BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efisiensi anggaran dan kompetensi pegawai terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat, baik secara langsung maupun melalui perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi. Penelitian melibatkan 99 pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat sebagai responden dan dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* atau PLS-SEM.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. **Efisiensi anggaran berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.**

   Hasil pengujian memperoleh koefisien jalur sebesar 0,182, nilai *t-statistics* sebesar 1,473, dan *p-values* sebesar 0,070. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik efisiensi anggaran, kinerja Sekretariat DPRD cenderung meningkat, tetapi pengaruh langsungnya belum cukup kuat secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat tidak didukung.

   Temuan ini menunjukkan bahwa penghematan dan optimalisasi penggunaan anggaran belum secara otomatis meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, produktivitas, dan efektivitas pelayanan Sekretariat DPRD. Efisiensi anggaran

memerlukan dukungan faktor lain, seperti kompetensi pegawai, dukungan pimpinan, koordinasi antarunit, pemanfaatan teknologi, dan pembaruan proses kerja agar dapat memberikan dampak nyata terhadap kinerja organisasi.

2. **Efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.**

   Hasil pengujian memperoleh koefisien jalur sebesar 0,539, nilai *t-statistics* sebesar 4,458, dan *p-values* kurang dari 0,001. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif diterima.

   Hasil tersebut menunjukkan bahwa tuntutan untuk menggunakan anggaran secara hemat, tepat sasaran, dan optimal dapat mendorong pegawai mencari cara kerja yang lebih efektif. Efisiensi anggaran mendorong pegawai mengidentifikasi pemborosan, menyederhanakan prosedur, memanfaatkan teknologi, memperbaiki koordinasi, dan mengembangkan alternatif penyelesaian pekerjaan. Koefisien sebesar 0,539 merupakan koefisien langsung terbesar dalam model penelitian, sehingga efisiensi anggaran menjadi prediktor yang relatif kuat terhadap perilaku kerja inovatif.

3. **Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.** Hasil pengujian memperoleh koefisien jalur sebesar 0,373, nilai *t-statistics* sebesar 2,560, dan *p-values* sebesar 0,005. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan teknis, kemampuan berkomunikasi, pemahaman regulasi, dan kemampuan menyelesaikan masalah menjadi faktor penting dalam pencapaian kinerja Sekretariat DPRD. Dibandingkan dengan variabel lain yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, kompetensi pegawai mempunyai koefisien paling besar. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pegawai merupakan prediktor langsung yang relatif paling kuat terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.

4. **Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.**

Hasil pengujian memperoleh koefisien jalur sebesar 0,353, nilai *t-statistics* sebesar 2,983, dan *p-values* sebesar 0,001. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memecahkan masalah lebih mampu mengidentifikasi kelemahan dalam proses kerja serta menghasilkan gagasan perbaikan. Kompetensi memberikan dasar bagi pegawai untuk menghasilkan, menyampaikan, dan menerapkan gagasan baru yang sesuai dengan kebutuhan serta ketentuan organisasi.

5. **Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.**

Hasil pengujian memperoleh koefisien jalur sebesar 0,306, nilai *t-statistics* sebesar 2,194, dan *p-values* sebesar 0,014. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan

bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pegawai mengidentifikasi permasalahan, menghasilkan gagasan, mencari dukungan, dan menerapkan cara kerja baru dapat meningkatkan kualitas serta efektivitas pelaksanaan tugas. Perilaku kerja inovatif dapat diwujudkan melalui digitalisasi dokumen, penyederhanaan alur administrasi, integrasi data, perbaikan koordinasi, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung pelayanan kepada pimpinan dan anggota DPRD.

6. **Perilaku kerja inovatif terbukti memediasi pengaruh efisiensi anggaran terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.**

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung memperoleh koefisien sebesar 0,165, nilai *t-statistics* sebesar 2,146, dan *p-values* sebesar 0,016. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku kerja inovatif diterima.

Pengaruh langsung efisiensi anggaran terhadap kinerja tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif signifikan. Pola tersebut menunjukkan adanya *indirect-only mediation* atau mediasi tidak langsung penuh. Artinya, efisiensi anggaran belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi dapat meningkatkan kinerja ketika efisiensi tersebut terlebih dahulu mendorong pegawai mengembangkan dan menerapkan cara kerja yang inovatif.

Temuan ini menegaskan bahwa efisiensi anggaran tidak cukup dilakukan melalui pengurangan biaya atau pembatasan pengeluaran. Efisiensi perlu

diterjemahkan menjadi digitalisasi, penyederhanaan proses, pemanfaatan sarana secara optimal, penghapusan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah, dan pengembangan metode kerja yang lebih efektif.

7. **Perilaku kerja inovatif tidak terbukti memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.**

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung memperoleh koefisien sebesar 0,108, nilai *t-statistics* sebesar 1,445, dan *p-values* sebesar 0,074. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku kerja inovatif tidak didukung.

Pengaruh langsung kompetensi pegawai terhadap kinerja terbukti signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif tidak signifikan. Pola tersebut menunjukkan *direct-only nonmediation*. Artinya, kompetensi pegawai lebih banyak meningkatkan kinerja melalui penerapan langsung pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan teknis dalam pelaksanaan pekerjaan, bukan melalui perilaku kerja inovatif.

Pegawai yang kompeten dapat secara langsung meningkatkan kualitas pekerjaan melalui ketepatan penyusunan dokumen, pemahaman regulasi, penggunaan aplikasi, koordinasi, dan penyelesaian permasalahan administratif. Meskipun perilaku kerja inovatif tetap berpengaruh terhadap kinerja, variabel tersebut belum menjadi mekanisme yang cukup kuat dalam menyalurkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat lebih banyak ditentukan secara langsung oleh kompetensi pegawai dan perilaku kerja inovatif. Efisiensi anggaran

belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, tetapi memiliki peran penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif yang selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa efisiensi anggaran tidak seharusnya dipahami hanya sebagai upaya mengurangi pengeluaran. Efisiensi perlu diarahkan pada penciptaan nilai melalui perbaikan proses, pemanfaatan teknologi, penyederhanaan prosedur, dan optimalisasi sumber daya. Sementara itu, kompetensi pegawai tetap menjadi faktor utama karena pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pegawai dapat langsung diterapkan dalam penyelesaian pekerjaan.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki usia kerja matang, masa kerja lebih dari 10 tahun, pendidikan minimal sarjana, status ASN/PNS, berada pada golongan III, dan menduduki jabatan pelaksana. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat memiliki sumber daya manusia dengan pengalaman dan pengetahuan institusional yang relatif kuat. Namun, pengalaman tersebut perlu terus diperbarui melalui pengembangan kompetensi, kemampuan digital, keterbukaan terhadap perubahan, dan dukungan organisasi terhadap penerapan inovasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

5.2.1 Saran bagi Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat

1. **Mengarahkan efisiensi anggaran pada penciptaan nilai**

   Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat perlu mengarahkan efisiensi anggaran pada penciptaan nilai dan peningkatan hasil kerja, bukan hanya pada

pengurangan realisasi anggaran. Efisiensi perlu dinilai berdasarkan kemampuan setiap kegiatan menghasilkan keluaran dan manfaat yang optimal dengan sumber daya yang tersedia.

Evaluasi anggaran sebaiknya tidak hanya menggunakan tingkat penyerapan atau jumlah penghematan, tetapi juga mempertimbangkan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, manfaat kegiatan, dan dampaknya terhadap pelayanan kepada pimpinan serta anggota DPRD. Anggaran yang lebih rendah belum tentu menunjukkan efisiensi apabila menyebabkan kualitas pekerjaan dan pelayanan mengalami penurunan.

2. **Mengintegrasikan kebijakan efisiensi dengan program inovasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran meningkatkan kinerja melalui perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, setiap kebijakan efisiensi sebaiknya diikuti dengan program perbaikan proses kerja. Sekretariat DPRD dapat membentuk forum inovasi, tim perbaikan proses, atau kelompok kerja lintas bagian untuk mengidentifikasi pemborosan, duplikasi pekerjaan, dan prosedur yang dapat disederhanakan.

Inovasi dapat diarahkan pada digitalisasi bahan persidangan, pengelolaan dokumen elektronik, integrasi jadwal rapat, penggunaan basis data bersama, penyederhanaan format laporan, dan percepatan koordinasi antarunit. Penerapan inovasi dapat dimulai melalui uji coba dalam skala terbatas sebelum diberlakukan secara menyeluruh.

3. **Meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pengelolaan anggaran**

Pegawai pelaksana perlu dilibatkan dalam penyusunan kebutuhan dan evaluasi anggaran karena kelompok tersebut paling memahami kebutuhan

operasional, hambatan pekerjaan, dan sumber pemborosan. Pelibatan pegawai dapat membantu organisasi menentukan prioritas anggaran yang lebih sesuai dengan kebutuhan nyata di setiap unit kerja.

Pimpinan juga perlu menjelaskan tujuan kebijakan efisiensi agar pegawai tidak hanya memahaminya sebagai pengurangan fasilitas atau pembatasan kegiatan. Pemahaman yang baik akan membantu pegawai menerjemahkan efisiensi menjadi perbaikan cara kerja.

4. **Melakukan pemetaan dan pengembangan kompetensi berbasis jabatan**

Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat perlu menyusun pemetaan kompetensi untuk setiap jabatan dan unit kerja. Pemetaan tersebut dapat mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, digital, komunikasi, pemecahan masalah, kerja sama, dan pemahaman regulasi.

Hasil pemetaan dapat digunakan untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Program pendidikan dan pelatihan selanjutnya perlu disusun berdasarkan kesenjangan tersebut agar lebih tepat sasaran.

5. **Memperkuat kompetensi digital pegawai**

Mengingat sebagian besar responden berada pada usia lebih dari 40 tahun dan memiliki masa kerja panjang, penguatan kompetensi digital perlu menjadi salah satu prioritas. Pelatihan dapat mencakup pengelolaan dokumen elektronik, penggunaan sistem informasi pemerintahan, pengolahan data, keamanan informasi, kolaborasi digital, dan pemanfaatan teknologi untuk pelayanan kesekretariatan.

Pelatihan sebaiknya menggunakan pendekatan praktik, simulasi, pendampingan, dan penyelesaian kasus nyata. Evaluasi pelatihan tidak hanya dilakukan berdasarkan kehadiran, tetapi juga berdasarkan kemampuan pegawai menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

6. **Membangun sistem transfer pengetahuan antargenerasi**

Pegawai dengan masa kerja panjang memiliki pengalaman dan pengetahuan institusional yang penting bagi organisasi. Pengetahuan tersebut perlu didokumentasikan dan ditransfer melalui kegiatan *mentoring*, pendampingan, diskusi kasus, penyusunan prosedur kerja, dan berbagi praktik baik.

Pegawai senior dapat berbagi pemahaman mengenai regulasi, alur birokrasi, dan pengalaman penyelesaian masalah. Sementara itu, pegawai yang lebih muda atau memiliki kemampuan digital dapat membantu proses adaptasi teknologi. Kolaborasi antargenerasi tersebut dapat memperkuat kompetensi sekaligus mendorong inovasi.

7. **Memberikan dukungan dan ruang bagi penerapan gagasan pegawai**

Kompetensi pegawai telah terbukti meningkatkan perilaku kerja inovatif, tetapi perilaku kerja inovatif belum memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa gagasan yang muncul dari kompetensi pegawai belum seluruhnya diterapkan atau belum menghasilkan dampak yang cukup kuat.

Oleh karena itu, pimpinan perlu menyediakan saluran penyampaian ide, memberikan umpan balik, serta menyediakan ruang untuk melakukan uji coba inovasi. Pegawai perlu memperoleh rasa aman untuk menyampaikan

gagasan dan melakukan perbaikan yang telah memperoleh persetujuan. Gagasan yang belum dapat diterapkan tetap perlu diberikan penjelasan agar pegawai tidak kehilangan motivasi.

8. **Memberikan penghargaan terhadap kontribusi inovatif**

Sekretariat DPRD dapat mengembangkan bentuk penghargaan bagi pegawai atau unit yang berhasil memperbaiki proses, menghemat sumber daya, mengurangi kesalahan, atau meningkatkan kualitas pelayanan. Penghargaan tidak harus selalu berupa finansial, tetapi dapat berupa pengakuan pimpinan, sertifikat, publikasi praktik baik, kesempatan mengikuti pelatihan, keterlibatan dalam kegiatan strategis, atau pertimbangan dalam pengembangan karier.

Penghargaan perlu diberikan berdasarkan manfaat nyata dan keberlanjutan inovasi agar tidak hanya mendorong jumlah gagasan, tetapi juga kualitas serta penerapannya.

9. **Menyesuaikan pengembangan kompetensi dengan kebutuhan unit kerja**

Setiap unit di Sekretariat DPRD mempunyai kebutuhan kompetensi yang berbeda. Bagian Persidangan membutuhkan kompetensi pengelolaan agenda, risalah, dan bahan rapat. Bagian Keuangan membutuhkan penguasaan regulasi serta pertanggungjawaban keuangan. Bagian Perundang-undangan membutuhkan kemampuan analisis hukum dan pengelolaan dokumen peraturan.

5.2.2 Saran bagi Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat

1. Pegawai perlu terus meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran mandiri, diskusi, pendampingan, dan pemanfaatan teknologi. Kompetensi yang dimiliki perlu diperbarui agar sesuai dengan perkembangan regulasi, sistem informasi, dan tuntutan pelayanan.
2. Pegawai perlu menggunakan pengalaman kerja sebagai dasar untuk mengevaluasi dan memperbaiki prosedur, bukan hanya mempertahankan rutinitas yang telah berlangsung lama. Setiap hambatan, keterlambatan, atau pekerjaan berulang dapat dijadikan bahan untuk menyusun usulan perbaikan.
3. Pegawai perlu meningkatkan kemampuan komunikasi dan kerja sama karena penerapan inovasi membutuhkan dukungan dari rekan kerja, pimpinan, dan unit lain. Gagasan yang baik perlu disampaikan dengan menunjukkan masalah, manfaat, risiko, dan langkah penerapannya secara jelas.
4. Pegawai perlu memahami bahwa efisiensi anggaran bukan hanya pembatasan biaya, melainkan upaya menghasilkan keluaran dan pelayanan yang lebih baik dengan sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, setiap pegawai perlu aktif mengidentifikasi penggunaan waktu, fasilitas, dan anggaran yang belum optimal.

5.2.3 Saran bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja dan perilaku kerja inovatif, seperti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, budaya organisasi, pemberdayaan psikologis, motivasi pelayanan publik, keterikatan kerja, iklim inovasi, dan pemanfaatan teknologi.

2. Penelitian berikutnya dapat menguji karakteristik demografi sebagai variabel moderasi. Usia, pendidikan, masa kerja, jabatan, golongan, status kepegawaian, dan unit kerja dapat dianalisis untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kekuatan hubungan antarvariabel pada kelompok responden yang berbeda.
3. Pengujian dapat dikembangkan melalui *multigroup analysis*, analisis moderasi, atau *moderated mediation*. Analisis tersebut dapat memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai kondisi yang memperkuat atau memperlemah hubungan kompetensi, efisiensi anggaran, perilaku kerja inovatif, dan kinerja.
4. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada Sekretariat DPRD kabupaten/kota atau provinsi lain agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan mempunyai daya generalisasi yang lebih luas.
5. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal agar perubahan efisiensi anggaran, kompetensi, perilaku kerja inovatif, dan kinerja dapat diamati dalam beberapa periode. Pendekatan tersebut dapat memberikan bukti yang lebih kuat mengenai urutan dan perkembangan hubungan antarvariabel.
6. Penelitian selanjutnya dapat menggabungkan metode kuantitatif dengan wawancara, observasi, atau analisis dokumen. Pendekatan campuran dapat membantu menjelaskan alasan efisiensi anggaran belum berpengaruh langsung terhadap kinerja serta hambatan penerapan inovasi yang tidak sepenuhnya dapat dijelaskan melalui kuesioner.
7. Penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan ukuran kinerja yang lebih beragam, seperti kinerja individu, kinerja unit, kualitas pelayanan, ketepatan waktu, kepuasan pimpinan dan anggota DPRD, serta pencapaian indikator kinerja

organisasi. Penggunaan beberapa sumber data dapat mengurangi ketergantungan terhadap penilaian responden yang sama.

8. Peneliti berikutnya dapat menguji dimensi kompetensi secara terpisah, seperti kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, dan digital. Pengujian tersebut dapat menunjukkan jenis kompetensi yang paling kuat dalam meningkatkan kinerja dan perilaku kerja inovatif.
9. Penelitian berikutnya juga dapat menguji dimensi perilaku kerja inovatif secara lebih rinci, mulai dari identifikasi masalah, penciptaan ide, promosi ide, sampai penerapan ide. Analisis tersebut dapat membantu menemukan tahapan inovasi yang masih menjadi hambatan dalam organisasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan, peningkatan kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat perlu dilakukan melalui strategi yang terintegrasi. Organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pegawai, mendorong perilaku kerja inovatif, serta mengarahkan efisiensi anggaran pada perbaikan proses dan penciptaan nilai. Ketiga aspek tersebut perlu didukung oleh kepemimpinan, teknologi, koordinasi, penghargaan, dan sistem kerja yang memberikan ruang kepada pegawai untuk menerapkan kemampuan serta gagasan yang dimilikinya..