

**KINERJA PEGAWAI DALAM PELAKSANAAN DIKLAT PRAJABATAN CPNS DI  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA  
UTARA**

Daniel Sinaga  
NPP. 29.0099

Asdaf Kota Pematang Siantar, Provinsi Sumatera Utara  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia  
Email: daniel29042000@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Devi Irena, S.P, M.Si

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP):** *The achievement of a good performance of the State Civil Apparatus (ASN) is the main thing and is of great concern from public sector reform. But what is worrying is when ASN encounters changes that occur in the work environment that could have an impact on the employee's performance. The performance of employees at the Human Resources Development Agency of North Sumatra Province in the implementation of CPNS* **Purpose:** *This study aims to describe employee performance in carrying out CPNS pre-service training, identify factors inhibiting employee performance, and identify efforts to improve employee performance in implementing CPNS pre-service training at the Human Resources Development Board of North Sumatra Province.* **Method:** *The research method used in this research is qualitative research with descriptive methods and inductive approaches. Data collection techniques are observation, interviews and documentation. In this study, researchers used Armstrong and Baron's theory in Wibowo (2016) regarding performance with the dimensions of Personal Factors, Leadership Factors, Team Factors, System Factors, and Contextual/Situational.* **Result:** *The results of the study show that the performance of employees at the Human Resource Development Board of North Sumatra Province is quite good in terms of the results of employee performance achievements. However, there are still inhibiting factors in employee performance in implementing the CPNS pre-service training program at the Human Resources Development Agency for North Sumatra Province, namely the limited number of apparatus resources, inadequate facilities, and employees who are not ready to face environmental changes.* **Conclusion:** *efforts to overcome these inhibiting factors through the development of personnel resources, and efforts to improve facilities and infrastructure.*

**Keywords:** *performance, employees, training, BPSDM*

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Tercapainya suatu kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang baik ialah perhal utama dan sangat diperhatikan dari reformasi sektor publik. Namun yang dikhawatirkan ketika ASN menjumpai perubahan yang terjadi terhadap lingkungan kerjanya bisa berdampak terhadap kinerja pegawai tersebut. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja pegawai dalam melaksanakan diklat prajabatan CPNS, mengidentifikasi faktor-faktor penghambat kinerja pegawai, dan mengetahui upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan diklat prajabatan CPNS di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. **Metode:** Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Teori Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2016) tentang kinerja dengan Dimensi Faktor Pribadi, Faktor Kepemimpinan, Faktor Tim, Faktor Sistem, dan Kontekstual/Situasional. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara sudah cukup baik dilihat dari hasil capaian kinerja pegawai. Tetapi masih ada faktor penghambat dalam kinerja pegawai dalam pelaksanaan program diklat prajabatan CPNS di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara yaitu Keterbatasan jumlah sumber daya aparatur, fasilitas yang kurang memadai, dan pegawai yang belum siap menghadapi perubahan lingkungan. **Kesimpulan:** upaya untuk mengatasi faktor penghambat tersebut melalui pengembangan sumber daya aparatur, dan usaha memperbaiki sarana dan prasarana.

**Kata kunci:** kinerja, pegawai, diklat, BPSDM

### I. PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia atau SDM merupakan salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi pemerintahan atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi karena SDM sebagai penggerak jalannya aktivitas organisasi tersebut, tanpa SDM tidak ada yang melakukan aktivitas organisasi bahkan mesin ataupun teknologi yang secara otomatis melakukan pekerjaan pun diciptakan oleh SDM. ASN saat ini memiliki peran yang beragam, disamping dalam melayani masyarakat ASN juga harus mampu menguasai kemampuan teknologi komunikasi dan informasi yang semakin canggih ditengah perkembangan zaman yang sangat pesat ini. Pemerintah seharusnya berupaya untuk mengembangkan kualitas SDM agar dapat mengimbangi tantangan pekerjaan yang tinggi seiring dengan perkembangan zaman. Teknologi saat ini merupakan wujud kemajuan zaman yang digunakan dengan baik agar mempermudah pekerjaan umat manusia terutama pada bidang birokrasi. Melalui teknologi inilah semakin mempermudah ASN dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat ataupun dalam pekerjaan sehari-harinya.

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) termuat didalam Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Pegawai Negeri Sipil. Kinerja Pegawai yang dimaksud adalah hasil kerja yang dicapai setiap PNS pada organisasi atau unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja sehingga jumlah hasil kerja yang dicapai sesuai dengan target yang telah direncanakan. Pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya juga harus

memiliki mutu kinerja yang baik, dengan jumlah kinerja dan waktu pengerjaan yang sesuai dengan yang telah direncanakan, memiliki komitmen yang jelas, serta efisien dalam menggunakan sumber daya yang ada. Penilaian kinerja adalah sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing individu dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

## 1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Salah satu penunjang program diklat adalah fasilitas. Fasilitas merupakan beberapa sarana dan prasarana yang dimiliki dan digunakan untuk mendukung terselenggaranya acara, Fasilitas yang baik dan memadai akan membuat penyelenggara maupun peserta kegiatan merasa nyaman sehingga kegiatan dalam hal ini adalah program diklat dapat terselenggara dengan baik. Berikut merupakan fasilitas yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 1. 1

**Data Fasilitas yang dimiliki BPSDM Provinsi Sumatera Utara**

NO	FASILITAS	JUMLAH (UNIT)	KAPASITAS (ORANG)
1	2	3	4
1	Aula	2	100 -150
2	Ruang Belajar	5	40-50
3	Asrama	3	240
4	Ruang Makan	3	240
5	Ruang Rapat	1	-
6	Ruang Internet	1	-
7	Perpustakaan	1	-
8	Ruang Kesehatan	1	-
1	2	3	4
9	Ruang Kantor Pejabat Struktural dan Staff	1	-
10	Ruang Kantor Widyaiswara	1	-
11	Ruang Istirahat Widyaiswara	1	-
12	Ruang Pusat Informasi	1	-
13	Mushollah	1	-
14	Gudang	1	-
15	Lapangan Olahraga (tenis lapangan dan bola volly)	1	-

16	Ruang Kebugaran (Fitness)	1	-
17	Laboratorium Bahasa	1	-

Sumber : diolah oleh penulis, 2022

Fasilitas yang dimiliki BPSDM Provinsi Sumatera Utara sangat terbatas. Aula yang berjumlah 2 unit dengan kapasitas maksimum 150 orang hanya memiliki daya tampung sebesar 300 orang. Ruang belajar berjumlah 5 unit dengan kapasitas maksimum 50 orang hanya dapat menampung 250 orang. Asrama dan ruang makan yang berjumlah 3 unit dengan kapasitas 240 orang hanya dapat menampung 720 orang. Dari data ini dapat kita lihat bahwa penggunaan ruang belajar maupun aula digunakan secara bergantian jika terdapat 720 orang sesuai dengan kapasitas maksimum peserta diklat yang dapat ditampung di asrama. Sarana dan prasarana program Diklat yang terbatas membuat Pegawai BPSDM harus efektif dan efisien menggunakan fasilitas yang tersedia dalam program diklat. Karena banyaknya program diklat yang ada seharusnya sebanding dengan fasilitas yang memadai. Oleh karena itu program diklat dipadatkan dan harus dirampungkan serta memiliki kerentanan terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan program diklat tersebut.

Diklat Latsar CPNS Golongan II dan III Provinsi, Diklat Latsar CPNS Golongan II dan III kabupaten/kota serta Diklat Prajabatan CPNS Golongan II dan III K1/K2 dilaksanakan secara bersamaan pada periode bulan April hingga Juni. Hal ini menjadi kendala karena dalam pelaksanaannya harus membagi konsentrasi dana, fasilitas, hingga sumber daya manusia yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi Sumatera Utara. Banyaknya jumlah CPNS yang mengikuti diklat prajabatan ini akan menjadi rentan sehingga tidak sinkronnya data yang dikirimkan oleh Pemerintah kabupaten/kota kepada pihak BPSDM Provinsi Sumatera Utara. Oleh karena itu BPSDM Provinsi Sumatera Utara harus menyinkronkan terlebih dahulu data terkait CPNS sebelum melaksanakan diklat karena sebagai bentuk pertanggungjawaban.

widyaiswara yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi Sumatera Utara sangat terbatas. Jumlah widyaiswara saat ini 27 orang dan terbagi pada beberapa bidang kerja. Jika dibandingkan dengan peserta diklat yang dilakukan secara bersamaan yaitu 5519 peserta / 27 widyaiswara atau dengan kata lain 1 widyaiswara mengajar 204 orang CPNS. Jumlah widyaiswara tidak sebanding dengan jumlah peserta maupun intensitas pelaksanaan diklat bagi CPNS. Fisik dan psikis juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, oleh karena itu sangat penting untuk memperhatikan kondisi tenaga pengajar terhadap beban kerja maupun tantangan yang dihadapi dalam program diklat CPNS sendiri.

### 1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks pemberdayaan pemuda maupun konteks kegiatan membudayakan literasi masyarakat. Penelitian YK Sari, 2020, dengan judul Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Balai Diklat Keuangan Palembang, dengan hasil uji koefisien korelasi di peroleh nilai sebesar 0,736 atau 73,6%, dapat disimpulkan melalui uji koefisien determinasi diketahui bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada kantor Balai Diklat Keuangan Palembang sebesar 54,2% dan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain. Penelian Wuri, Jufandi, (2020), berjudul Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Publik Di Era Covid-19 (Studi di Kecamatan Langowan Barat Kabupaten Minahasa), dapat disimpulkan bahwa Kinerja pegawai terutama pada aspek sikap pegawai dalam

pelayanan publik dikantor Kecamatan Langowan Barat Kabupaten Minahasa pada era Covid-19 masih kurang baik dan kurang maksimal karena pegawai belum bias menyesuaikan dengan Protokol Kesehatan Covid-19 pada saat bekerja. Penelitian Al Fikrah, (2020), berjudul Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatera Barat, dapat diperoleh hasil Variabel dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu diklat kepemimpinan (X1) dan pengembangan karir (X2) sedangkan kinerja (Y) merupakan variabel terikat. Hasil penelitian didapat persamaan  $Y = 0,417 + 0,630 X_1 + 0,987 X_2$ , nilai signifikansi dari variabel diklat kepemimpinan (X1) adalah sebesar 0,018 dan pengembangan karir (X2) adalah sebesar 0,000 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif diklat kepemimpinan (X1)

#### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni lebih kepada kinerja pegawai dalam pelaksanaan diklat prajabatan CPNS di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Selain itu pengukuran indikator yang digunakan juga berbeda dari penelitian yang sebelumnya yakni menggunakan pengukuran/indikator teori dari Armstrong dan Baron (1998) yang menyebutkan bahwa Kinerja Pegawai dalam pelaksanaan diklat prajabatan CPNS dilakukan dengan melihat Faktor Pribadi, Faktor Kepemimpinan, Faktor Tim, Faktor Sistem, dan Kontekstual/Situasional Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik triangulasi data dengan data yang diperoleh dari hasil wawancara kemudian diperkuat dengan adanya hasil observasi dan juga dokumentasi.

#### **1.5. Tujuan.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis Kinerja Pegawai dalam pelaksanaan diklat prajabatan CPNS di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara, faktor penghambat, dan upaya yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Sumatera Utara..

### **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode triangulasi data yaitu dengan observasi, wawancara, dokumentasi. Jika dilakukan dengan triangulasi maka data yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap 9 orang. Kemudian diperkuat dengan adanya observasi yang dilakukan selama di lapangan serta dengan dokumentasi melalui dokumentasi kegiatan yang dilakukan dan juga dokumen dokumen yang menjadi penguat pernyataan yang didapat selama melakukan penelitian. Teknik analisis data dilakukan melalui Reduksi Data, Penyajian Data, dan Kesimpulan. Dari hasil wawancara yang sudah didapatkan tersebut kemudian di analisis melalui teori Armstrong dan Baron yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja Pegawai dapat dinilai dengan melihat Faktor Pribadi, Faktor Kepemimpinan, Faktor Tim, Faktor Sistem, dan Kontekstual/Situasional

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penulis menganalisis kinerja pegawai dalam pelaksanaan program diklat Prajabatan CPNS di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara dilakukan dengan menggunakan teori Armstrong dan Baron (1998) melihat Faktor Pribadi, Faktor Kepemimpinan, Faktor Tim, Faktor Sistem, dan Kontekstual/Situasional Adapun Pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut :

### 3.1. Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan Program Diklat Prajabatan CPNS di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara

#### A. Faktor Pribadi

Faktor pribadi merupakan faktor pemicu seseorang melakukan hal-hal yang menjadi penyebab dalam suatu tindakan. Faktor pribadi juga berdampak pada perilaku seseorang dan setiap tindakannya, untuk itu faktor pribadi dapat digambarkan dengan tingkatan, yakni

#### 1). Keterampilan

Keterampilan merupakan salah satu fungsi dari keinginan melakukan suatu pekerjaan, keterampilan yang perlu dalam menyelesaikan suatu tugas butuh pemahaman khusus dan jelas. Seperti halnya keterampilan dalam menggunakan teknologi informasi untuk menunjang tercapainya sasaran kinerja dan penyelesaian tugas secara cepat. Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak semua pegawai dapat menggunakan teknologi informasi dengan baik, hal tersebut dikarenakan bahwa belum adanya pelatihan khusus mengenai penggunaan teknologi informasi contohnya dalam penggunaan aplikasi-aplikasi yang terdapat pada komputer seperti Microsoft office dan lain-lain.

Berdasarkan pengamatan peneliti selama melakukan penelitian, seluruh pegawai di Kantor BPSDM sudah cukup cakap dalam menggunakan alat-alat teknologi informasi yang ada pada kantor tersebut sesuai dengan tugas dan kebutuhan pegawai tersebut terhadap teknologi informasi, tetapi tidak semua pegawai sehingga perlu adanya pelatihan khusus mengenai penggunaan alat-alat teknologi informasi.

#### 2). Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh adanya pengetahuan dan keterampilan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai dalam mencapai sasaran kinerja sudah dapat dikatakan baik dengan hasil laporan pencapaian sasaran kinerja pegawai dengan jabatan struktural di BPSDM Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Rekapan Laporan Hasil Sasaran Kinerja Pegawai Dengan Jabatan Struktural di BPSDM Provinsi Sumatera Utara**

No	Nama / NIP	Jabatan	Nilai SKP	Sebutan
1	2	3	4	5
1.	Aprilla Harlantini Siregar, SH, MH 196904211990032003	Kepala Badan	88,94	Baik
2.	Tomy Harahap, S.Sos, M.AP 197308271992031002	Sekretaris Badan	82,11	Baik
3.	Ramal, SE 197002202010012033	Kasubbag Umum dan Kepegawaian	81,6	Baik
4.	M. Fauzi Siregar, S.IP, M.Si 198708032007011001	Kabid Pengembangan Kompetensi Manajerial	80,11	Baik
5.	Gadis Melani Rusli, SH 196711061990032003	Kabid Sertifikasi dan Pengelolaan Kelembagaan	80,6	Baik

6.	Ahmad Sopian Lubis, S.Sos 196906101989031004	Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis Inti	81,94	Baik
7.	Tati Hartina Sitompul, SE, M.AP 196402121985032006	Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis dan Fungsional	87,60	Baik

Sumber : BPSDM Provinsi Sumatera Utara, Diolah Oleh peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat dari hasil sasaran kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provinsi Sumatera Utara. Bahwa hasil dari sasaran kinerja pegawai sudah mencapai kategori baik sesuai Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peneliti melakukan pengamatan bahwa kompetensi pegawai di BPSDM Provinsi Sumatera Utara cukup baik dan terampi dalam menghadapi dan mencapai sasaran kinerja yang dimiliki oleh setiap pegawai dengan berbagai beban kerja yang ada .

### 3). Motivasi

Motivasi merupakan pemberian dukungan untuk menciptakan suatu semangat kerja yang baik, untuk itu motivasi pegawai sangat penting dimana motivasi berperan sebagai daya penggerak untuk menciptakan hasrat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab. motivasi pegawai secara umum sempat mengalami penurunan yang dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 4.3**

**Rekapitulasi Absensi Pegawai Negeri Sipil Pada BPSDM Provinsi Sumatera Utara Periode 2020-2022**

Kriteria Absensi	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Sakit	25	23	19
Izin	30	27	21
Cuti	9	7	6
Alpha	13	11	10
Jumlah Hari Absen	54	42	40
Jumlah Hari Kerja	255	252	264
Jumlah Pegawai	45	45	40
Persentase	21,1%	16,6%	20,8%

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 2023

Dari table di atas dapat kita lihat bahwa pada saat pandemi covid-19 masuk ke Indonesia tepatnya pada awal tahun 2020, persentase absensi pegawai BPSDM Provinsi Sumatera Utara mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa kemunculan covid-19 mempengaruhi persentasi kehadiran pegawai BPSDM Provinsi Sumatera Utara, tetapi dengan berjalannya waktu motivasi pegawai dalam bekerja pun berangsur-angsur mulai meningkat dan pulih kembali maka dari itu, saat ini yang dibutuhkan pegawai sebenarnya adanya dukungan antar pegawai satu sama lain dikerenakan bekerja dibawah protokol Kesehatan yang sangat ketat

## B. Faktor Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam suatu lingkup organisasi sangat memiliki peran penting terhadap kinerja pegawai, dilihat dengan bagaimana hubungan pemimpin dengan pekerja, bagaimana penghargaan kepada pekerja yang memiliki prestasi yang baik, bagaimana pengembangan dan pemberdayaan terhadap pekerjanya, sangat berpengaruh besar terhadap kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Berikut merupakan nilai kepemimpinan pegawai BPSDM Provinsi Sumatera Utara:

**Tabel 4.4**

### **Rekapitulasi Nilai Kepemimpinan Pegawai BPSDM Provinsi Sumatera Utara Berdasarkan Perilaku Kerja Periode Januari-Desember 2022**

No	Nama	Nilai Kepemimpinan	Sebutan
1	2	3	4
1.	Dame H. Simamora	91,00	Sangat Baik
2.	Dewi Trisanawati	85,12	Baik
3.	Mhd. Fandi Abdillah	85,00	Baik
4.	Masdalifah, SE	83,00	Baik
5.	Annisa Ibrahim, SE	90,00	Sangat Baik
6.	Eryanto P. Damanik	93,12	Sangat Baik
7.	Parsaulian Harianja	91,19	Sangat Baik
8.	Eriadi SE, M.Si, Ak	88,00	Baik
9.	Minar Odoria Samosir, S.Sos	84,12	Baik
10.	Dahrhun Tarigan, ST, M.Si	89,00	Baik
11.	Suherman, S.Sos, M.AP	82,00	Baik
12.	Spriyati S.Sos	91,00	Sangat Baik
13.	Masmina Nasution, S.Sos	86,80	Baik

Sumber: Dokumen BPSDM Provinsi Sumatera Utara, Diolah Oleh peneliti (2023)

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh selama dilapangan disimpulkan bahwa dorongan kerja yang diberikan oleh atasan Kantor BPSDM Provinsi Sumatera Utara sangat baik dimana para pegawai diberikan motivasi kerja dan contoh sikap yang baik serta masukkan-masukan yang baik sehingga pegawai dapat tergerak dalam bekerja sesuai dengan arah yang telah diberikan.

## C. Faktor Tim

Dari hasil wawancara yang didapat selama di lapangan diperoleh bahwa adanya pemberian dukungan antar pegawai sangat penting dilakukan, sehingga muncul rasa kepedulian antar pegawai satu sama lain dalam lingkungan pekerjaan dimana hal tersebut dilakukan guna untuk memberikan tambahan motivasi dorongan semangat dan menyelesaikan pekerjaan dan agar dapat menghasilkan kinerja yang

baik. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan diklat secara daring dapat membuat pegawai bekerja dari rumah sehingga dalam pelaksanaannya kurang untuk berkomunikasi secara langsung. Berdasarkan hasil pengamatan langsung yang dilakukan oleh penulis, antara pegawai satu dan pegawai lainnya pada Kantor BPSDM Provinsi Sumatera Utara dukungan diberikan satu sama lain dalam bentuk bertukaran pikiran, pengalaman, dan pengetahuan serta diselingi dengan canda-canda ringan yang dapat membuat suasana dikantor menjadi lebih hidup, tidak tegang dan seperti membangun relasi layaknya sebuah keluarga.

#### **D. Faktor Sistem**

Faktor sistem secara umum ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain. Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa prosedur sistem kerja yang terdapat pada Kantor BPSDM Provinsi Sumatera Utara tidak terfokus pada satu staff membidangi satu subbidang tertentu tetapi semuanya tetap bekerja secara umum, dengan harapan semua staff mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada meskipun itu diluar dari bidang tugasnya. Menurut pandangan peneliti selama dilokasi penelitian tidak semua staff mampu, melainkan hanya beberapa staff saja yang paham dan mengerti dalam mengerjakan beberapa tugas,

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat terlihat bahwa di Kantor BPSDM Provinsi Sumatera Utara sudah tercipta suatu kondisi kantor yang nyaman kepada para pegawai, akan tetapi tenaga pengajar atau widyaiswara sering lebih memilih untuk mengajar dari rumah padahal kantor sendiri sudah memiliki fasilitas yang lumayan baik untuk menciptakan suasana diklat secara daring yang baik, widyaiswara ketika mengajar dari rumah harus menyiapkan segala fasilitas secara mandiri.

### **3.2 Hambatan Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan Diklat Prajabatan CPNS di BPSDM Provinsi Sumatera Utara**

#### **A. Keterbatasan Jumlah Sumber Daya Aparatur**

Pelaksanaan sistem kerja pegawai dimana pegawai seharusnya bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tetapi pada BPSDM Provinsi Sumatera Utara karena keterbatasan jumlah pegawai, membuat pegawai (Staf) dan widyaiswara dituntut untuk dapat membantu menyelesaikan beberapa pekerjaan di beberapa bidang dan subbidang dengan tidak melihat apa latar belakang disiplin ilmu pegawai tersebut. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan selama pelaksanaan penelitian kekurangan sumber daya aparatur tersebut membuat beberapa bidang dan subbidang saling pinjam staf untuk membantu pekerjaan tertentu. Diklat yang padat ditambah teknologi yang sering bermasalah membuat pegawai dan widyaiswara kesulitan menciptakan diklat yang maksimal. Hal itu tentunya menghambat setiap tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai.

#### **B. Fasilitas yang kurang memadai**

Kantor BPSDM Provinsi Sumatera Utara memiliki sarana dan prasarana yang dapat dikatakan kurang memadai. Berdasarkan penglihatan peneliti selama dilokasi penelitian terlalu padatnya ruangan pegawai melebihi kapasitas ideal membuat kenyamanan dalam bekerja pasti terganggu serta tidak adanya rak-rak untuk menyimpan arsip-arsip kantor sehingga terlihat berantakan. Lemari arsip yang sudah tersedia sudah penuh dan terdapat beberapa almari sudah tidak layak digunakan, selain itu tidak terdapat ruangan khusus seperti Gudang untuk tempat penyimpanan alat-alat kebersihan. Hal-hal tersebut dirasa sangat penting untuk menambah kenyamanan di Kantor BPSDM Provinsi Sumatera

Utara sehingga pegawai dapat bekerja dengan suasana yang nyaman. Ruangan yang dimiliki untuk mengajar daring juga hanya satu.

### **C. Pegawai belum siap menghadapi perubahan lingkungan**

Perubahan lingkungan dapat berdampak bagi kinerja pegawai. Perubahan lingkungan yang terjadi selama pandemi Covid-19 adalah yang awalnya diklat dilakukan secara tatap muka langsung akan tetapi saat ini dilakukan secara daring. Tekanan yang ditimbulkan dari jumlah peserta diklat yang banyak dan jadwal pelaksanaannya yang padat dengan jumlah pegawai yang terbatas membuat pegawai memiliki beban kerja yang cukup berat. Dengan adanya hal tersebut pegawai belum mampu berkerja di bawah tekanan. Jumlah peserta diklat yang banyak dan jadwal diklat yang padat membuat pegawai merasa terbebani apalagi dengan jumlah pegawai yang terbatas.

### **3.3 Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan diklat prajabatan CPNS di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara**

Upaya yang dilakukan BPSDM Provinsi Sumatera Utara untuk mengatasi keterbatasan jumlah pegawai agar tercipta pegawai yang profesional dan multitasking dimana setiap pegawai BPSDM memiliki banyak kemampuan/kompetensi yang mendukung dalam pelaksanaan program diklat di Provinsi Sumatera Utara. Hal tersebut dicapai melalui Pendidikan dan pelatihan (diklat) dan bimbingan teknis (Bimtek) guna mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas masing-masing pegawai. Dalam mengatasi ketidaknyamanan pegawai terkait fasilitas yang ada, pimpinan BPSDM Provinsi Sumatera Utara telah mensiasati hal tersebut dengan melakukan pemantapan pada ruang mengajar secara daring yaitu melengkapi fasilitas baik mikrofon kamera layar dan komputer yang canggih agar program diklat dapat dilaksanakan dengan baik. Di beberapa titik juga sudah dipasang wifi yang cukup stabil sehingga memudahkan pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kepala Badan juga berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman dan tidak kaku antara atasan dan bawahan maupun antara pegawai satu dan lainnya karena seringkali suasana kerja juga dapat mempengaruhi motivasi kerja aparatur, hal yang beliau lakukan seperti bercanda ringan disela-sela jam istirahat, mengadakan makam malam bersama di akhir pekan dan memiliki agenda tahunan yaitu mengadakan rekreasi bersama pegawai keluar kota. Diharapkan dengan menjaga suasana kerja maka akan meningkatkan kinerja aparatur dan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini ialah kantor BPSDM.

### **3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan program Diklat Prajabatan CPNS di BPSDM Provinsi Sumatera Utara sudah cukup baik, hal ini didukung oleh hasil yang didapat selama melakukan penelitian. Hambatan kinerja dari pegawai dalam pelaksanaan diklat Prajabatan CPNS masih terkendala dari keterbatasan jumlah dari aparatur, fasilitas yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi Sumatera Utara yang perlu ditingkatkan lagi serta perlunya diklat agar pegawai yang mengatur jalannya diklat Prajabatan CPNS memiliki skill yang mumpuni. Namun budaya yang baik yang dibangun oleh lingkungan kerja yang ada di BPSDM Provinsi Sumatera Utara membuat pegawai merasa nyaman dimana keberhasilan suatu pekerjaan tentunya dimulai dari lingkungan kerja yang sehat dan baik

## **IV. KESIMPULAN**

Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan program Diklat Prajabatan CPNS di BPSDM Provinsi Sumatera Utara sudah cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan : Aspek Keterampilan, Kompetensi, dan Komitmen sudah cukup baik karena pegawai mampu menggunakan sistem informasi berbasis

teknologi, hasil sasaran kinerja pegawai memuaskan, dan pegawai tetap mampu menyelesaikan pekerjaan. Aspek Kualitas Dukungan, sudah baik dimana pegawai peduli untuk saling membantu dalam pekerjaan; Aspek Tingkat Tekanan, sudah cukup baik karena tekanan yang diberikan pimpinan kepada pegawai bersifat membangun dan memotivasi; Aspek Motivasi, Sistem Kerja, Fasilitas, Perubahan Lingkungan, belum maksimal dilihat dari tingkat absensi pegawai yang meningkat, keterbatasan jumlah pegawai yang menyebabkan beban kerja berlebih pada pegawai, belum maksimal karena padatnya jadwal pelaksanaan diklat menyebabkan kurangnya kesiapan pegawai maupun widyaiswara, serta secara umum pegawai belum siap menghadapi perubahan lingkungan.

Faktor yang menjadi penghambat dari kinerja pegawai dalam pelaksanaan program diklat prajabatan CPNS di BPSDM Provinsi Sumatera Utara antara lain: Keterbatasan Jumlah Sumber Daya Aparatur Fasilitas yang kurang memadai. Pegawai yang belum siap menghadapi perubahan lingkungan.

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan program diklat prajabatan CPNS di BPSDM Provinsi Sumatera Utara yaitu; Pengembangan sumber daya manusia; Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana; Pemberian motivasi kepada pegawai.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Waktu yang sangat singkat menjadikan penelitian kali ini belum berjalan dengan maksimal.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan diklat Prajabatan CPNS sehingga penelitian lebih terbarukan sesuai dengan perkembangan zaman dan peradaban.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara beserta jajaran yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

### Buku

Black, James A. dan Dean J. 2009. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama

Creswell, John W. 2014. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Esterberg, Kristin G. 2002. *Qualitative methods in social research*. New York: McGraw Hill

Gorbalenya AE. 2020. Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus – The species and its viruses, a statement of the coronavirus study group

Jonathan. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Mangkunegara. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama

Robbins. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta Selatan : Salemba Empat

Salim, peter dan Yenny Salim.2002 Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer. Jakarta: Modem English Press

Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung: PT. Refika Anggara

Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Jakarta: Pustaka Plajar

SARI, Yetty Komala. Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Balai Diklat Keuangan Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2020, 1.01: 54-64.

### **Peraturan Perundang-undangan**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

### **Jurnal Ilmiah**

Risamasu, Demianus Dominggus. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bukit Asam Sumatera Selatan)* *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Volume 3 Nomor 4*

SARI, Yetty Komala. Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Balai Diklat Keuangan Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2020, 1.01: 54-64.

NASFI, Nasfi. Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatera Barat. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2020, 8.1: 11-28.