

**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Transkrip Wawancara
- Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 3 Sertifikat Uji Kompetensi
- Lampiran 4 Sertifikat Uji Kompetensi *Certified Event Registration*
- Lampiran 5 Kartu Konsultasi Tugas Akhir

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi merupakan komponen yang penting untuk menjalankan roda organisasi agar tujuan yang telah dibentuk dapat tercapai. Apapun bentuk organisasinya, pasti tiap-tiap organisasi akan berusaha untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Berhasil atau gagalnya tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang memiliki profesionalisme dan berkualitas akan menunjang produktivitas kinerja organisasi dan menentukan alur maju mundurnya organisasi, termasuk strategi pengembangan dan evaluasi kinerja pegawai guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut.

Menurut Mardiasmo (2011), pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemimpin dan mendapatkan imbalan yang akan diberikan pada waktu yang telah ditentukan. Pandangan umum yang berlaku di masyarakat Indonesia untuk profesi yang paling menjanjikan hingga saat ini adalah sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Menurut Undang Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat 1 yang berbunyi “Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah” dan ayat 2 yang berbunyi “Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan”.

Dari pihak instansi, Pegawai Negeri Sipil dinilai dengan menggunakan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Tidak dapat dipungkiri, didalam suatu instansi terutama instansi pemerintah bahwa pegawainya memiliki perbedaan karakter, sehingga hal tersebut menjadikan kinerja para Pegawai Negeri Sipil ada yang baik ataupun yang buruk. Para pegawai ditugaskan untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat dan segala hal yang berhubungan dengan pemerintahan terutama mengenai administrasi kepegawaian. Mental melayani yang dimiliki oleh para Pegawai Negeri Sipil dinilai sebagai objek sasaran utama yang akan dijadikan bahan evaluasi kinerja.

Dari penjabaran diatas dapat dikatakan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan mengevaluasi kinerja pegawai dan menggunakan informasi-informasi yang telah dianalisis sebagai acuan atau tolak ukur untuk melakukan perbaikan kinerja. Dengan demikian, organisasi dapat mempertahankan standart yang telah ditentukan dan mampu melaksanakan tuntutan perubahan lingkup kerja. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara menganalisis hasil penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan cerminan berkembang atau tidaknya suatu organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, maka dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan karyawannya (Bintoro 2017:128)

Pada tahun 2016 terdapat penelitian yang disusun oleh Yurisko Dwi dengan judul “Analisis Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara (*Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta Tahun 2015*)”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh evaluasi kinerja terhadap peningkatan kinerja dan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta (Dwi 2016). Dalam tugas akhir ini, akan membahas mengenai metode evaluasi kinerja pegawai dan kendala dalam mengevaluasi kinerja pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya khususnya pada bidang Pengangkatan dan Pensiun.

Data statistik yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Negara mengenai grafik presentase penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di seluruh Indonesia, menunjukkan bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dibedakan menjadi 5 kategori, yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang dan buruk. Kategori penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang mendapatkan penilaian tertinggi yaitu pada kategori baik dengan total 113,96%. Jumlah tersebut paling unggul dari total kategori penilaian yang lain bahkan dapat dikatakan sangat jauh perbedaannya dengan kategori sangat baik yang hanya berjumlah 81,122%. Kemudian dilanjutkan dengan jumlah penilaian kinerja kategori cukup yang memiliki total 54,8%, sedangkan kategori kurang menunjukkan total 16% dan yang terakhir yaitu kategori buruk yang memiliki jumlah total terkecil dengan total 12% (Badan Kepegawaian Negara 2019). Dengan adanya hasil dari penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin bertambahnya hari dan kemajuan IPTEK para PNS juga mampu berusaha mengikutinya dengan cara berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menerapkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki.

Yang menjadi bahan atau patokan dalam penilaian kinerja pegawai adalah kecakapan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu tugas yang ditanggung oleh pegawai, kemudian hasil kerja dari tugas-tugas tersebut dievaluasi dengan menggunakan acuan tertentu secara objektif yang dilakukan secara periodik (Rivai 2011:548). Penilaian kinerja pegawai tersebut mencerminkan kinerja instansi, semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja ataupun jasa yang dimiliki instansi. Hal terpenting yang dapat dijadikan sebagai bahan penilaian kinerja adalah pola pekerjaan dari pegawai karena pegawai merupakan bagian terpenting dalam penentu alur keberhasilan suatu instansi. Para pegawai diwajibkan untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas yang telah diamanatkan oleh pimpinan dan para pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab demi tercapainya tujuan instansi.

Hasil evaluasi kinerja yang berujung pada hasil yang tidak maksimal, mengharuskan pegawai untuk mengubah pola pekerjaan mereka dengan cara menambah wawasan serta pengetahuan disegala bidang yang bermanfaat bagi

kinerja dan menjadikan individu masing-masing sebagai pegawai yang terampil dan memiliki kreatifitas tinggi, sehingga pandangan yang negatif dan evaluasi kinerja yang kurang maksimal dapat diubah menjadi penilaian ataupun pandangan yang positif dengan tambahan mampu menjadikan semua pihak khususnya instansi tempat mereka bekerja mendapatkan keberhasilan serta pencapaian tujuan, visi dan misi.

Faktor utama sebagai penentu keberhasilan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengadakan evaluasi kinerja bagi seluruh pegawai yang ada di berbagai instansi. Dalam hal ini dapat diterapkan pula dengan cara menciptakan berbagai bentuk latihan kinerja yang mampu menjadikan lingkungan kerja sebagai lingkungan yang kondusif dan produktif. Faktor tersebut harus dilakukan secara berkesinambungan dan berkala agar para pegawai dapat menghadapi segala macam tuntutan baik dari instansi ataupun masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas dan dalam rangka memperbaiki penilaian instansi serta untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang efektif dan efisien, maka dapat diterapkan pada Pegawai Negeri Sipil di bidang Pengangkatan dan Pensiun Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Pada bidang tersebut kinerja para pegawai memiliki tingkatan yang berbeda-beda, hal tersebut dikarenakan mereka memiliki latar belakang yang berbeda, seperti karakter, pendidikan, keluarga, sosial, ilmu pengetahuan dan tugas yang diberikan serta kecakapan dalam menggunakan teknologi.

Dengan demikian sesuai uraian yang telah dijabarkan diatas, maka penelitian ini mengambil judul “Metode dan Kendala Evaluasi Kinerja Pegawai Pada Bidang Pengangkatan dan Pensiun di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disajikan, identifikasi permasalahan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana metode evaluasi kinerja pegawai pada bidang Pengangkatan dan Pensiun di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya?
2. Apa saja kendala evaluasi kinerja pegawai pada bidang Pengangkatan dan Pensiun di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penulisan Tugas Akhir ini adalah untuk mengetahui tentang metode dan kendala dalam mengevaluasi kinerja pegawai pada bidang Pengangkatan dan Pensiun di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat hasil tugas akhir ini bermanfaat untuk beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi Mahasiswa

Dalam penelitian ini, dapat menambahkan pengetahuan tentang metode dan kendala evaluasi kinerja pegawai pada bidang Pengangkatan dan Pensiun di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

2. Bagi Program Studi

Penulisan Tugas Akhir ini dapat menjadi bahan penilaian dalam menyampaikan pemahaman mengenai dunia kerja kepada mahasiswanya, sebagai bahan evaluasi kesesuaian kurikulum pendidikan dengan dunia kerja dan mampu menghasilkan lulusan yang siap bersaing di berbagai instansi.

3. Bagi Instansi

Tugas Akhir ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi maupun bahan pertimbangan untuk memperbaiki kinerja pegawai pada bidang Pengangkatan dan Pensiun di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

4. Bagi pihak lain sebagai informasi tambahan untuk melaksanakan kegiatan sejenis dimasa mendatang.

### 1.5 Metode Pengumpulan Data

Sesuai dengan permasalahan yang diambil dalam penelitian ini mengenai metode dan kendala evaluasi kinerja pegawai pada bidang Pengangkatan dan Pensiun, maka penelitian dilakukan di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya selama kurun waktu 3 bulan yang dimulai pada bulan Februari hingga April 2020.

Dalam menyelesaikan penelitian ini, menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Yusuf (2013), metode kualitatif deskriptif merupakan strategi untuk menggambarkan karakteristik, gejala maupun deskripsi tentang suatu fenomena tertentu yang disajikan secara naratif. Untuk mengetahui gejala tersebut, peneliti dapat mewawancarai narasumber dengan mengajukan pertanyaan kemudian informasi yang berupa teks dikumpulkan dan dianalisis.

Tugas Akhir ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara peneliti (*interviewer*) mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada narasumber (*interviewee*). Dimana nantinya peneliti (*interviewer*) mendapatkan informasi-informasi yang lebih mendalam atau mendetail. Untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan kinerja pegawai khususnya pada bidang Pengangkatan dan Pensiun dapat dilakukan dengan wawancara secara langsung. Wawancara ini dilakukan dengan Bapak Abdul Rahman selaku Kepala Seksi Pensiun Pegawai Negeri Sipil Instansi Vertikal dan Provinsi.

#### 2. Observasi

Metode ini melibatkan peneliti untuk terlibat dalam kegiatan sehari-hari pegawai sebagai orang yang diamati (sumber data). Jadi peneliti melakukan apa yang dilakukan oleh sumber data sambil melakukan pengamatan. Data yang diperoleh dari metode ini akan lebih lengkap karena peneliti ikut terjun dalam dunia sumber data. Mahasiswa ditempatkan di bidang Pengangkatan dan Pensiun dan diberikan tugas yang sama dengan apa yang dilakukan oleh sumber data.

### 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2015:329), metode dokumentasi merupakan salah satu cara untuk memperoleh informasi melalui buku, arsip, dokumen maupun gambar. Hasil pengumpulan data dengan metode observasi dan wawancara akan lebih dipercaya jika disertakan dokumen yang menunjang. Penelitian ini menggunakan dokumen penunjang berupa transkrip hasil wawancara dengan Pak Abdur Rahman selaku *interviewee* dan dokumen internal bidang Pengangkatan dan Pensiun.

### 4. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh teori-teori yang dilakukan dengan cara mempelajari dan membandingkan berbagai literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan, maka sistematika penulisan tugas akhir ini dibagi menjadi 4 bab sebagai berikut:

### BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang yang menjadi awal dalam penulisan Tugas Akhir ini. Dalam bagian ini terdapat sub bab, antara lain latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

### BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan tentang teori-teori yang relevan dengan topik penelitian, yaitu teori-teori mengenai evaluasi kinerja pegawai.

### BAB 3 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum instansi, deskripsi hasil dari data-data yang didapat saat melakukan wawancara dan pembahasan data-data penunjang yang telah dianalisis.



#### BAB 4 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab 4 merupakan bab akhir dalam penulisan Tugas Akhir ini yang menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan berisi saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengamatan sejenis di masa mendatang.