an indication of the low demand for employees to increase their capacity through training and training both inside and outside the Secretariat of the DPRD Mojokerto Regency.*

**Keywords:** performance effectiveness; ASN; legislative; policy

#### **Abstrak**

*Efektivitas kinerja pegawai birokrasi memiliki fungsi sebagai gambaran dan rekam jejak prestasi kinerjanya selama periode tertentu. Kinerja birokrasi publik didasarkan pada lima indikator utama, diantaranya produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas kinerja pegawai Sekretariat Dewan DPRD Kabupaten Mojokerto. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif-eksploratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sekretariat Dewan DPRD Kabupaten Mojokerto telah memiliki kinerja yang baik meskipun secara operasional masih terdapat pegawai yang cenderung menunda tugas dan pekerjaan. Faktor pendukung efektivitas kinerja ditunjukkan dengan adanya motivasi melalui reward bagi pegawai berprestasi, punishment sebagai tindak disiplin pegawai, dan pendelegasian pelatihan dan diklat untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Faktor penghambat ditunjukkan dengan rendahnya kompetensi pegawai, dengan indikasi rendahnya minta pegawai dalam meningkatkan kapasitasnya melalui pelatihan dan diklat baik di dalam maupun diluar lingkungan Sekretariat Dewan DPRD Kabupaten Mojokerto.*

**Keywords:** efektivitas kinerja; ASN; legislatif, kebijakan

## 1. Pendahuluan

Keberhasilan pada suatu instansi dapat di lihat dari sejauh mana tujuan dari sebuah rencana tersebut dapat di capai dengan sebaik mungkin oleh instansi baik itu sifatnya organisasi pemerintahan ataupun organisasi swasta. Proses mencapai keberhasilan yakni suatu tujuan tentu harus melibatkan beberapa unsur penting dalam sebuah organisasi (Hamis & Salahudin, 2021; Hartanto, 2021), yang didukung dengan adanya sumber daya manusia dalam mengelolanya (Chotimah, 2016), serta sarana dan prasarana yang baik. Dari keduanya harus diupayakan dengan pola pendayagunaan yang baik yang integrative, karena jika hanya salah satu saja tentu tidak akan berjalan dengan baik dan akan memberikan efek terhadap efektivitas kinerja suatu instansi.

Setiap instansi tentu memiliki tolok ukur efektivitas kinerja masing-masing sebagai rekam jejak prestasi kinerjanya selama periode tertentu (Do Karim et al., 2020). Rekam jejak yang dimaksud akan digunakan untuk melacak sejauh mana kemajuannya, mendorong peningkatan kinerja, dan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan untuk meningkatkan daya saing kelembagaan. Upaya peningkatan kinerja organisasi dilakukan dengan perlu menyusun struktur organisasi yang diproyeksikan mampu menunjang pencapaian tujuan operasional organisasi (Taufiq, 2019). Kebijakan berupa Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah menjadi hirarkhi tersendiri dalam pengorganisasian satuan kerja perangkat daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah (Suprianto et al., 2019). Kebijakan ini menuntut adanya penyelerasan RPJMD bagi daerah tertentu untuk diteruskan pada penyelerasan rencana strategis (Renstra) satuan kerja perangkat daerah. Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 ini mengilhami ketentuan Pasal 232 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yakni mengatur tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, tata kerja, eselon, beban kerja, nomenklatur unit kerja, serta pembinaan dan pengendalian.

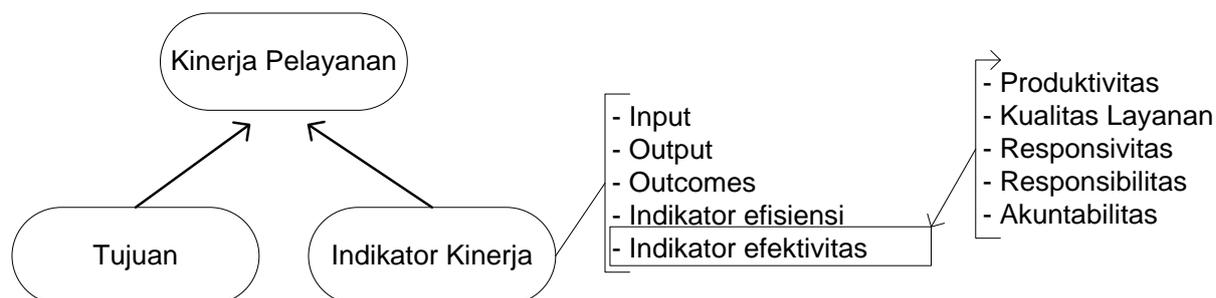
Tinjauan kinerja diakui sebagai upaya efektivitas kinerja aparatur sipil Negara (ASN) terutama pasca pandemi covid-19 perlu dilakukan secara periodic sebagai langkah pengendalian dan perbaikan yang sustainable (Panghegar & Atmojo, 2021). Peninjauan kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan terkait pendayagunaan ASN dilaksanakan dengan baik sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Hal ini juga relevan dengan kebijakan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN Pasal 75 yang mengatur tentang pengembangan pegawai negeri sipil berdasarkan *merit system* dan *career system*. Implementasi Undang-undang No.5 Tahun 2014 tentang ASN merupakan perwujudan dari kelanjutan keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi menuju profesionalisme pegawai negeri secara

terbuka, kompetensi dan produktif (Meyrina, 2017).

Pengukuran kinerja birokrasi publik didasarkan pada lima indikator utama, diantaranya produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas (Amanah et al., 2020; Dwiyanto, 2021). Berdasarkan teori kinerja birokrasi tersebut, banyak penelitian yang telah menggunakan lima indikator tersebut sebagai alat ukur untuk mengukur kinerja birokrasi (Asmawati et al., 2018; Daraba & Subianto, 2018). Indikator tersebut telah banyak digunakan dalam penelitian di Indonesia, diantaranya penelitian tentang akuntabilitas kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Pamekasan (Ma'mun, 2022), kualitas pelayanan pada aparatur pemerintahan (Triyansari & Santoso, 2015) akuntabilitas kinerja pemerintah daerah pada sektor kesehatan masyarakat (Dharma, 2022), dan produktivitas kerja pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Tabanan (Sutama, 2015). Tingkat keberhasilan tentunya melewati banyak proses yang mana di dalam terdapat beberapa faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam kinerja (Affandi & Cikusin, 2022), yang tentunya perihal tersebut sangat mempengaruhi dalam kinerja pegawai. Pokok bahasan penelitian berfokus pada evaluasi kinerja berdasarkan ayat (1) pasal 38, yang mengharuskan penyelenggara untuk menilai secara berkala seberapa baik pelayanan publik diberikan. Indikator kinerja digunakan untuk pengukuran kinerja sebagaimana makna pada ayat (1). Pada kontens ini kinerja ASN di Setwan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Setwan) Kabupaten Mojokerto diasumsikan bahwa hasil kerja mereka telah sesuai dengan kewenangan dan juga kewajiban individu dalam upaya memajukan capaian organisasi yang bersangkutan sesuai dengan hukum dan tanpa melanggar norma, dan tentunya selaras dengan kesusilaan atau etika.

Secara kelembagaan, Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto merupakan organisasi pemerintahan mendukung urusan pemerintahan legislatif, dengan pemerintahan yang berwenang atas prasarana dan penunjang administrasi yang diperlukan untuk tugas dan tanggung jawab DPRD. Kepala Setwan DPRD adalah seorang sekretaris yang tugasnya antara lain menangani administrasi keSetwanan, keuangan, dan tugas lain yang terkait serta membantu tugas dan fungsi dari DPRD dengan menyediakan dan mengatur tenaga ahli yang diperlukan DPRD dalam melaksanakan tugasnya. Secara teknis DPRD membutuhkan dukungan, hal ini aparatur yang merupakan bagian dari dinas DPRD membantu DPRD. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mendukung mereka dalam tanggung jawab dan fungsinya, adalah aparatur yang membantu. Setwan mendukung DPRD Kabupaten dalam melaksanakan tanggung jawab dan wewenangnya dengan menyediakan sumber daya seperti fasilitas, dana, dan tenaga ahli untuk memastikan kegiatan diselesaikan secara efisien. Untuk melaksanakan tugas dan kegiatannya secara efektif dan mendapatkan hasil yang targetkan Pemerintah

Kabupaten mengaturnya dalam suatu kebijakan Peraturan Bupati (PERBUP) Kabupaten Mojokerto Nomor 70 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Setwan Daerah Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mojokerto.



**Gambar 1. Pengembangan Model Kriteria Efektifitas Kinerja Pelayanan Publik**

Sumber: (Coste & Tudor, 2013; Dwiyanto, 2021)

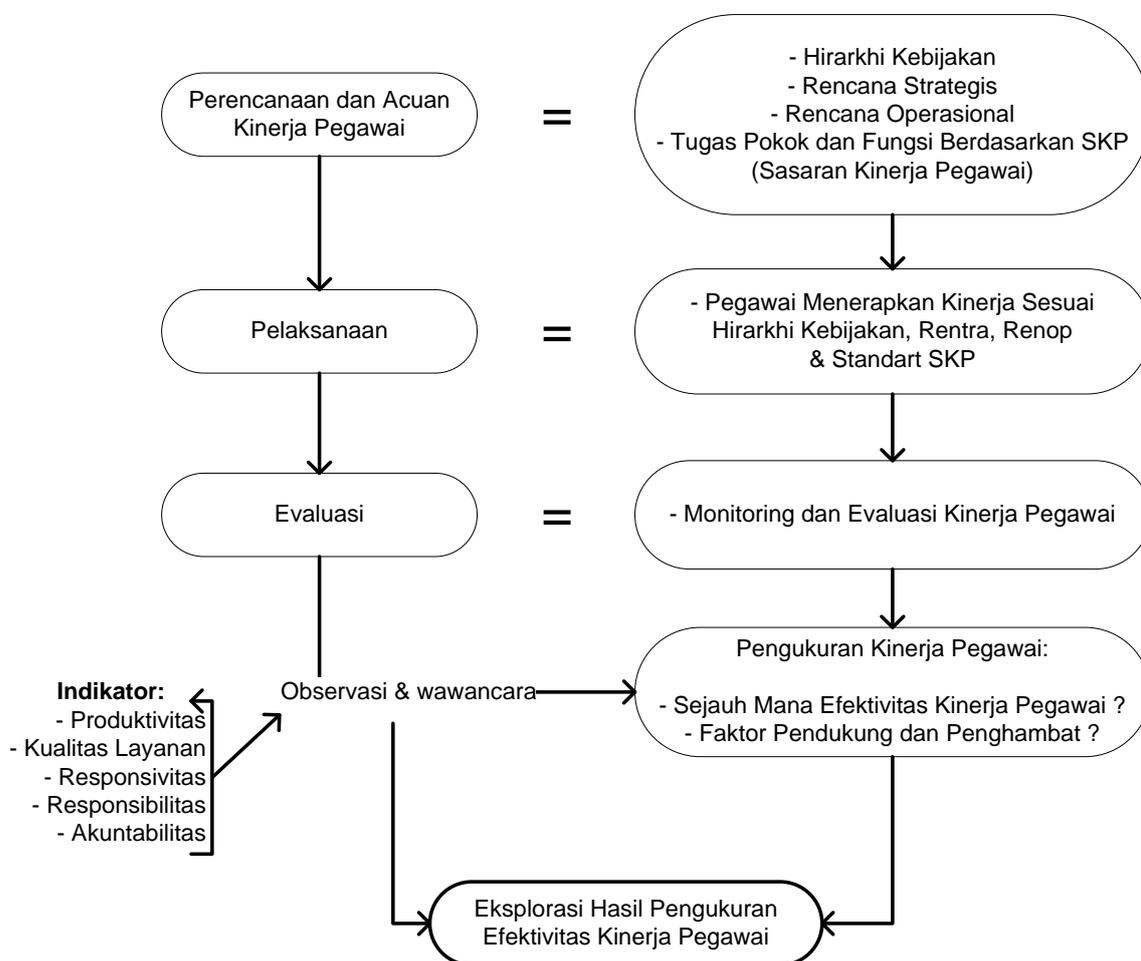
Setwan DPRD secara operasional dibantu oleh beberapa bagian salah satunya yaitu bagian umum dimana dalam hal ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu sub bagian tata usaha yang dibagi menjadi tiga unit yaitu unit administrasi kepegawaian, unit administrasi umum dan unit pengelola surat. Kedua yaitu sub bagian rumah tangga dibagi menjadi dua yaitu pengelola barang milik negara dan pengelola data pengkajian. Dan yang terakhir yaitu sub bagian protokol yang dibagi menjadi dua unit yaitu petugas protokol dan pranata acara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas kinerja pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto.

## 2. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan tingkat analisis eksploratif. Tujuan penelitian kualitatif yaitu memahami fenomena yang secara alami dilalui oleh partisipan tudi seperti aktor, persepsi, motivasi, perilaku, dan kata-kata dan bahasa dalam lingkungan alam yang unik dengan cara berbagai cara alami (Moleong, 2018). Sementara itu jenis penelitian ini dikenal penelitian eksplorasi, dimaksudkan untuk mengeksplorasi secara luas penyebab dan hal-hal mempengaruhi sesuatu dan digunakan ketika kita tidak memiliki pengetahuan untuk mengetahui kinerja pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto. yang mana secara faktual dan objektif. Tujuan penelitian eksplorasi adalah untuk memetakan suatu hal dengan cukup baik (Purba & Simanjuntak, 2012).

Informan dalam penelitian ini yaitu para pejabat legislatif dan pegawai Setwan di DPRD Kabupaten Mojokerto. Teknik pengumpulan data penelitian menggunakan metode observasi dan wawancara. Secara sistematis pelaksanaan penelitian ini dilakukan sesuai dengan alur sebagaimana model prosedur penelitian yang ditunjukkan pada gambar 2. Model ini

merupakan pengembangan dari model pengembangan dari exiting model evaluasi kinerja pegawai Nur Aini pada penelitiannya dalam kerangka evaluasi kinerja pegawai untuk mewujudkan pelayanan publik dalam perspektif *good governance* (Aini, 2019).



**Gambar 2. Prosedur Penelitian** (Sumber: olahan penulis, 2022)

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 1. Efektivitas Kinerja

Setelah melakukan observasi dan juga wawancara dalam proses evaluasi kinerja pegawai Setwan DRPD Kabupaten dalam penelitian ini yaitu Pencapaian tujuan atau hasil dari suatu rencana kerja dapat dilihat dalam kaitannya dengan evaluasi kinerja pegawai pemerintah.

**Tabel 1. Sumber Daya Manusia Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto Berdasarkan Pangkat/Golongan**

Pangkat/Golongan	Tingkat Pendidikan			Jumlah
	SMA	S1	S2	
I: Ia, Ib, Ic, Id	-	-	-	-
II: IIa, IIb, IIc, IId	4	-	-	4
III: IIIa, IIIb, IIIc, IIId	1	16	1	18
IV: IVa, IVb, IVc	-	-	7	7
			Total	29

(Sumber: LPJIK Kabupaten Mojokerto, 2021)

Kapasitas atau pekerjaan seseorang dalam menjalankan peran, kewajiban, dan tanggung jawabnya dapat digambarkan sebagai kinerja yang dikemukakan oleh A. Dwiyanto (Dwiyanto, 2021) tentang 5 indikator pengukuran kinerja birokrasi publik, yang meliputi :

**a. Produktivitas**

Kemampuan Setwan untuk mendukung dan memfasilitasi kegiatan anggota dewan menentukan bagaimana kegiatan anggota dewan direncanakan; akibatnya, staf Setwan harus memiliki pengetahuan yang diperlukan. Dalam hal ini perlu dicantumkan jumlah layanan publik yang memberi hasil yang diinginkan untuk salah satu indikator kinerja utama pemahaman perangkat implementasi deskripsi pekerjaannya, total masalah yang telah berhasil diselesaikan, dan tingkat kepuasan dengan layanan yang diberikan guna mengembangkan produktivitas yang lebih luas diberikan.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Aenen Selaku staff Sub bagian Tata Usaha, menyatakan bahwa:

“Sebenarnya bukan jadi privasi lagi dan kita juga sudah tahu bahwasanya pekerjaan kita dalam hal ini seperti tupoksi ataupun kegiatan-kegiatan lainnya. Mungkin ada beberapa yang tidak taat peraturan atau tidak menjalankan tupoksinya dengan baik atau menunda-nunda secara berkelanjutan. Dan ada pula yang sedikit tidak mendengarkan teguran atau pengarahan dari kepala bagiannya. Sehingga itu kembali lagi tergantung pada kepribadian dan kesadaran dari pegawai tersebut. Untuk Sampai saat ini pun tentunya belum ada yang yang memberontak atau tidak terima dengan atasannya.” (Pada tanggal 21 Februari 2020).

Sementara itu dalam wawancara dengan ibu Endah Selaku staff Sub bagian Tata Usaha, menyatakan bahwa:

“Dalam hal prioritas pekerjaan upaya yang dapat dilakukan yakni dengan mengikutsertakan seluruh pegawai dalam Bimtek masing-masing bagian agar mendapat hasil kerja yang sangat maksimal. Sehingga, dapat menambah pengetahuan terhadap pekerjaannya dan dapat diterapkan di dalam bagiannya masing-masing.” (Pada tanggal 21 Februari 2022.)

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut yang di peroleh melalui hasil penelitian kinerja Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto pada untuk mencapai hasil yang terbaik untuk melakukan tugas pokok dan fungsinya tetep memerlukan peningkatan signifikan, sesuai dengan hasil observasi dan wawancara. Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas pegawai di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto dari aspek efektifitas dilihat dari masa waktu penyelesaian suatu masalah, kesesuaian penyelesaian berkas, dan total surat atau berkas masalah yang diselesaikan tidak dapat dikategorikan sebagai baik dari kesadaran akan tanggung jawab dan tugas kantor. Meski begitu, beberapa pejabat terus menunda tugas, yang mempersulit penyelesaian masalah. Masih terdapat beberapa perilaku yang peneliti amati selama observasi yang dapat mengganggu kinerja Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto, antara lain keterlambatan, istirahat sebelum waktunya, bahkan meninggalkan kantor sebelum waktunya.

#### **b. Kualitas Layanan**

Kedudukan Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto sebagai organisasi pelayanan secara logis mengarahkan mereka untuk mengutamakan melayani anggota dewan dalam menjalankan tugasnya. Demikian pula, kontrol anggota dewan sebagai pengguna layanan dapat digunakan untuk menilai apakah layanan organisasi berkualitas tinggi. Dalam hal ini terkait langsung dengan seberapa puas pelanggan terhadap tingkat pelayanan staf Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto.

Dalam wawancara dengan Bapak Irwanto selaku pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto sebagai berikut:

“Disini kami cukup tanggap untuk merespon segala sesuatu yang diperlukan oleh anggota dewan. Karena semua keperluan yang menyangkut anggota dewan keluar masuknya melalui kami. Sehingga, sebagai pelayan atau dalam melayani pihak DPRD tentunya kami sangat cukup memahami dan memberikan respon yang sangat cepat dan tepat. Mungkin perlu diketahui bahwasannya kantor ini kan seperti kantor pada umumnya seperti jika masuk kantor ada kegiatan rutinitas nya akan tetapi kita hanya menunggu arahan dari pihak anggota DPRD”.(Pada tanggal 21 Februari 2022)

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa Pegawai umumnya cukup siap untuk membantu anggota DPRD Kabupaten Mojokerto. Kegiatan rutin pegawai setiap hari akan selalu ada sesuai dengan tupoksi kerjanya masing-masing karena aktivitas kerjanya yang menghalangi mereka dari rutinitas tersebut dan berkaitan dengan banyaknya kegiatan anggota dewan.

Selanjutnya yaitu masih dengan wawancara bersama Bapak Irwanto selaku pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto menyatakan bahwa:

“Dalam hal kegiatan atau apapun seperti surat-menyurat maupun iklan atau kerjasama dengan pihak lain di luar instansi semua terkomunikasikan dengan baik dan tepat waktu sehingga tersampaikan dengan cepat dan diproses dengan tepat dengan pembagian kerja masing-masing. Sehingga semua kegiatan yang kami lakukan pastinya telah terstruktur”. (Pada tanggal 21 Februari 2022)

Berdasarkan pernyataan diatas tersebut, maka diketahui bahwa Karyawan selalu melaksanakan pekerjaannya sesuai dan terstruktur dengan pembagian kerja tertentu, baik dalam hal administrasi dan lain sebagainya. Diketahui, pegawai menerima perintah atau arahan dari anggota DPRD.

Tingkat kepuasan penerima layanan menjadi tolok ukur seberapa baik layanan diberikan. Ketika layanan diberikan sesuai dengan persyaratan dan harapan, penerima layanan merasa puas. Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto merupakan media pelayanan di bidang pemerintahan dalam konteks ini. Jika demikian, pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto harus terus melakukan perbaikan di segala aspek operasionalnya guna meningkatkan kinerja pegawai dengan tetap mempertimbangkan kemungkinan besar pengguna jasa mengajukan pengaduan terhadap layanan pegawai.

### **c. Responsivitas**

Konteks penelitian ini yaitu yang dimaksud dalam responsivitas adalah kemampuan dari pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto dalam hal mengetahui kebutuhan pelanggan jasa dalam hal ini yang tidak lain adalah anggota DPRD Kabupaten Mojokerto. Kebutuhan dan tujuan anggota DPRD menjadi pertimbangan dalam menyusun agenda, menetapkan prioritas pelayanan, dan melaksanakan program pelayanan. Karena harus ada keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan pegawai Setwan organisasi dalam menangani dan menyelesaikan pengaduan yang disampaikan anggota pengurus, maka aspek responsiveness akan dilihat terkait dengan ketersediaan tempat dan kesempatan bagi anggota pengurus. untuk menyampaikan saran atau keluhan.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Aenen Selaku staff Sub bagian Tata Usaha, menyatakan bahwa:

“Dalam menyikapi keluhan dari anggota dewan, kami sebagai Setwan DPRD yang mengurus segala bentuk terkait hal yang di butuhkan oleh dewan, maka kami menetapkan beberapa staf di berbagai fraksi dan staf di berbagai wadah alat kelengkapan fraksi di DPRD. Sehingga semua keluhan maupun saran yang di komunikasikan akan tersampaikan dengan baik.” (Pada tanggal 18 Februari 2022)

Sementara itu juga dalam wawancara dengan ibu Emma Selaku Kasubag Tata Usaha memaparkan:

"Dalam pelaksanaan contohnya rapat Paripurna atau rapat lainnya tentu

sebelumnya seperti halnya menyediakan kebutuhan kepada pusat dalam hal melayani segala sesuatu yang berhubungan dengan sarana dan prasarana serta administrasi lainnya terlengkapi sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Sehingga ketika rapat dimulai semua telah siap dan dapat terlaksana tepat waktu." (Pada tanggal 21 Februari 2022)

Dari hasil observasi dan wawancara dapat diketahui bahwa Berbagai inisiatif telah dilakukan dalam upaya untuk meringankan keluhan anggota dewan. Dengan memasang staf di setiap perangkat DPRD dan menugaskan personel di setiap pimpinan dewan, pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto berupaya. Ini tidak diragukan lagi sangat penting karena menunjukkan seberapa baik anggota staf dapat mengidentifikasi persyaratan anggota dewan, menentukan agenda dan tujuan layanan, dan menciptakan inisiatif layanan publik yang memenuhi tuntutan tersebut.

Dari pengamatan di lapangan peneliti mengambil kesimpulan sementara bahwa mekanisme pelayanan yang ada telah dianggap cukup baik karena upaya yang dilakukan untuk mengenali kebutuhan yang diinginkan dari para anggota dewan sangatlah membantu. Dengan demikian bahwa pelayanan pegawai pada Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto dikatakan cukup responsif terhadap keluhan-keluhan dari anggota dewan.

#### **d. Responsibilitas**

Dalam konteks responsibilitas yaitu oleh staf Setwan DPRD Mojokerto dibuktikan dengan ketepatan dan kecepatan penyelesaian pekerjaan di Setwan DPRD Mojokerto. Berdasarkan dalam wawancara dengan Bapak Indra Selaku kepala bagian persidangan dan perundang-undangan menyatakan bahwa:

"Jika mengenai standarisasi kerja sebenarnya sudah sesuai dengan tupoksi masing-masing. Dalam pembagian kerja juga sudah merata kepada seluruh staf dalam instansi sehingga dapat dipastikan pekerjaan tersebut dilakukan secara cepat dan tepat. Jikalau memang ada pegawai yang yang tidak bekerja sesuai dengan tupoksinya ataupun tidak sesuai dengan ketentuan maka akan langsung kami tegur". (Pada tanggal 21 Februari 2022).

Selanjutnya yaitu dalam wawancara dengan ibu Endah Selaku staf Tata Usaha memaparkan bahwa:

"Dalam mengetahui berkas-berkas ataupun input data di sini kami mempunyai suatu website yang mana di dalamnya terdapat berkas-berkas keseluruhan Contohnya yaitu seperti E-office dan E-Mutasi. Sehingga mempermudah kami mengetahui berkas-berkas mana saja yang belum diproses dan yang telah diselesaikan." (Pada Tanggal 21 Februari 2022)

Hasil penelitian dari observasi langsung dan wawancara pada beberapa informan di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto ini diperoleh keterangan bahwa dalam hal pelaksanaan tentunya sesuai standar kinerja atau tupoksi setiap pegawai dalam hal kinerjanya juga

dilakukan dengan baik serta jika ada pegawai yang lalai dalam bertanggung jawab menjalankan tugas secara cepat dan tepat serta jika ada yang melakukan hal tersebut maka langsung ditegur oleh atasan atau kepala bagian dan diberi arahan. Dapat dikatakan bahwa pegawai pada sekretaris DPRD Kabupaten Mojokerto ini tidak terlalu mengalami kesulitan. Misalnya dalam mengidentifikasi berkas maupun menginput atau mengkomunikasikan beberapa berkas. Sehingga, minim sekali kejadian ataupun indikasi yang tidak diinginkan selama proses pelayanan di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto. Oleh sebab itu menggambarkan bahwa dari pihak anggota dewan cukup puas dengan pelayanan yang diberikan, di samping itu juga dalam hal pembagian staf pegawai pada Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto dirasa cukup profesional dan merata untuk menangani bidang kerjanya, dan pelayanan dapat berjalan dengan semestinya. Dengan ini, peneliti mengambil kesimpulan sementara yaitu tanggung jawab Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto dikatakan cukup.

#### **e. Akuntabilitas**

Laporan kinerja yang menyampaikan capaian kinerja atau SKPD Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto tahun sebelumnya relevan dalam pengaturan akuntabilitas ini. Sebagai ukuran lebih lanjut dari keberhasilan tahunan organisasi, pencapaian kinerja dikontraskan dengan rencana kinerja sebelumnya. Identifikasi beberapa kesenjangan kerja untuk peningkatan kinerja di masa mendatang akan dimungkinkan dengan tolok ukur keberhasilan atau analisis sebagai pencapaian kinerja terhadap rencana kinerja ini. Dengan cara pandang tersebut, maka dimungkinkan untuk menghubungkan penyajian laporan kinerja SKPD secara sistematis oleh Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto dengan akuntabilitas, yang dapat dilihat pada derajat keselarasan antara kegiatan staf pelaksana dengan kebijakan Setwan, khususnya dalam hal dari kinerja mereka. Pelaksanaan misi Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto yaitu melaksanakan fungsi administrasi keSetwanan dalam penyelenggaraan DPRD, antara lain mengelola keuangan DPRD, merencanakan rapat DPRD, serta menyediakan dan mengkoordinasikan tenaga ahli yang dibutuhkan DPRD, menunjukkan akuntabilitas organisasi Setwan.

Berdasarkan dalam wawancara dengan ibu Emma Selaku Kasubag Tata Usaha memaparkan:

“Seperti yang telah kita ketahui bahwasanya setiap Perjanjian Kinerja memiliki Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Individu dan juga di lengkapi dengan Target Kegiatan. Sehingga, setiap jumlah Program kerja, jumlah Pelaksanaan tugas kedinasan yang lain, dan sebagainya tentu mempunyai Perjanjian Kinerja bagi Setiap pegawainya. Akan tetapi, terkadang hanya beberapa saja yang tidak terlaksana dari perjanjian kinerja, karena terkait target kegiatan yang dalam satu indikator kinerja individu mencapai 235 kegiatan.” (Pada tanggal 21 Februari 2022).

Dari hasil melakukan observasi langsung dan wawancara maka peneliti memperoleh keterangan bahwa dalam pencapaian kinerja SKPD di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto telah dirancang sesuai dengan rencana kerja sehingga dapat dikatakan bahwa dari kebijakan awal atau Rencana kinerja, capaian kinerja, analisis capaian kinerja lalu muncullah simpulan atau strategi dari pemecahan masalah tersebut masih ada beberapa celah kinerja yang Perlu diperbaiki. Karena meskipun di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto memiliki perjanjian kinerja untuk menjalankan tugas fungsinya yang mana di dalam perjanjian kinerja itu terdapat sasaran strategis, indikator kinerja individu, dan target dengan berbagai rincian kegiatan kinerja tersebut di rasa tidak sesuai dengan perjanjian kinerja yang ada. Sehingga, kesimpulan sementara yaitu diperlukannya banyak perbaikan dalam capaian kinerja terhadap rencana kinerjanya.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto**

### **a. Motivasi**

Pegawai yang termotivasi akan bekerja lebih keras untuk mewujudkan tujuannya. Motivasi personel Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto, dari sebagian besar hanya bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhan pokok dan sangat dimotivasi dari gaji tetap yang mereka terima selain berbagai bonus. Pegawai di sekitar DPRD Kabupaten Mojokerto dan keluarganya sangat bergantung pada motivasinya mencari uang untuk memenuhi kebutuhan pokoknya. Hal ini disebabkan dari beberapa faktor yaitu:

- 1) Pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik keluarganya dengan bekerja dan menghasilkan uang.
- 2) Memiliki pekerjaan dapat mengangkat status seseorang dalam keluarga dan masyarakatnya.
- 3) Kedudukan seseorang baik di dalam maupun di luar lingkungan terdekatnya mungkin juga tumbuh sebagai hasil dari memperoleh penghasilan.

Dalam penelitian ini bahwa untuk menggerakkan motivasi Dengan menawarkan bonus tambahan selain gaji dan tunjangan reguler, pemberi kerja dapat memotivasi tenaga kerja mereka. Namun, memberi motivasi melibatkan lebih dari sekadar memberikan insentif uang; itu juga melibatkan perilaku yang bermanfaat. Aspek remunerasi sangat berpengaruh terhadap motivasi seorang pegawai dalam menjalankan kewajiban dan fungsinya. Ini karena, pada dasarnya, orang bekerja untuk memuaskan keinginan mereka dan dengan imbalan kompensasi yang adil.

Aspek pendukung antara lain tersedianya inisiatif untuk meningkatkan, termasuk

dengan memuji dan berterima kasih kepada Pegawai yang berhasil atas kontribusinya melalui hadiah. Selain itu, dengan memberikan nilai tinggi pada daftar sasaran kinerja karyawan, yang juga dikenal sebagai SKP, serta melalui promosi dan mutasi, Anda dapat mengenali Pegawai yang luar biasa dengan memberikan penghargaan kepada mereka. Oleh karena itu, penghargaan ini diharapkan dapat menjadi katalisator bagi staf Setwan DPRD untuk secara konsisten meningkatkan standar kinerja mereka.

#### **b. Disiplin Kerja**

Dapat dilihat bahwasanya kurangnya kedisiplinan pegawai yang terlihat dari penggunaan waktu kerja untuk kepentingan pribadi keterlambatan pada saat apel pagi, tidak mengikuti apel pagi, dan atau bahkan hanya sekedar masuk kantor untuk absensi kehadiran. Dalam hal ini Adapun penyebabnya dikarenakan kurangnya pemahaman terhadap peraturan disiplin pegawai dan kesadaran pribadi masing-masing.

Dalam Hasil penelitian bahwa kedisiplinan pegawai Setwan dikatakan masih rendah. Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi fisik seorang pegawai sekretaris yang cenderung mengganggu kedisiplinan sangat mempengaruhi situasi kedisiplinan pegawai lainnya, dan dikhawatirkan akan mempengaruhi situasi kedisiplinan pegawai secara keseluruhan.

Faktor Pendukungnya yaitu dengan adanya usaha semacam hukuman yang mana di peruntukkan bagi pegawai yang melanggar aturan dalam kategori melakukan pelanggaran berat dengan cara miniman skorsing 1 bulan tidak diperbolehkan melakukan kegiatan yang berhubungan dengan instansi. Kondisi tersebut merupakan penerapan budaya malu datang terlambat dan sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran berat.

#### **c. Kompetensi**

Kualitas sumber daya manusia yang mana hal tersebut menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja pada suatu instansi atau organisasi. Di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto beberapa pegawai kurang mempunyai kompetensi yang memadai, sehingga sering bingung dan kurang menguasai pekerjaan yang sedang di hadapi. Hal inilah dibuktikan juga dengan rendahnya produktivitas kepegawaian sebagian besar tentu dalam sebuah instansi untuk setiap pegawai Aparatur sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya.

Dalam Hasil penelitian diketahui bahwasanya di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto ketika penyelesaian berkas-berkas yang dianggap penting dan urgent hanya di kelola oleh satu pegawai saja atau hanya bertumpu dengan satu pegawai tersebut di salah satu sub bagian di sana, sehingga ketika pegawai tersebut berhalangan untuk hadir menjadikan para pegawai tergopoh-gopoh. Hal inilah yang di maksud pentingnya suatu kompetensi dalam instansi bukan

hanya sebagai penunjang kinerja yang optimal akan tetapi juga mengangkat sumber daya manusianya dan dalam rangka pencapaian organisasi.

Faktor pendukung yaitu komitmen pemahaman dan pelatihan staf, dapat berkontribusi pada produktivitas, efektivitas dan efisiensi Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto. Dan tentunya pelatihan dan pendidikan bagi pegawai tersebut juga harus diberikan secara berkala untuk menjaga kompetensi setiap pegawai dan meningkatkan kinerja lembaga atau organisasi. Oleh karena itu, setiap staf Setwan DPRD Mojokerto harus memperhatikan program pelatihan dengan merencanakan kebutuhan pelatihan dan pendidikan anggotanya.

#### 4. Simpulan

Sebagaimana pembahasan di atas menunjukkan bahwa Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto telah memiliki kinerja yang baik berdasarkan indikator-indikator utama yang ada, yakni produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Secara operasional masih terdapat pegawai yang cenderung menunda tugas dan pekerjaan. Hal ini menunjukkan implikasi bahwa tingkat akuntabilitas aparatur di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya masih rendah.

Beberapa faktor pendukung dalam upaya efektivitas kinerja ASN di Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto antara lain: 1) Motivasi kinerja dengan memberikan reward pada pegawai yang berprestasi berupa tunjangan dan promosi atau kenaikan jabatan, 2) Kedisiplinan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan adanya apel pagi dengan memberi teguran terhadap pegawai yang melakukan kesalahan dan memberikan *panishment* bagi pegawai yang melanggar aturan kategori berat, 3) Peningkatan kapasitas pegawai pada aspek pemahaman melalui pelatihan dan diklat bagi setiap pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto. Sementara itu, yang menjadi faktor penghambat dalam efektivitas kinerja pegawai Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto adalah rendahnya kompetensi pegawai, dengan indikasi rendahnya minta pegawai dalam meningkatkan kapasitasnya melalui pelatihan dan diklat baik di dalam maupun diluar lingkungan Setwan DPRD Kabupaten Mojokerto.

#### 5. Referensi

- Affandi, B. F., & Cikusin, Y. (2022). Peran Manajemen Pelayanan Publik dalam Efektivitas Pelayanan pada Kantor Kecamatan Bandarkedungmulyo Kabupaten Jombang. *Respon Publik*, 16(10), 83–94.
- Aini, N. (2019). Evaluasi Kinerja Pegawai Untuk Mewujudkan Pelayanan Publik Dalam Perspektif Good Governance. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(1), 43. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33474/jisop.v1i1.2671>

- Amanah, F. S., Maksudi, B. I., & Salbiah, E. (2020). ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PENANGGULANGAN HIV/AIDS. *Jurnal Governansi*, 6(2), 114–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.30997/jgs.v6i2.3113>
- Asmawati, I., Basuki, P., & Riva'i, A. (2018). Kinerja Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Dana Desa (Studi Pada Desa Dore Kecamatan Palibelo Kabupaten Bima). *E-Jurnal Akuntansi*, 25(3), 2379–2401. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v25.i03.p28>
- Chotimah, K. (2016). Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Tuban Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Lain Dalam Pelayanan Perizinan Di Kabupaten Tuban. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(2), 527–540. <https://doi.org/10.30996/jpap.v2i02.1007>
- Coste, A.-I., & Tudor, A. T. (2013). Service Performance - Between Measurement and Information in the Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92(Lumen), 215–219. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.662>
- Daraba, D., & Subianto, A. B. (2018). Kinerja Dinas Ketenagakerjaan dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja Di Kota Makassar. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 5(1), 7–18.
- Dharma, A. A. S. (2022). Pengukuran Kinerja Kesehatan Masyarakat Dalam Konstelasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 8(1), 1–21. <https://doi.org/10.30996/jpap.v8i1.4742>
- Do Karim, S. R., Supriatna, T., & Pitono, A. (2020). Efektivitas Penempatan Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (Bkpsmd) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 12(2), 321–339. <https://doi.org/https://doi.org/10.54783/jv.v12i2.280>
- Dwiyanto, A. (2021). Reformasi Birokrasi Kepemimpinan Dan Pelayanan Publik. *Gava Media*.
- Hamas, F. A., & Salahudin, S. (2021). Kebijakan Perencanaan Pembangunan: Sebuah Kajian Pustaka Terstruktur (Systematic Literatur Review). *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 4(1), 75–89. <https://doi.org/10.35326/kybernan.v4i1.1138>
- Hartanto, B. (2021). FAKTOR KOMUNIKASI DALAM MENCAPAI KEBERHASILAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN (Studi tentang Pemekaran Kelurahan di Kota Tasikmalaya. *JAK PUBLIK (Jurnal Administrasi & Kebijakan Publik)*, 2(1), 9–15.
- Ma'mun, S. (2022). Akuntabilitas Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Pamekasan. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 8(1), 173–192. <https://doi.org/10.30996/jpap.v8i1.6333>
- Meyrina, R. S. A. (2017). IMPLEMENTASI PENINGKATAN KINERJA MELALUI MERIT SISTEM GUNA MELAKSANAKAN UNDANG-UNDANG APARATUR SIPIL NEGARA No. 5 Tahun 2014 DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM (Performance Improvement By Merit System Under The Act Of Civil State Apparatus Number 5 Year 2014 Of. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(2), 175–186. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2016.V10.175-186>
- Moleong, L. J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. Remaja Rosdakarya.

- Panghegar, S. A. J., & Atmojo, M. E. (2021). Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Di Masa Pandemic Covid-19. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, 2(2), 53–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jpk.v2i2.11977>
- Purba, E. F., & Simanjuntak, P. (2012). *Metode Penelitian*. Percetakan SADIA.
- Suprianto, Riwanto, A., & Firdaus, S. U. (2019). IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 18 TAHUN 2016 TENTANG PERANGKAT DAERAH TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH (DPRD) DI KABUPATEN NGAWI. *Jurnal Hukum Dan Pembangunan Ekonomi*, 7(1), 134. <https://doi.org/10.20961/hpe.v7i1.29206>
- Sutama, I. W. (2015). Hubungan Motivasi Kerja Instrinsik Pegawai Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Tabanan. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(2). <https://doi.org/10.30996/jpap.v1i02.691>
- Taufiq, A. R. (2019). Penerapan standar operasional prosedur (SOP) dan akuntabilitas kinerja Rumah Sakit. *Profita: Komunikasi Ilmiah Dan Perpajakan*, 12(1), 56–66. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22441/profita.2019.v12.01.005>
- Triyansari, A., & Santoso, T. (2015). Kualitas Pelayanan Pembuatan Akta Kelahiran Anak di Luar Nikah Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(01). <https://doi.org/10.30996/jpap.v1i01.392>