

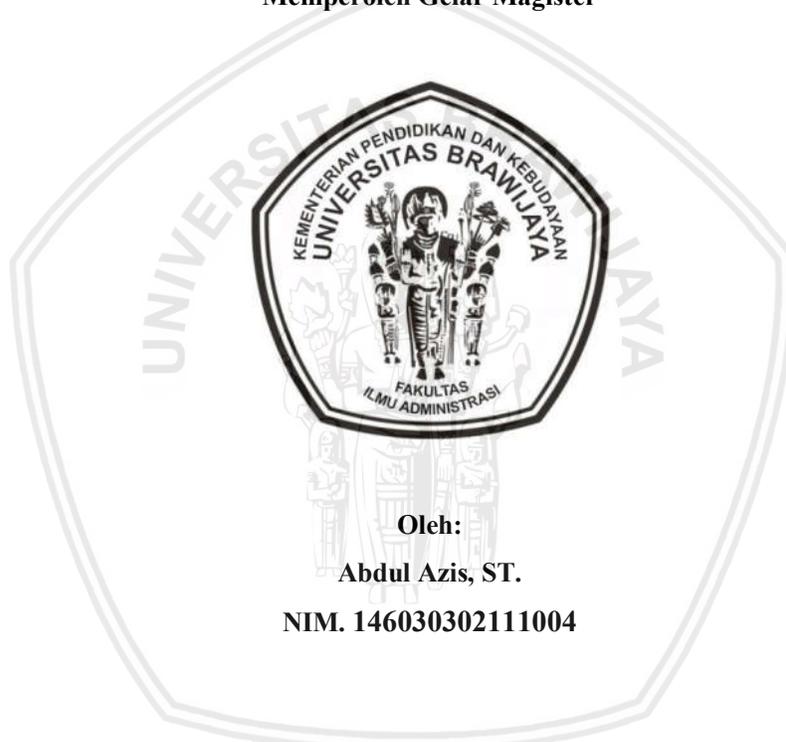
**KINERJA APARATUR SISPIIL NEGARA DI UNIVERSITAS**

**BRAWIJAYA**

**(Studi Pada Sub Bagian Tenaga Kependidikan)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister**



**Oleh:**

**Abdul Azis, ST.**

**NIM. 146030302111004**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI**

**FAKULTAS ILMU ADMINSTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2019**

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul</b>	i
<b>Halaman Pengesahan</b>	ii
<b>Pernyataan Orisinalitas</b>	iii
<b>Riwayat Hidup</b>	iv
<b>Ucapan Terima Kasih</b>	v
<b>Ringkasan</b>	vii
<b>Summary</b>	ix
<b>Kata Pengantar</b>	xi
<b>Daftar Isi</b>	xii
<b>Daftar Gambar</b>	xv
<b>Daftar Tabel</b>	xvi
<b>BAB 1. Pendahuluan</b>	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
<b>BAB 2. Kajian Pustaka</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu	13
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia	25
2.2.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	26
2.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	28
2.3. Kinerja	29
2.3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	31
2.3.2. Jenis-jenis kinerja	33
2.3.3. Kinerja Individu	35
2.3.4. Penilaian Kinerja	37
2.3.4.1. Tujuan Penilaian Kinerja	38
2.3.4.2. Fungsi Penilaian Kinerja	38
2.3.4.3. Indikator Penilaian Kinerja	39
2.4. Aparatur Sipil Negara	40
2.4.1. Pengertian Aparatur Sipil Negara	41
2.4.2. Jenis Aparatur Sipil Negara	41
2.4.3. Tugas, Fungsi dan Peran ASN	41
2.4.4. Jabatan ASN	42
2.4.5. Hak dan Kewajiban ASN	43
2.5. Organisasi Publik	44
2.5.1. Pengertian Organisasi	45
2.5.2. Tujuan Organisasi	45
2.5.3. Ciri-ciri Organisasi	46
2.5.4. Jenis-jenis Organisasi	47
2.5.5. Teori Organisasi	47
2.5.6. Universitas Brawijaya	51

2.5.6.1.	Sejarah & Perkembangan UB	51
2.5.6.2.	Visi & Misi	54
2.5.6.3.	Struktur Organisasi	55
<b>BAB 3. Analisis Sosial Penelitian</b>		
3.1.	Gambaran Umum Bag. Kepegawaian Kantor Pusat	58
3.1.1.	Sub Bagian Tenaga Kependidikan	58
3.2.1.	Sub Bagian Tenaga Edukatif	59
<b>BAB 4. Metode Penelitian</b>		
4.1.	Jenis Penelitian	60
4.2.	Fokus Penelitian	61
4.3.	Sumber Data	63
4.4.	Lokasi Penelitian	64
4.5.	Metode Pengumpulan Data	65
4.6.	Keabsahan Data	66
4.7.	Teknik Analisa Data	67
<b>BAB 5. Hasil dan Pembahasan</b>		
5.1	Hasil Penelitian	70
5.1.1.	Kinerja ASN Di Sub Bagian Tenaga Kependidikan	70
5.1.1.1.	Kuantitas	71
5.1.1.2.	Kualitas	81
5.1.1.3.	Efektifitas	94
5.1.1.3.1.	Pemanfaatan Sumber Daya	98
5.1.1.3.2.	Pemanfaatan Waktu	100
5.1.1.3.3.	Kemampuan Beradaptasi Dengan Tugas Dan Lingkungan	101
5.1.1.3.4.	Integrasi	103
5.1.1.4.	Ketepatan Waktu	105
5.1.1.5.	Kemandirian	119
5.1.1.5.1.	Tingkat Inovasi	120
5.1.1.5.2.	Keaktifan Pegawai	123
5.1.1.5.3.	Keinginan Belajar	125
5.1.2.	Pendorong Dan Penghambat Kinerja	128
5.1.2.1.	Pendorong Kinerja	128
5.1.2.2.	Penghambat Kinerja	130
5.2	Pembahasan	135
5.2.1.	Kinerja ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan	136
5.2.1.1.	Kuantitas	137
5.2.1.2.	Kualitas	139
5.2.1.3.	Efektifitas	142
5.2.1.3.1.	Pemanfaatan Sumber Daya	142
5.2.1.3.2.	Pemanfaatan Waktu	144
5.2.1.3.3.	Kemampuan Beradaptasi Dengan Tugas Dan Lingkungan	145
5.2.1.3.4.	Integrasi	146
5.2.1.4.	Ketepatan Waktu	148
5.2.1.5.	Kemandirian	152
5.2.1.5.1.	Tingkat Inovasi	152

5.2.1.5.2. Keaktifan Pegawai	153
5.2.1.5.3. Keinginan Belajar	155
5.2.2. Pendorong dan Penghambat Kinerja	156
5.2.2.1. Pendorong Kinerja	156
5.2.2.2. Penghambat Kinerja	160
<b>BAB 6. Kesimpulan dan Saran</b>	
6.1. Kesimpulan	167
6.2. Saran	169
<b>Daftar Pustaka</b>	171



**DAFTAR GAMBAR**

1. Statistik Program Studi	5
2. Perkembangan Dosen UB	6
3. Perkembangan Tenaga Kependidikan UB	6
4. Jenjang Pendidikan Tenaga Kependidikan PNS UB	7
5. Prosentase akreditasi program studi UB 2015	52
6. Perkembangan Jumlah Peminat, Diterima dan Daftar Ulang (MABA)	54
7. Struktur Organisasi Universitas Brawijaya	57
8. Struktur organisasi bagian kepegawaian	58
9. Komponen-komponen analisis data model interaktif	67
10. P2KP belum mencapai target kinerja ASN an. ASS(bagian 1)	74
11. P2KP belum mencapai target kinerja ASN an. ASS(bagian 2)	75
12. P2KP belum mencapai target kinerja ASN an. GEA(bagian 1)	76
13. P2KP belum mencapai target kinerja ASN an. GEA(bagian 2)	77
14. P2KP lebih dari target kinerja ASN an. RA	78
15. Ruang kerja Sub Bagian Tenaga Kependidikan	80
16. SK dengan data yang salah	84
17. Usulan kekurangan uang makan	85
18. Kriteria kualitas kinerja ASN	90
19. P2KP dengan nilai mutu 100 ASN an. WS(bagian 1)	92
20. P2KP dengan nilai mutu 100 ASN an. WS(bagian 2)	93
21. Halaman SIMPEG	95
22. Halaman SAPK	96
23. Ruang penyimpanan arsip bagian kepegawaian	97
24. ASN mengisi waktu luang dengan menonton film	100
25. SOP permohonan izin cuti (bagian ke-1),	108
26. SOP pembuatan surat izin cuti (bagian ke-2)	109
27. Diagram alir SOP pemerbitan SK dan Peraturan Rektor UB	110
28. Lembar presensi ASN	117
29. Aplikasi absensi on-line inovasi GEA	122
30. Situasi ruang kerja sub bagian tenaga kependidikan	125

**DAFTAR TABEL**

1. Tabel perbandinagn penelitian terdahulu penelitian	19
2. Tabel perbandingan hak ASN	42
3. Tabel Fakultas, Vokasi dan Program Pascasarjana UB	53
4. Perbandingan capaian kinerja terhadap target	73
5. Capaian Kinerja dan Mutu	88
6. Beban kerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan	99
7. Pendidikan ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan	102
8. Rekap keterlambatan penyampaian dokumen pegawai non PNS	107
9. Rekap pemberlakuan surut dokumen pegawai non PNS	107
10. Beban kerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan	124
11. Pendidikan dan usia ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan	126



Lembar Pengesahan

**TESIS**

**KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
(Studi kasus pada sub bagian tenaga kependidikan)**

Oleh :  
Abdul Azis  
NIM 146030302111004

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 15 Mei 2019  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
Komisi Pembimbing

Ketua

Prof. Dr. Sumartono, MS.  
NIP. 1954091619821210 01

Anggota

Dr. Irwan Noor, MA.  
NIP. 19611024198611002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Dr. Drs. Bambang Santoso Maryono, MS  
NIP. 196102041986011001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya



Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS  
NIP. 1961090519860110 02



## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 15 Mei 2019

Mahasiswa,



Nama : Abdul Azis  
NIM : 146030302111004  
PS : Magister Manajemen  
Pendidikan Tinggi  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Kinerja adalah istilah umum yang sering digunakan untuk menunjukkan seberapa baik seseorang bekerja atau organisasi berjalan. Kinerja menggambarkan bagaimana sebuah proses untuk menghasilkan sesuatu dilakukan. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu, Wirawan (2009:5). Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain keahlian, keterampilan, semangat dan motivasi kerja, dan dukungan organisasi. Adapun menurut Prawirosentono (1999:27) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah efisiensi dan efektifitas, wewenang, disiplin, dan inisiatif.

Karyawan sendiri merupakan unsur dari sebuah organisasi, dimana karyawan berfungsi sebagai unit kerja terkecil dalam organisasi. Menurut Malayu (2003) dalam Pratama (2016:1), Organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Karena karyawan merupakan salah satu unsur dari organisasi, maka kinerja seorang karyawan merupakan bagian dari kinerja organisasi. Dalam usaha untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal diperlukan kinerja individu yang maksimal pula. Dengan demikian kinerja merupakan sebuah instrument atau alat ukur terhadap tingkat keberhasilan atau tingkat prestasi dari sebuah organisasi atau individu.

Setiap orang atau karyawan di dalam sebuah organisasi pasti memiliki potensi kinerja yang baik. Namun demikian seseorang dapat menghasilkan kinerja yang baik apabila dia memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam bekerja dan mendapatkan dukungan yang baik pula. Dukungan yang baik dapat diartikan dalam beberapa hal, antara lain: penempatan yang sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya, perangkat kerja yang baik dan sesuai kebutuhan (komputer, mesin cetak, mesin hitung atau sebagainya), kebijakan atasan yang mendukung, maupun suasana kerja dan hubungan antar pegawai yang harmonis.

Kinerja mempunyai peran yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Bagi sebuah perusahaan, kinerja yang baik akan menghasilkan keuntungan yang lebih besar, sedangkan untuk organisasi lainnya kinerja yang baik akan menghasilkan layanan jasa yang memuaskan bagi penggunanya. Kinerja menjadi salah satu pilar kesuksesan sebuah organisasi, karena tanpa kinerja adalah mustahil sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Pengaruh positif kinerja terhadap organisasi telah banyak dibuktikan melalui banyak penelitian.

Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan, antara lain oleh:

1. Ernawati (2016), bahwa kinerja organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif.
2. Bismawati (2016), bahwa kinerja yang baik akan berdampak positif kepada pelayanan publik di kabupaten Mamuju Utara.
3. Pratiwi (2017) juga mengungkapkan bahwa kinerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kualitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung sebesar 51.98%.
4. Fernanda (2015), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa, kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi di Biro Umum bagian Humas dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara.

Sebuah organisasi global bergantung pada orang-orang yang bersedia mengambil inisiatif dan bekerja sama dengan satu sama lain, yang memiliki kepercayaan diri dan komitmen terhadap perusahaan, seorang yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang relatif rutin dengan kemahiran yang sama seperti mereka bersedia untuk mempelajari keterampilan dan cara baru untuk membawa perusahaan ke tahap ambisi berikutnya, Bartlett dan Ghoshal (1995) dalam MacPhee at al (2000).

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, dapat dipastikan bahwa kinerja sangat berpengaruh terhadap capaian sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun organisasi publik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan semua elemen dari organisasi mulai elemen terkecil yaitu pegawai hingga yang terbesar haruslah memiliki kinerja yang sangat baik. Hal ini berarti dalam upaya mencapai tujuan organisasi diperlukan kerja keras dari seluruh elemen organisasi, bukan hanya segelintir orang saja.

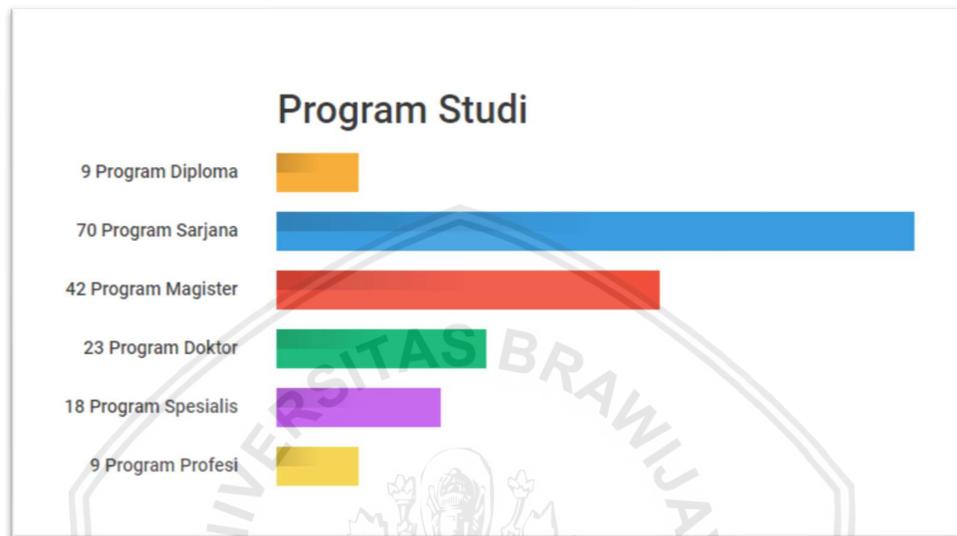
Kinerja yang baik mutlak diperlukan, tetapi kinerja yang baik bukanlah hal yang mudah untuk didapatkan, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut bisa muncul dari dalam diri seorang karyawan maupun dari faktor lingkungan. Faktor internal dalam diri karyawan mungkin memberikan pengaruh yang lebih signifikan daripada faktor eksternal. Faktor eksternal seperti peralatan kerja atau situasi kerja biasanya masih dapat dikompensasi dengan faktor internal seperti semangat atau motivasi kerja, keterampilan dan lainnya.

Salah satu indikator kinerja yang sering diperhatikan selain kualitas dan kuantitas adalah waktu. Waktu adalah sesuatu yang tidak mungkin digantikan. Bahkan kita adalah termasuk golongan orang yang merugi jika mengabaikan waktu (Quran Surah 103, ayat:1-2). Berbeda dengan barang atau modal, jika terjadi kehilangan atau kekurangan bisa digantikan dengan barang atau modal lain yang sesuai, tetapi jika kita melawatkan waktu maka konsekuensinya adalah keterlambatan. Keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi tempat bekerja. Oleh karena dalam sebuah organisasi *output* dari suatu kelompok kerja menjadi *input* bagi kelompok kerja lainnya, keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan tentu akan mengakibatkan keterlambatan di kelompok kerja yang terkait pula. Keterlambatan dalam penyampaian informasi berpotensi untuk menimbulkan kesalahan dalam pembuatan keputusan. Untuk itu kedisiplinan dalam bekerja memegang peranan yang sangat penting dalam upaya meraih kesuksesan sebuah organisasi.

Laporan yang disampaikan dengan tepat waktu memiliki kredibilitas yang tinggi dibandingkan dengan yang tidak tepat waktu, Dewayani et al (2017:443). Dari pernyataan tersebut dapat digeneralisir bahwa suatu hasil kerja yang disampaikan tepat waktu lebih bermanfaat, sedangkan jika disampaikan dengan tidak tepat waktu kurang bermanfaat atau bahkan tidak bermanfaat sama sekali. Sepertihalnya informasi yang disampaikan setelah keputusan dibuat, maka nilai informasi tersebut berkurang atau bahkan tidak memiliki nilai sama sekali.

Universitas Brawijaya, sebagai salah satu instansi yang sangat besar, dan terus berkembang dengan pesat hingga saat ini, kinerja yang baik merupakan

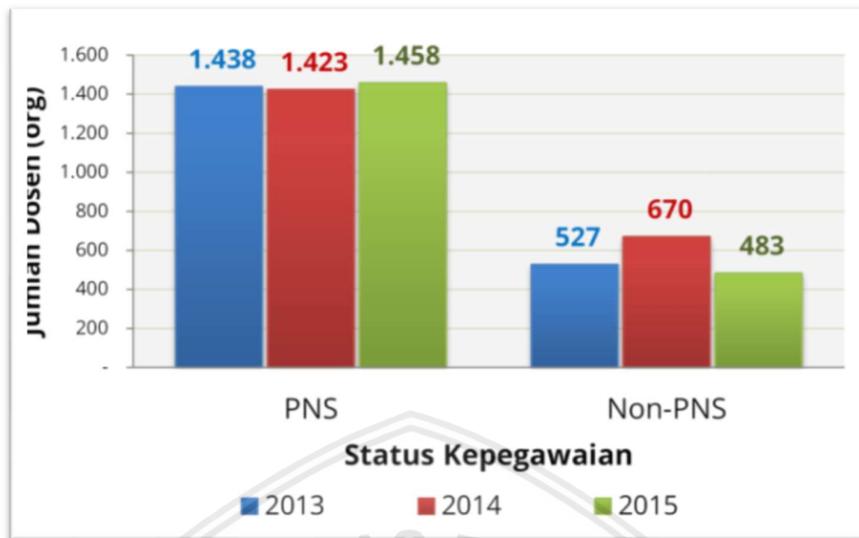
tuntutan bagi setiap elemen yang ada didalamnya. Saat ini Universitas Brawijaya memiliki banyak sekali unit kerja, antara lain memiliki 16 fakultas, 171 program studi, pasca sarjana dan beerbagai unit kerja lainnya.



Gambar 1. Statistik Program Studi, Sumber: <https://ub.ac.id/id/about/ub-by-the-number/>

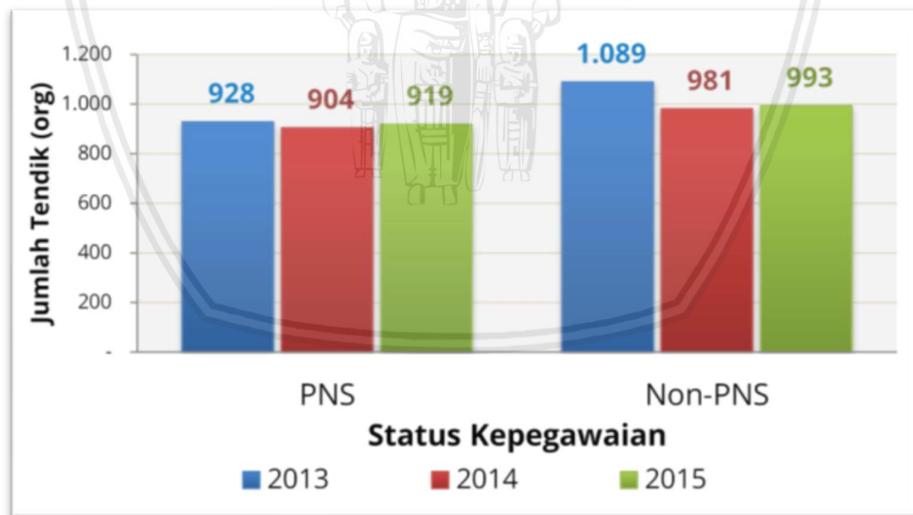
Menurut laporan kinerja rektor tahun 2015, tercatat bahwa Universitas Brawijaya memiliki jumlah masiswa sebesar 64.031 orang, dengan jumlah mahasiswa baru setiap tahunnya mencapai 12.736 orang.

Selain memiliki jumlah mahasiswa yang sangat besar, Universitas Brawijaya juga memiliki jumlah pegawai yang sangat besar pula. Sesuai dengan laporan kinerja rektor tahun 2015, Universitas Brawijaya memiliki 1.460 orang tenaga dosen PNS dan 483 orang dosen non PNS,

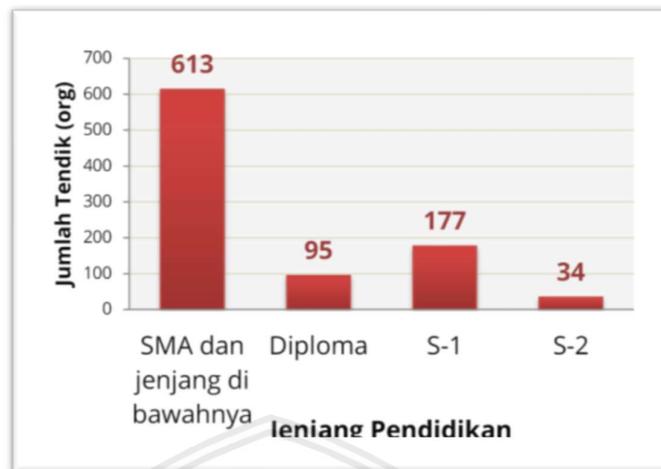


Gambar 2. Perkembangan Dosen UB, Sumber: Laporan Kinerja Rektor Tahun 2015

sedangkan untuk tenaga kependidikan adalah 919 orang tenaga kependidikan PNS dan 993 orang tenaga kependidikan non PNS. Tenaga kependidikan tersebut memiliki berbagai latar belakang dan jenjang pendidikan.



Gambar 3. Perkembangan Tenaga Kependidikan UB, Sumber: Laporan Kinerja Rektor Tahun 2015



Gambar 4. Jenjang Pendidikan Tenaga Kependidikan PNS UB, Sumber: Laporan Kinerja Rektor Tahun 2015

Memiliki sumber daya yang begitu besarnya, tentu cukup rumit dalam perihal koordinasi dan kerja sama antara tiap unit kerja. Dengan banyaknya sumber daya yang dimiliki dan berasal dari berbagai macam latar belakang tentu saja bermacam-macam pula karakter dari masing-masing sumber daya tersebut, baik itu karakter individu maupun karakter unit kerja. Kemampuan bekerja sama, kedisiplinan dan kemampuan kerja atau keterampilan akan sangat menentukan kinerja masing-masing. Namun demikian apapun latar belakang dan karakter yang dimiliki, setiap individu haruslah memberikan yang terbaik bagi organisasi tempat dia bernaung.

Visi dan misi yang dimiliki adalah untuk menjadi universitas unggul yang berstandar internasional, maka sepatutnya segala sesuatu dikerjakan dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun demikian tidak semua hal yang telah direncanakan berjalan sesuai keinginan. Salah satu faktor penghambat yang sering ditemukan adalah kinerja yang belum maksimal dari beberapa bagian, sub bagian atau individu pegawai. Kinerja yang kurang maksimal dari salah satu elemen

dapat menjadi hambatan bagi elemen lainnya, hal ini disebabkan dalam sebuah sistem *output* suatu elemen menjadi bahan *input* bagi elemen yang lain, sehingga lambat laun kinerja secara keseluruhan akan terganggu.

Salah satu permasalahan yang kerap terjadi dalam hal kinerja adalah keterlambatan atau ketidak tepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Seperti diungkapkan sebelumnya bahwa *output* satu unit kerja akan menjadi *input* unit kerja lainnya, keterlambatan penyelesaian pekerjaan akan menghambat kinerja unit setelahnya, padahal menurut Robbins (2006:260) salah satu indikator penilaian kinerja adalah ketepatan waktu, dimana suatu pekerjaan dituntut untuk selesai tepat waktu sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Walaupun terlihat sederhana keterlambatan penerbitan atau penyampaian dokumen bisa berakibat fatal bagi sebuah organisasi. Dalam sebuah organisasi dokumen merupakan *output* dan *input* bagi suatu elemen. Keterlambatan penyampaian dokumen atau informasi dapat menghasilkan keputusan yang berbeda dari yang seharusnya. Keterlambatan dalam penyampaian surat dapat menimbulkan kesalah pahaman antara beberapa pihak, karena memungkinkan terjadinya keterlambatan atau kesalahan respon dari penerima surat tersebut. Keterlambatan penerbitan atau penyampaian surat keputusan dapat mengakibatkan tertunda atau hilangnya hak-hak seorang pegawai atau bahkan mengakibatkan kerugian pada negara. Keterlambatan pengadaan peralatan kerja dapat menghambat kinerja suatu unit. Dalam skala besar keterlambatan dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Di Universitas Brawijaya, berbagai kendala atau permasalahan dalam hal kinerja masih sangat sering ditemui. Permasalahan-permasalahan tersebut antara

lain adalah penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan SOP dalam hal waktu dan hasil. Jika dilihat dalam kejadian sehari-hari, sering ditemui hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan, sehingga memerlukan beberapa kali perbaikan. Kekurangan dari hasil pekerjaan ini dapat berupa hasil pekerjaan yang salah maupun hasil pekerjaan yang terlambat. Permasalahan-permasalahan tersebut tentu saja akan menimbulkan gangguan tersendiri dalam upaya meningkatkan prestasi kerja. Sementara itu prestasi kerja itu sendiri menurut Mangkunegara (2002:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Masalah keterlambatan adalah yang paling sering ditemui adalah dalam hal penerbitan atau penyampaian dokumen. Dokumen-dokumen tersebut selanjutnya akan menjadi *input* pada unit kerja lainnya, terutama pada unit kerja sub bagian tenaga kependidikan, bagian kepegawaian, biro umum UB. Salah satu contohnya adalah keterlambatan dalam penyampaian surat keputusan pemberhentian pegawai, surat tugas pegawai, dan surat izin pegawai. Keterlambatan dalam penyampaian surat keputusan pemberhentian misalnya, hal ini dapat mengakibatkan kerugian negara, karena gaji pegawai yang bersangkutan akan tetap dibayar meskipun pegawai tersebut sudah tidak aktif, sedangkan pegawai yang telah berhenti mungkin sudah berada diluar kota atau luar negeri dengan demikian tentu akan sangat sulit untuk menarik kembali gaji yang telah terlanjur dibayarkan. Keterlambatan penyampaian surat tugas atau mutasi pegawai dapat berakibat tertundanya hak-hak pegawai padahal para pegawai memerlukannya untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Ada kalanya seorang pegawai yang dimutasi mendapatkan gaji ganda, kasus ini terjadi apabila surat tugas tidak segera disampaikan kepada unit kerja lama, sehingga pegawai tersebut diberikan gaji oleh kedua unit kerja. Keterlambatan-keterlambatan ini akan menjadi penilaian buruk bagi karyawan, seperti halnya disampaikan oleh Robbins (2006:260) bahwa salah satu indikator penilaian kinerja adalah ketepatan waktu. Salain itu jika kita adalah seorang muslim, hal ini sangat bertentangan dengan perintah dalam Al-Quran, surah Ash-Sharh (QS.94: ayat 7), yang artinya “*maka apabila engkau telah selesai (dengan satu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)*”.

Dari hasil pengamatan selama ini beberapa masalah memang sering terjadi dan masalah-masalah tersebut terjadi secara berulang-ulang. Berulangnya masalah yang terjadi memunculkan *image* buruk pada kualitas kerja karyawan. Wilson dan Heyel (1987:57) menyatakan bahwa “*Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian”. Permasalahan pertama yang paling sering terjadi adalah tentang penyampaian surat izin cuti pegawai, dimana sangat sering surat cuti pegawai terlambat disampaikan, bahkan kadang kala surat izin cuti tersebut disampaikan setelah masa cuti berakhir. Permasalahan kedua adalah penyampaian dokumen kenaikan gaji berkala yang sering terlambat. Kasus terbaru yang ditemukan adalah dokumen kenaikan gaji berkala dengan tanggal 13 juli 2018 disampaikan pada pertengahan bulan oktober 2018. Kejadian semacam ini sering kali menimbulkan pertanyaan pada pegawai, “*mengapa gaji tidak kunjung berubah, padahal sudah lewat beberapa bulan?*”. Ketiga adalah kesalahan dalam

pembuatan daftar usulan uang makan pegawai, dimana didalamnya terjadi kesalahan nilai uang makan ataupun ada beberapa orang pegawai yang tidak tercatat daftar hadirnya. Hal yang demikian ini biasanya tidak bisa langsung diperbaiki, sehingga pegawai yang bersangkutan harus menunggu hingga bulan berikutnya untuk menerima kekurangan haknya. Keempat, beberapa kali petugas pengelola administrasi belanja pegawai (PPABP) menerima pertanyaan atau protes dari pegawai bahwa yang bersangkutan telah dipotong iuran BPJS tetapi belum didaftarkan keanggotaannya. Pemotongan iuran tersebut memang wajib dilakukan sesuai ketentuan Peraturan Presiden RI Nomor 19 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2013 Tentang Jaminan Kesehatan, sedangkan daftar nama pegawai yang dipotong telah disampaikan kepada bagian kepegawaian. Kelima, keterlambatan dalam penyampaian dokumen mutasi pegawai. Masalah ini dapat menimbulkan dua akibat yang bertolak belakang, (1) pegawai yang bersangkutan tidak mendapatkan gaji, karena pegawai tersebut sudah dihapus dari unit kerja asal dan belum direkam pada unit kerja baru, (2) pegawai mendapatkan gaji dua kali, karena pegawai tersebut belum dihapus di unit kerja asal dan di unit kerja baru sudah direkam. Keenam, kasus ini memang jarang terjadi, kesalahan peulisan nilai gaji pada SK pegawai, dimana gaji yang tertera di SK baru lebih rendah daripada yang tertera pada SK lama. Kasus-kasus diatas menunjukkan bagaimana kualitas kerja dari sebagian karyawan yang dimiliki oleh UB.

Dengan banyaknya kasus-kasus keterlambatan penyelesaian pekerjaan tersebut ataupun kesalahan dalam hasil kerja yang terjadi, maka diperlukan penelitian untuk mengungkapkan apa saja penyebab terjadinya kesalahan-

kesalahan tersebut. Dengan ditemukannya faktor-faktor penyebab kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan tersebut, nantinya diharapkan akan dapat dirumuskannya solusi untuk permasalahan tersebut.

### **1.2. Rumusan Masalah**

- a) Bagaimana kinerja Aparatur Sipil Negara di kantor pusat Universitas Brawijaya?
- b) Apa saja faktor pendukung dan penghambat kinerja Aparatur Sipil Negara di kantor pusat Universitas Brawijaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

- a) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja Aparatur Sipil Negara di kantor pusat Universitas Brawijaya.
- b) Untuk mendeskripsikan faktor apa saja yang menjadi penghambat kinerja dan pemacu kinerja Aparatur Sipil Negara di kantor pusat Universitas Brawijaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

- a) Aspek teoritis, Secara akademis manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan informasi bagi peneliti yang ingin mengkaji bagaimana tingkat kinerja pegawai di kantor pusat Universitas Brawijaya.
- b) Aspek Praktis, Penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan evaluasi Universitas Brawijaya khususnya tentang upaya peningkatan kinerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik lagi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

- a) Model Peningkatan Keunggulan Kompetitif Melalui Kinerja Perusahaan.  
Fidyah Yuli Ernawati, 2016.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Indomaret wilayah Boja, Kendal pada tahun 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, konten strategi, kinerja organisasi baik secara parsial atau simultan terhadap keunggulan kompetitif pada PT Indomaret. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan explanatory research. Data yang digunakan meliputi data primer yaitu hasil kuisioner dan kepustakaan. Jumlah sampel yang digunakan adalah 76 Indomaret yang ada di wilayah Boja, Kendal.

Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa: budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, konten strategi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, dan kinerja organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Pada persamaan pertama 76,2%, variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan konten strategi, sedangkan persamaan kedua 70% variasi keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh kinerja organisasi.

- b) Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara. Bismawati, 2016.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara pada tahun 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk (1) untuk mengetahui kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen secara simultan (serentak) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara; (2) untuk mengetahui kompetensi individu parsial (orang) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara; (3) untuk mengetahui dukungan parsial organisasi (orang) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara; (4) untuk menentukan dukungan manajemen parsial (orang) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif verivikatif. Jumlah sampel yang digunakan adalah 98 warga dengan metode *random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen secara simultan (serentak) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan

Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara. Besarnya efek ini sebesar 89,6% pada tingkat hubungan antara variabel "sangat kuat"; (2) Kompetensi secara parsial individu (orang) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara; (3) Dukungan organisasi secara parsial (orang) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara; (4) Dukungan manajemen parsial (orang) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara.

- c) Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi Di Biro Umum Bagian Humas Dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara. Fernanda, 2015.

Penelitian ini dilaksanakan di Biro Umum Kantor Gubernur Sumatera Utara khususnya bagian humas dan protokoler pada tahun 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja Pegawai Terhadap Efektifitas Organisasi Di Biro Umum Bagian Humas dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan populasi sampel adalah 25 orang yang merupakan seluruh staf yang ada di bagian tersebut. Dari penelitian ini dihasilkan bahwa Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi di Biro Umum Bagian Humas dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara hasil perhitungan menunjukkan bahwa harga  $r_{xy}$

adalah 0,42. Makna harga X (kinerja karyawan) dengan Y (efektivitas Kerja) sebesar 0,42 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut bervariasi secara positif. Dengan berpedoman pada koefisien korelasi dari Guilford, dapat dilihat bahwa hasil temuan  $r_{xy} = 0,42$  menunjukkan hubungan yang cukup berarti. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh  $t_0 = 2,87 > t_{\alpha} = 2,021$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Dengan ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_a$  maka dapat dikatakan bahwa ada hubungan signifikan perilaku karyawan dengan efektivitas kerja. Dari hasil koefisien korelasi determinasi di atas menunjukkan pengaruh perilaku karyawan terhadap efektivitas kerja sebesar 17,64%, sedangkan 82,36% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

- d) Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Pembuatan Akta Kelahiran Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bandung. Inten Pratiwi, 2017.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung pada tahun 2017. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mencari tahu hubungan antara kinerja pegawai dengan kualitas layanan yang dihasilkan oleh kantor kependudukan dan pencatatan sipil kota Bandung. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan angket yang disebarkan kepada responden sebanyak 58 orang pegawai dengan menggunakan teknik sensus dan teknik

pengumpulan data menggunakan skala ordinal dengan menggunakan teknik likert.

Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan Kualitas pelayanan yaitu : pekerjaan yang diberikan terhadap pegawai tidak sesuai dengan keahlian pegawai, adanya kekurangan pegawai dalam beradaptasi terhadap masyarakat ketika ada masyarakat yang susah diberi penjelasan, keandalan kualitas pelayanan terdapat masih kurangnya kejelasan dari segi persyaratan pembuatan akta kelahiran dan lamanya pembuatan, tidak adanya kesederhanaan prosedur pembuatan akta kelahiran sehingga masyarakat tidak paham atas beberapa prosedur pembuatan akta kelahiran. Usaha – usaha yang di lakukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung khususnya dalam Pelayanan pembuatan Akta Kelahiran adalah sebagai berikut : mengadakan diklat pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai, dan meningkatkan atau memperbaiki prosedur pelayanan dalam pembuatan akta kelahiran. Kesimpulan yang dapat peneliti kemukakan berdasarkan hasil hitung angket dengan menggunakan aplikasi SPSS, wawancara dan observasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan sebesar koefisien determinasi ( $R^2 \times 100\%$ ) atau 51,98%, dan terdapat pengaruh lain yang tidak terdefinisi oleh penguji selain variabel Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis konseptual mengenai pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan teruji.

- e) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pusat Pelaporan Dan Analisis Transaksi Keuangan. Riski Syandri Pratama, 2016.

Penelitian ini dilaksanakan di Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan pada tahun 2016. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dan pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Sampel yang digunakan berjumlah 150 orang yang merupakan pegawai di PPATK tersebut, pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*.

Dari penelitian yang dilaksanakan dihasilkan bahwa: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.

- f) Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan Waktu Pelaporan Keuangan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2016). Mega Arista Dewayani, Moh. Al Amin, Veni Soraya Dewi, 2017.

Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2017, pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di bursa efek Indonesia periode 2011 hingga 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh ukuran perusahaan, struktur kepemilikan, profitabilitas, leverage, likuiditas, reputasi KAP, dan penghindaran pajak. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data laporan keuangan perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2011-2016. Metode pengumpulan data menggunakan metode purposive sampling untuk mendapatkan sampel yang representative sesuai kriteria. Sampel yang digunakan berjumlah 26 perusahaan. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel reputasi KAP dan leverage berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu pelaporan keuangan. Sedangkan variabel ukuran perusahaan, struktur kepemilikan, profitabilitas, likuiditas dan penghindaran pajak tidak berpengaruh terhadap ketepatan waktu pelaporan keuangan.

**Tabel 1. Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan**

No	Peneliti	Judul	Pendekatan dan Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Fidyah Yuli Ernawati, 2016	Model Peningkatan Keunggulan Kompetitif	Explanatory research	budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, konten strategi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, dan kinerja organisasi berpengaruh positif	• Penelitian dilakukan untuk menilai seberapa besar pengaruh kinerja terhadap tingkat keunggulan

Lanjutan Tabel 1.

No	Peneliti	Judul	Pendekatan dan Analisi	Hasil Penelitian	Perbedaan
1				signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Pada persamaan pertama 76,2%, variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan konten strategi, sedangkan persamaan kedua 70% variasi keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh kinerja organisasi.	dalam persaingan bisnis <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lokasi penelitian</li> <li>•Metode yang digunakan</li> </ul>
2	Bismawati, 2016	Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara	Deskriptif, verifikatif, explanatory research	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen secara simultan (serentak) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara. Besarnya efek ini sebesar 89,6% pada tingkat hubungan antara variabel "sangat kuat"; (2) Kompetensi secara parsial individu (orang) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara; (3) Dukungan organisasi secara parsial (orang) memiliki pengaruh	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Penelitian ini dilakukan untuk menilai pengaruh kompetensi, dukungan organisasi dan dukungan manajemen terhadap kualitas layanan</li> <li>•Lokasi penelitian</li> <li>•Metode yang digunakan</li> </ul>

Lanjutan Tabel 1.

No	Peneliti	Judul	Pendekatan dan Analisi	Hasil Penelitian	Perbedaan
				yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara; (4) Dukungan manajemen parsial (orang) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini dilakukan untuk menilai pengaruh kompetensi, dukungan organisasi dan dukungan manajemen terhadap kualitas layanan</li> <li>• Lokasi penelitian</li> <li>• Metode yang digunakan</li> </ul>
3	Fernanda, 2015	Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi Di Biro Umum Bagian Humas Dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara	Kuantitatif	Dari penelitian ini dihasilkan bahwa Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi di Biro Umum Bagian Humas dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara hasil perhitungan menunjukkan bahwa harga $r_{xy}$ adalah 0,42. Makna harga X (kinerja karyawan) dengan Y (efektivitas Kerja) sebesar 0,42 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut bervariasi secara positif. Dengan berpedoman pada koefisien korelasi dari Guilford, dapat dilihat bahwa hasil temuan $r_{xy} = 0,42$ menunjukkan hubungan yang cukup berarti. Berdasarkan hasil perhitungan di	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini dilakukan untuk menilai pengaruh kinerja terhadap efektifitas organisasi</li> <li>• Lokasi penelitian</li> <li>• Metode yang digunakan</li> </ul>

Lanjutan Tabel 1.

No	Peneliti	Judul	Pendekatan dan Analisi	Hasil Penelitian	Perbedaan
				<p>atas diperoleh <math>t_0 = 2,87 &gt; t_{\alpha} = 2,021</math> maka <math>H_0</math> ditolak, dan <math>H_a</math> diterima. Dengan ditolaknya <math>H_0</math> dan diterimanya <math>H_a</math> maka dapat dikatakan bahwa ada hubungan signifikan perilaku karyawan dengan efektivitas kerja. Dari hasil koefisien korelasi determinasi di atas menunjukkan pengaruh perilaku karyawan terhadap efektivitas kerja sebesar 17,64%, sedangkan 82,36% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.</p>	
4	Inten Pratiwi, 2017	Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Pembuatan Akta Kelahiran Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bandung	Kuantitatif deskriptif	<p>Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan Kualitas pelayanan yaitu : pekerjaan yang diberikan terhadap pegawai tidak sesuai dengan keahlian pegawai, adanya kekurangan pegawai dalam beradaptasi terhadap masyarakat ketika ada masyarakat yang susah diberi penjelasan, keandalan kualitas pelayanan terdapat masih kurangnya kejelasan dari segi persyaratan pembuatan akta kelahiran dan lamanya pembuatan, tidak adanya kesederhanaan prosedur pembuatan akta kelahiran sehingga masyarakat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini dilakukan untuk menilai pengaruh kinerja terhadap kualitas layanan</li> <li>• Lokasi penelitian</li> <li>• Metode yang digunakan</li> </ul>

Lanjutan Tabel 1.

No	Peneliti	Judul	Pendekatan dan Analisi	Hasil Penelitian	Perbedaan
				<p>tidak paham atas beberapa prosedur pembuatan akta kelahiran. Usaha – usaha yang di lakukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung khususnya dalam Pelayanan pembuatan Akta Kelahiran adalah sebagai berikut : mengadakan diklat pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai, dan meningkatkan atau memperbaiki prosedur pelayanan dalam pembuatan akta kelahiran. Kesimpulan yang dapat peneliti kemukakan berdasarkan hasil hitung angket dengan menggunakan aplikasi SPSS, wawancara dan observasi menunjukan bahwa terdapat pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan sebesar koefisien determinasi (<math>R^2 \times 100\%</math>) atau 51,98%, dan terdapat pengaruh lain yang tidak terdefinisi oleh penguji selain variabel Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis konseptual mengenai pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan teruji.</p>	
5	Riski Syandri	Pengaruh Budaya Organisasi Dan	Kuantitatif derskriptif	Dari penelitian yang dilaksanakan	•Penelitian ini

Lanjutan Tabel 1.

No	Peneliti	Judul	Pendekatan dan Analisi	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Pratama, 2016	Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pusat Pelaporan Dan Analisis Transaksi Keuangan		dihasilkan bahwa: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.	dilakukan untuk menilai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi penelitian</li> <li>• Metode yang digunakan</li> </ul>
6	Mega Arista Dewayani, Moh. Al Amin, Veni Soraya Dewi, 2017	Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan Waktu Pelaporan Keuangan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2016)	Kualitatif deskriptif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel reputasi KAP dan leverage berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu pelaporan keuangan. Sedangkan variabel ukuran perusahaan, struktur kepemilikan, profitabilitas, likuiditas dan penghindaran pajak tidak berpengaruh terhadap ketepatan waktu pelaporan keuangan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu dalam proses pelaporan keuangan</li> <li>• Lokasi penelitian</li> </ul>

Lanjutan Tabel 1.

No	Peneliti	Judul	Pendekatan dan Analisi	Hasil Penelitian	Perbedaan
7	Abdul azis, ST., 2018	Kinerja ASN di Universitas Brawijaya (studi pada sub bagian tenaga kependidikan)	Kualitatif deskriptif		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian akan dilakukan untuk menggambar kinerja dan menggambar faktor-faktor penghambat dan pendukung kinerja</li> <li>• Lokasi penelitian</li> </ul>

## 2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kita sering mendengar istilah Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM, tetapi apakah itu MSDM? Secara umum kita dapat mendefinisikan MSDM sebagai proses mendayagunakan manusia, mulai dari proses perekrutan, pemberian tugas, pemberian hak, hingga pemutusan hubungan. MSDM adalah aktivitas yang penting dalam sebuah organisasi dimana aktivitas ini berfokus pada manusia yang dimiliki atau diperlukan oleh organisasi. Menurut Mondy (2008: 4) MSDM adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006: 3) berpendapat MSDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Sedangkan menurut Edwin B. Flippo (1984: 5), Manajemen Personalialia adalah perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa MSDM adalah metode atau cara untuk memanfaatkan orang dengan maksimal demi mencapai tujuan-tujuan organisasi.

### **2.2.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Suatu metode diciptakan tentu untuk memenuhi fungsi tertentu, demikian juga manajemen sumber daya manusia. MSDM dirancang dan diciptakan untuk memenuhi beberapa fungsi yang diinginkan, MSDM menurut Edwin B. Flippo (1984: 5) memiliki sepuluh fungsi yang dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu: fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen terdiri dari empat aspek yaitu:

1. Perencanaan, adalah penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan tersebut.
2. Pengorganisasian, adalah penyusunan suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik.
3. Pengarahan, berhubungan dengan instruksi kerja, pemberian motivasi kerja.

4. Pengendalian, adalah pengamatan atas tindakan dan perbandingannya dengan rencana dan perbaikan atas setiap penyimpangan yang mungkin terjadi.

Sementara fungsi operasional terdiri dari enam aspek, yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja, adalah upaya untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi.
2. Pengembangan, adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari personalia yang telah diperoleh dari proses sebelumnya, sehingga prestasi kerja individu maupun kelompok dapat meningkat.
3. Kompensasi, adalah balas jasa yang setimpal atau layak bagi personalia atas sumbangan kinerja yang telah mereka berikan kepada organisasi, kompensasi yang tidak setimpal dapat menurunkan kinerja personalia sehingga sasaran organisasi pun akan susah dicapai. Kompensasi dapat berupa pemberian upah, kenaikan upah, tunjangan, bonus kinerja ataupun promosi kenaikan jabatan.
4. Intergrasi, adalah upaya untuk mendapatkan kecocokan yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat dan organisasi. Ketidakcocokan antar individu dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi kinerja personalia.

5. Pemeliharaan, adalah usaha untuk menjaga ke-empat aspek diatas agar tetap baik, terpeliharanya kemauan dan semangat kerja.
6. Pemutusan hubungan kerja, dilakukan sesuai persyaratan yang telah ditetapkan pada saat pengadaan personalia, karena tidaklah mungkin seseorang bekerja hingga lanjut usia. Pemutusan hubungan kerja diperlukan untuk menjaga tingkat efektifitas dan efeisiensi kerja.

### **2.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Selain fungsi, sebuah sistem yang dibangun pastilah memiliki tujuan tertentu. Tujuan merupakan unsur yang sangat penting dalam membangun sebuah sistem, karena dengan tujuan sebuah rencana dan pekerjaan akan memiliki arah yang pasti dan dapat ditetapkan apa saja target yang harus dicapai. Pun demikian dengan manajemen sumber daya manusia, MSDM pastilah memiliki tujuan tertentu. Menurut Sedarmayanti MSDM setidaknya memiliki empat tujuan<sup>1</sup>, yaitu:

1. Tujuan Sosial, tujuan sosial pada tujuan manajemen sumber daya manusia adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek yang merugikan.

---

<sup>1</sup> <https://jurnalmanajemen.com/tujuan-manajemen-sumber-daya-manusia/>

2. Tujuan Organisasional, tujuan organisasional merupakan langkah untuk menunjukkan keberadaan dari suatu organisasi sehingga perlu adanya kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Tujuan organisasional dalam tujuan sumber daya manusia itu sendiri merupakan target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Tujuan Fungsional, tujuan fungsional pada proses manajemen sumber daya manusia adalah mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia pada tiap departemen dipelihara sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusinya secara optimal.
4. Tujuan Individu, tujuan individu dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

### **2.3. Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja dari seorang atau kelompok baik itu secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja sering kali dianggap sebagai suatu tingkat keberhasilan dari kerja seseorang. Kinerja yang baik dari masing-masing elemen organisasi sangat penting bagi keberlangsungan organisasi tersebut. Tanpa kinerja

yang baik mustahil tujuan dari organisasi akan tercapai sesuai rencana. Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padananya dalam bahasa Inggris adalah performance, istilah performance sering diIndonesiakan sebagai performa (Wirawan, 2009:5). Dengan berkembangnya pengetahuan saat ini terdapat banyak sekali devinisi dari istilah kinerja yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Wirawan (2009:5) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Senada dengan itu, Gomes dalam Mangkunegara (1007:9) menyatakan bahwa kinerja adalah ungkapan output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Moehariono (2009:60) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kusriyanto dalam Mangkunegara (2007:9) pun berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (laazimnya per jam). Sementara itu Mangkunegara (2007:9) sendiri berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu menurut Griffin (1987) kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas memang memiliki beberapa perbedaan sesuai pemikiran masing-masing, meskipun demikian pada intinya memiliki maksud yang sama, yaitu tercapainya tujuan bersama atau tujuan organisasi. Semua pendapat yang diungkapkan diatas memiliki persamaan yaitu *output* dari sebuah pekerjaan yang diberikan kepada seorang karyawan. Dari beberapa devinisi kinerja yang diungkapkan oleh bebrapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan capaian hasil kerja dari seorang karyawan atau kelompok kerja tertentu.

### 2.3.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi tentulah ada tuntutan akan kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi tentu saja tidak dengan mudah dapat dihasilkan dari seseorang atau kelompok kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja seseorang atau kelompo kerja. Menurut Davis dalam Mangkunegara (2007: 13) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi. Kemampuan dalam hal ini adalah kemampuan potensi atau *Intelligence Quotient* atau sering kita sebut IQ dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Seseorang yang memiliki IQ diatas rata-rata dan memiliki keterampilan akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang maksimal. Motivasi disini diartikan sebagai sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Seorang karyawan yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan memperlihatkan motivasi kerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika bersikap negatif maka akan terlihat kurang termotivasi dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan secara umum dapat dibagi menjadi dua yaitu, faktor individu dan faktor lingkungan organisasi.

1. Faktor Individu, faktor individu secara garis besar memuat 2 aspek yang tidak dapat dipisahkan yaitu: aspek jasmani dan aspek rohani. Menurut Mangkunegara (2007:16) individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fungsi fisiknya (jasmani). Dengan dimilikinya integritas yang tinggi anatar kedua fungsi tersebut, maka individu akan memiliki konsentrasi yang baik dan tinggi. Konsentarsi yang baik ini akan menjadi modal berharga bagi setiap individu untuk mengelola dan mengembangkan potensi yang ada pada dirinya, dengan demikian dia akan dapat beraktivitas dengan baik pula.
2. Faktor Lingkungan Organisasi, lingkungan kerja atau organisasi memberikan peran yang sangat signifikan dalam menunjang seseorang mencapai kinerja terbaiknya. Faktor lingkungan yang dimaksudkan disini adalah: uraian jabatan atau kerja yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja yang saling menghormati, dan dinamis, peluang karier, dan fasilitas kerja yang memadai. Meskipun demikian, sedikit kekurangan pada faktor

ini mungkin masih bisa ditoleransi dengan adanya tingkat kemampuan kerja individu yang relatif tinggi.

Adapun karakteristik bagi seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi menurut Mangkunegara (2002:68) adalah:

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

### 2.3.2 Jenis-jenis Kinerja

Sebuah organisasi tentu memiliki beberapa macam atau kategori pekerjaan yang harus dilakukan pada setiap tingkatan jabatan. Dengan adanya jenjang karir, sehingga kerja pegawai pun menjadi memiliki tingkatan, dan kinerjanya pun harus dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis kinerja tersebut antara lain: kinerja strategik, kinerja administratif dan kinerja operasional<sup>2</sup>.

1. Kinerja Strategik, adalah kinerja yang biasanya berkaitan dengan strategi dalam penyesuaian terhadap lingkungannya dan kemampuan di mana suatu organisasi berada. Biasanya kebijakan strategik dipegang oleh top manajer karena menyangkut strategi menghadapi

---

<sup>2</sup> <https://massofa.wordpress.com/2013/05/20/penilaian-dan-jenis-jenis-kinerja-organisasi/>  
diakses pada tanggal 20 Nopember 2018 pukul 16.35 wib

pihak luar, dan juga kinerja strategik harus mampu membuat visi kedepan tentang kondisi makro ekonomi negara yang berpengaruh pada kelangsungan organisasi. Salah satu contoh dari kinerja strategis adalah pembuatan undang-undang oleh badan legislatif di sebuah negara, atau pemnyusunan rencana strategis, rencana jangka panjang ataupun peraturan dalam sebuah organisasi.

2. Kinerja Administratif, berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Disamping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisai, agar tercapai sinkronisasi kerja antar unit kerja.
3. Kinerja Operasional, adalah kinerja yang berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan organisasi. Kemampuan mencapai efektifitas penggunaan sumberdaya (modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain) tergantung kepada sumberdaya manusia yang mengerjakan. Kinerja ini adalah kinerja secara teknis yang dilakukan sehari-hari atau rutin, dimana seorang karyawan bekerja memanfaatkan sumber daya yang telah disediakan oleh perusahaan.

Selain dari tiga jenis diatas, jika kita perhatikan kinerja dari sudut pandang pelaku, maka secara garis besar dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Kinerja organisasi, menurut Swanson dalam Keban (2004:193)

Kinerja organisasi adalah mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik, dan budaya yang ada; apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan; apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastuktur dalam mencapai misinya; apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan; dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan, dan sumber dayanya.

2. Kinerja individu, menurut Mangkunegara (2000:67) dalam Mangkunegara (2007:9) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.3.3. Kinerja Individu**

Seorang karyawan tentu akrab dengan apa yang disebut evaluasi kinerja dalam melaksanakan pekerjaanya. Evaluasi kinerja ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran tingkat produktivitas masing-masing individu didalam sebuah organisasi. Sebagai karyawan kita tidak bisa meng-kalim bahwa kinerja kita sudah baik hanya berdasarkan perasaan kita sendiri. Untuk mengetahui bagaimana kinerja kita diperlukan beberapa pihak untuk menilai secara objektif.

Sesuai dengan definisi kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2006:67) dalam Mangkunegara (2007:9) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari definisi diatas kinerja seorang karyawan dapat dinilai dari beberapa sudut pandang, yaitu: kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab. Kualitas, kuantitas dan tanggung jawab seorang karyawan secara sederhana dapat dinilai dengan membandingkan hasil kinerja dengan target kinerja yang telah disepakati antara karyawan dan pinpinannya.

Seorang karyawan tentu saja memiliki permasalahan masing-masing dalam melaksanakan tugasnya, sehingga kinerjanya akan terpengaruh. Dari bermacam-macam faktor, Davis dalam Mangkunegara (2007: 13) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi. Yang dimaksud kemampuan disini adalah kemampuan potensi atau *Intelligence Quotient* atau sering kita sebut IQ dan kemampuan *reality (knowledge dan skill)*. Seseorang yang memiliki IQ diatas rata-rata dan memiliki keterampilan akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang maksimal. Kemampuan ini dapat diasah melalui pelatihan dan pendidikan. Motivasi diartikan sebagai sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Seorang karyawan yang cenderung bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan memperlihatkan motivasi kerja yang cenderung lebih baik, demikian pula sebaliknya jika cenderung bersikap negatif maka akan terlihat kurang termotivasi dalam bekerja. Untuk itu, dalam upaya mendapatkan kinerja yang maksimal dari

seorang karyawan, sebuah organisasi harus betul-betul memperhatikan kualitas karyawan yang dimilikinya dan sesuai dalam penempatannya.

#### **2.3.4. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja atau evaluasi kinerja merupakan proses penilai – pejabat yang melakukan penilaian – (*appraiser*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai – pegawai yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM, Wirawan (2009:11). Sementara menurut Leon C. Mengginson (1981:310) dalam Mangkunegara (2007:9) penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja sejatinya sudah dilaksanakan sejak ribuan tahun lalu. Menurut Wirawan (2009:22), evaluasi kinerja dimulai di Cina pada tahun 2000 sebelum Masehi. Dalam perekrutan pegawai, kerajaan akan melakukan ujian untuk menentukan kelulusan. Bagi calon pegawai yang lulus dalam tes akan diangkat menjadi pegawai kerajaan dan ditempatkan pada suatu posisi tertentu dan kemudian secara periodik kerjanya dievaluasi untuk menentukan kepangkatan dan posisi selanjutnya. Di Indonesia sendiri evaluasi kinerja telah dijalankan semenjak era penjajahan Belanda. Pegawai negeri pada pemerintahan penjajahan Belanda akan dievaluasi untuk menilai tingkat kesetiaan dan kedisiplinannya.

#### 2.3.4.1. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah perihal yang sangat penting dalam upaya untuk menjamin tercapainya tujuan atau sasaran organisasi. Dengan dilakukannya penilaian kinerja secara periodik dapat dimungkinkan untuk memperbaiki kekurangan yang sangat mungkin terjadi dalam proses kerja. Penilaian kinerja biasanya dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM yang dimiliki organisasi. Agus Sunyoto (1999:1) dalam Mangkunegara (2007:10) mengungkapkan tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyarata kinerja.
2. Mencatat dan mengikuti hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk menyampaikan aspirasinya serta berdiskusi.
4. Mendefinisikan kembali sasaran masa depan.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan menyetujui jika diperlukan perubahan.

#### 2.3.4.2. Fungsi Penilaian Kinerja

Wirawan (2009:24) menyebutkan bahwa penilaian kinerja memiliki 14 fungsi yaitu:

1. Memberikan balikan kepada pegawai ternilai mengenai kinerjanya. Hasil evaluasi dapat berfungsi sebagai umpan balik bagi ternilai supaya dia dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Alat promosi dan demosi, hasil dari evaluasi kinerja dapat dijadikan rujukan apakah seorang pegawai layak untuk dipromosikan atau tidak, atau bahkan diturunkan dari jabatannya.
3. Alat memotivasi ternilai, kinerja ternilai yang baik dan memenuhi standar merupakan alat untuk memotivasi kinerjanya.
4. Alat pemutusan hubungan kerja dan perampangan organisasi, hasil evaluasi yang buruk biasanya daat digunakan untuk menjadi alasan memberhentikan pegawai.

5. Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia.
6. Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja, hasil penilaian dapat digunakan untuk menentukan sasaran atau target kinerja pada periode selanjutnya.
7. Konseling kinerja buruk, bagi pegawai yang memiliki kinerja buruk yang mungkin disebabkan oleh suatu hal, maka dapat dilakukan konseling sebagai upaya perbaikan kinerja sebelum mengambil langkah lanjutan.
8. Mendukung perencanaan sumber daya manusia, hasil dari evaluasi dapat digunakan sebagai dasar perencanaan dalam perekrutan atau pergantian personil.
9. Menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia, sebagai dasar dalam upaya perbaikan kinerja, yang mungkin bisa dilakukan melalui pelatihan atau penembangan keterampilan pegawai.
10. Merencanakan dan memvalidasi perekrutan tenaga baru. Hasil evaluasi digunakan untuk memprediksi komposisi kualitas SDM, komposisi ini dapat digunakan untuk menentukan kualitas tenaga kerja baru yang akan direkrut.
11. Alat manajemen kinerja organisasi, evaluasi kinerja dilakukan dalam kaitannya dengan kinerja organisasi karena kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai.
12. Pemberdayaan pegawai, dalam hal meniti karier, diperlukan evaluasi kinerja agar pegawai dapat diberdayakan sehingga pegawai dapat mengembangkan kariernya.
13. Menghukum anggota, evaluasi kinerja dalam organisasi TNI dan Polri digunakan untuk menentukan *konduite* anggotanya.
14. Penelitian. Evaluasi kinerja memfasilitasi penelitian mengenai sumber daya manusia.

#### 2.3.4.3. Indikator Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja individu atau kelompok kerja, tentu diperlukan variabel atau indikator yang dapat mewakili atau menggambarkan kinerja yang bersangkutan. Robbins (2006:260) memberikan beberapa indikator yang layak digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.

1. Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas, Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas, Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **2.4. Aparatur Sipil Negara**

### **2.4.1. Pengertian Aparatur Sipil Negara**

Menurut Undang-undang nomor 5 tahun 2014, Aparatur Sipil Negara atau ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN sendiri terdiri dari dua unsur yaitu PNS dan PPPK yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai ASN memiliki tugas untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan instansi dan bebas dari segala bentuk pengaruh dan intervensi dari golongan dan partai politik.

### **2.4.2. Jenis ASN**

Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 pasal ke-6 disebutkan bahwa ASN terdiri dari 2 jenis, yaitu :

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS), merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.
2. pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan undang-undang ini (UU No. 5 Tahun 2014). Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), merupakan.

#### **2.4.3. Tugas, Fungsi dan Peran ASN**

Undang-undang nomor 5 tahun 2014 pasal 10 menjelaskan bahwa ASN memiliki 3 buah fungsi dan tugas, yaitu:

1. Pelaksana kebijakan publik, melaksanakan kebijakan publik yang telah ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Pelayan publik, memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas kepada publik.
3. Perikat dan pemersatu bangsa, pegawai ASN memiliki tanggung jawab untuk menjaga dan mempererat persatuan dan kesatuan bangsa.

Peran dari ASN adalah sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

#### 2.4.4. Jabatan ASN

Pegawai ASN dapat memiliki 3 jenis jabatan sesuai dengan ketentuan pada pasal 13 UU nomor 5 tahun 2014. Jabatan-jabatan tersebut antara lain adalah:

1. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan, jabatan administrasi terdiri dari 3 unsur yaitu:
  - a) Jabatan Administrator, jabatan ini memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seuruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
  - b) Jabatan Pengawas, bertanggung jawab dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.
  - c) Jabatan Pelaksana, bertanggung jawan dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik dan administrasi pemerintahan dan pembangunan.
2. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas yang berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan keahlian dan keterampilan tertentu, jabatan fungsional terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan.
3. Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah, jabatan pimpinan tinggi terbagi atas: jabatan

pimpinan tinggi utama, jabatan pimpinan tinggi madya dan jabatan pimpinan tinggi pratama.

#### 2.4.5. Hak dan Kewajiban ASN

Pegawai ASN mendapatkan berbagai hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugasnya, hak dan kewajiban pegawai ASN ditungakan dalam UU nomor 5 tahun 2014 pasal 21 hingga pasal 23.

1. Hak pegawai ASN, dalam hak yang diberikan kepada pegawai ASN terdapat perbedaan antara mereka yang berstatus sebagai PNS dan PPPK. Hak-hak tersebut antara lain:

Tabel 2. Tabel perbandingan hak pegawai ASN

Hak	PNS	PPPK
Gaji	V	V
Tunjangan	V	V
Fasilitas	V	-
Jaminan Pensiun & Jaminan Hari Tua	V	-
Cuti	V	V
Perlindungan	V	V
Pengembangan Kompetensi	V	V

2. Kewajiban Pegawai ASN, sementara itu dalam melaksanakan tugasnya pegawai ASN memiliki beberapa kewajiban, antara lain:
  - a) Setia dan taat pada Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Pemerintah yang sah.
  - b) Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa

- c) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang.
- d) Menaati peraturan perundang-undangan.
- e) Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran dan tanggung jawab.
- f) Menunjukkan keteladanan dan integritas dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang baik didalam maupun diluar kedinasan.
- g) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- h) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## 2.5. Organisasi Publik

Organisasi dapat diartikan sebagai kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu; kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/organisasi>

### 2.5.1. Pengertian Organisasi

Seperti diungkapkan diatas organisasi adalah perkumpulan atas orang atau bagian yang memiliki tujuan tertentu, namun demikian para ahli memiliki definisi masing-masing tentang organisasi.

1. Menurut Mc. Farland dalam Indrawijaya (2010: 9), organisasi adalah *“an organization is an identifiable group of people cotributing their efforts toward the attainment of goals”*. Yaitu suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan.
2. Menurut Dimock dalam Indrawijaya (2010: 9), *“organization is the sistematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achive a given purpose.”*. Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling bergantung/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 2.5.2. Tujuan Organisasi

Setiap manusia memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda, tetapi adapulan tujuan yang sama anatar beberpa manusia. Kesamaan atau kemiripan tujuan inilah yang menjadi dasar terbentuknya organisasi. Dengan berkumpulnya beberapa orang dalam sebuah organisasi tentulah dengan tujuan

tertentu, maka dari itu suatu organisasi pastilah memiliki tujuan. Tujuan organisasi antara lain:

1. Mengatasi terbatasnya kemampuan yang dimiliki tiap-tiap individu, dengan menggabungkan kemampuan yang dimiliki oleh banyak orang tentu hal tersebut lebih bermanfaat.
2. Sebagai sarana untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, karena dikerjakan dengan bersama-sama.
3. Sebagai sarana untuk mendapatkan jabatan dan pembagian tugas.
4. Untuk mendapatkan keuntungan bersama-sama.
5. Sebagai sarana untuk mengelola dalam lingkungan bersama-sama.
6. Sebagai tempat untuk mendapatkan penghargaan.
7. Sebagai tempat untuk mendapatkan kekuasaan dan pengawasan.
8. Sebagai sarana pergaulan dan memanfaatkan waktu luang.

### **2.5.3. Ciri-ciri Organisasi**

Dari definisi organisasi yang telah disebutkan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa ciri dari organisasi. Ciri-ciri tersebut menurut Indrawijaya (2010: 10) antara lain:

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan yang merupakan satu kesatuan usaha.
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya.
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Adanya suatu tujuan.

Dengan adanya ciri-ciri tersebut maka suatu organisasi akan dengan mudah dapat dikenali.

#### **2.5.4. Jenis-jenis organisasi**

Secara umum organisasi dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu formal dan non formal. Organisasi formal memiliki suatu struktur yang terumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya. Struktur yang ada juga menerangkan bagaimana bentuk saluran-saluran melalui apa komunikasi berlangsung. Kemudian menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Hierarki sasaran organisasi formal dinyatakan secara eksplisit. Status, prestise, imbalan, pangkat dan jabatan, serta prasarat lainnya terurutkan dengan baik dan terkendali. Selain itu organisasi formal tahan lama dan mereka terencana dan mengingat bahwa ditekankan mereka beraturan, maka mereka relatif bersifat tidak fleksibel.

Keanggotaan pada organisasi-organisasi non formal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu eksak seseorang menjadi anggota organisasi tersebut. Sifat eksak hubungan antar anggota dan bahkan tujuan organisasi yang bersangkutan tidak terspesifikasi. Contoh organisasi informal adalah pertemuan tidak resmi seperti makan malam bersama. Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan didalamnya dan kegiatan yang dilakukan terstruktur dan terumuskan.

#### **2.5.5. Teori Organisasi**

Teori organisasi adalah suatu bidang yang mempelajari tentang kinerja dalam sebuah organisasi. Dalam perkembangannya teori organisasi ada tiga yaitu:

1. Teori organisasi klasik, teori ini muncul pada tahun 1800-an. Teori ini mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan,

tujuan, peran, kegiatan, komunikasi dan hal-hal lain yang terjadi apabila orang-orang saling bekerjasama. Dalam teori ini dikenal ada 3 aliran, yaitu:

- a) Teori Birokrasi, teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam buku "*The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*". Menurut Weber birokrasi adalah kekuasaan, dimana pemimpin menerapkan kontrol kepada bawahan. Sistem ini menekankan kedisiplinan, maka dari itu birokrasi ini juga masuk dalam sistem legal-rasional. Disebut legal karena tunduk pada aturan-aturan tertulis. Sedangkan rasional karena dapat dipahami, dipelajari dan jelas sebab akibatnya. Kelebihan dari birokrasi adalah adanya peraturan yang jelas, norma dan prosedur untuk mengatur organisasi. Sedangkan kelemahan birokrasi adalah adanya hirarki otoritas yang kaku. Ke-kaku-an ini biasanya akan terlihat dalam hubungan kerja sehari-harinya.
- b) Teori Administrasi, teori ini disumbangkan oleh Hendry Fayol. Administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam

menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik<sup>3</sup>. Pengertian Publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki.<sup>4</sup>

- c) Manajemen Ilmiah, teori ini dikembangkan oleh Frederick Winslow Tylor pada tahun 1900-an. Manajemen ilmiah adalah kepemimpinan atau pengelolaan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan berpedoman pada keilmuan. Manajemen ilmiah memiliki ciri-ciri antara lain: menggunakan prinsip keilmuan, bekerja berdasarkan perhitungan yang tepat dan teliti, memiliki standarisasi, terjadi peningkatan produktifitas dari hasil efektifitas dan efisiensi kerja, dan cara dan hasil kerja mengikuti kebutuhan jaman.

2. Teori Organisasi Neo Klasik, teori neoklasik secara sederhana dikenal sebagai teori/aliran hubungan manusiawi (The human relation movement). Teori neoklasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Anggapan dasar teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya, atas dasar anggapan ini maka

---

<sup>4</sup> Syafii dkk. dalam <http://pengertian-menurut2.blogspot.com/2016/08/pengertian-teori-administrasi-publik.html>

teori neoklasik mendefinisikan “suatu organisasi” sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama. Perkembangan teori neoklasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Hawthorne dan dari tulisan Huga Munsterberg.

Dalam hal pembagian kerja, teori neklasik telah mengemukakan perlunya hal-hal sebagai berikut:

- a) Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan.
  - b) Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi.
  - c) Manajemen bottom-up yang akan memberikan kesempatan kepada para yunior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.
3. Teori Organisasi Modern, dipelopori Herbert Simon, yang menyatakan bahwa teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal dan terlalu disederhanakan bagi suatu kajian mengenai kondisi yang dibawahnya dapat diterapkan prinsip yang saling bersaing. Kemudian Katz dan Robert Kahn dalam bukunya “the social psychology of organization” mengenalkan perspektif organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Buku tersebut mendeskripsikan keunggulan-keunggulan perspektif sistem terbuka untuk menelaah hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya, dan perlunya organisasi menyesuaikan diri

terhadap lingkungan yang berubah jika organisasi ingin tetap bertahan.

## **2.5.6. Universitas Brawijaya**

### **2.5.6.1. Sejarah dan Perkembangan Universitas Brawijaya**

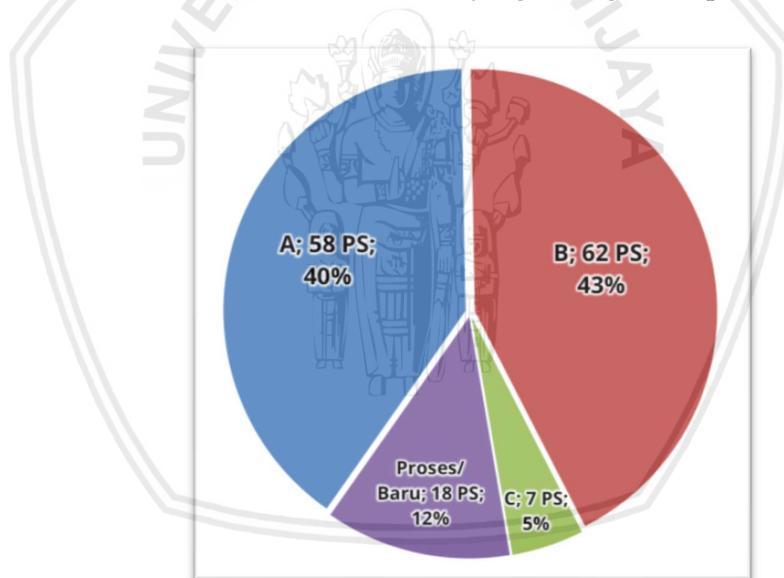
Universitas Brawijaya didirikan di kota Malang pada tanggal 5 Januari 1963 melalui Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) Nomor 1 Tahun 1963. Surat Keputusan Menteri tersebut kemudian dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 196 Tahun 1963 tertanggal 23 September 1963. Sebelum itu Universitas Brawijaya adalah cabang dari Universitas Sawerigading, Makasar yang berstatus swasta dan berdiri sejak tahun 1957. Pada saat itu Universitas Brawijaya hanya memiliki dua fakultas yaitu: Fakultas Ekonomi dan Fakultas Hukum .

Pada perkembangannya perguruan tinggi ini berubah menjadi Perguruan Tinggi Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (PTHM) pada tahun 1958. Pada tanggal 19 Juli 1958 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kotapraja Malang mengakui PTHM sebagai milik Kotapraja Malang, dan pada tanggal 1 Juli 1960 PTHM resmi berganti nama menjadi Universitas Kotapraja Malang. Pada tanggal 10 Nopember 1960 Universitas Kotapraja Malang mendirikan Fakultas Administrasi Niaga.

Nama Universitas Brawijaya sendiri diberikan oleh Presiden Republik Indonesia melalui kawat Nomor: 258/K/1961 tanggal 11 Juli 1961. Pada tanggal 3 Oktober Universitas Brawijaya digabung dengan Yayasan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang dalam sebuah yayasan baru yaitu: Yayasan Universitas Malang. Dari penggabungan tersebut Universitas Brawijaya memiliki 4 fakultas yaitu:

Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat(FHPM), Fakultas Ekonomi(FE), Fakultas Administrasi Niaga(FAN), dan Fakultas Pertanian(FP) dan pada tanggal 26 Oktober 1961 didirikan Fakultas Kedokteran Hewan(FKH).

Dalam proses menjadi perguruan tinggi negeri, tidak serta merta melainkan secara bertahap. Pada tahap pertama hanya Fakultas Pertanian dan Fakultas Kedokteran Hewan yang diberikan status negeri melalui Surat Keputusan Menteri PTIP Nomor 92 tertanggal 1 Agustus 1962. Pada saat ini UB memiliki 16 fakultas, 171 program studi dengan tingkat pendidikan mulai program Diploma, program Sarjana, program Magister, program Spesialis dan program Doktor<sup>5</sup>. Dengan tingkat akreditasi A 40%, B 43% C 5%, dan yang sedang dalam proses 12%.



Gambar 5. Persentase akreditasi program studi UB 2015, Sumber: Laporan kinerja rektor UB 2015

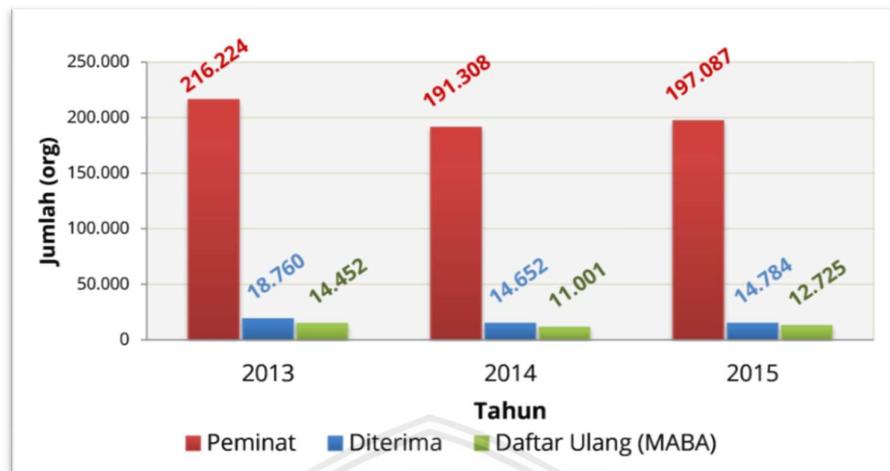
<sup>5</sup> <https://ub.ac.id/id/about/ub-by-the-number/> diakses pada tanggal 4 oktober 2018: 15.18

No	Fakultas	Diploma	S-1	S-2, Sp-1, Profesi	S-3
1	Fakultas Hukum (FH)	-	1	2	1
2	Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)	-	4	4	3
3	Fakultas Ilmu Administrasi (FIA)	-	6	3	1
4	Fakultas Pertanian (FP)	-	2	5	1
5	Fakultas Peternakan (FPt)	-	1	1	1
6	Fakultas Teknik (FT)	-	8	6	2
7	Fakultas Kedokteran (FK)	-	5	21	1
8	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (FPIK)	1	6	1	1
9	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA)	-	7	5	1
10	Fakultas Teknologi Pertanian (FTP)	-	5	3	1
11	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)	-	6	2	1
12	Fakultas Ilmu Budaya (FIB)	-	9	1	-
13	Fakultas Kedokteran Hewan (FKH)	-	1	-	-
14	Fakultas Kedokteran Gigi (FKG)	-	1	1	-
15	Fakultas Ilmu Komputer (FILKOM)	-	3	1	-
16	Pendidikan Vokasi	6	-	-	-
17	Program Pascasarjana	-	-	3	-
	Total	7	65	59	14
			145		

Tabel 3. Fakultas, Vokasi dan Program Pascasarjana UB, Sumber: Laporan Kinerja Rektor UB 2015

Dengan predikat sebagai salah satu perguruan tinggi terkemuka di Indonesia, saat ini UB memiliki jumlah mahasiswa lebih dari 60 ribu orang, dengan penerimaan mahasiswa kurang lebih 12.736 orang dan meluluskan kurang lebih 13.927 orang setiap tahun<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> <https://ub.ac.id/id/about/ub-by-the-number/> diakses pada tanggal 4 oktober 2018: 15.19



Gambar 6. Perkembangan Jumlah Peminat, Diterima dan Daftar Ulang (MABA) , Sumber: Laporan kinerja rektor UB 2015

### 2.5.6.2. Visi dan Misi

Visi dari UB adalah “*Menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.*”.

Misi dari UB adalah:

1. Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan/atau profesi yang berkualitas dan berkepribadian serta berjiwa dan/atau berkemampuan entrepreneur.
2. Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

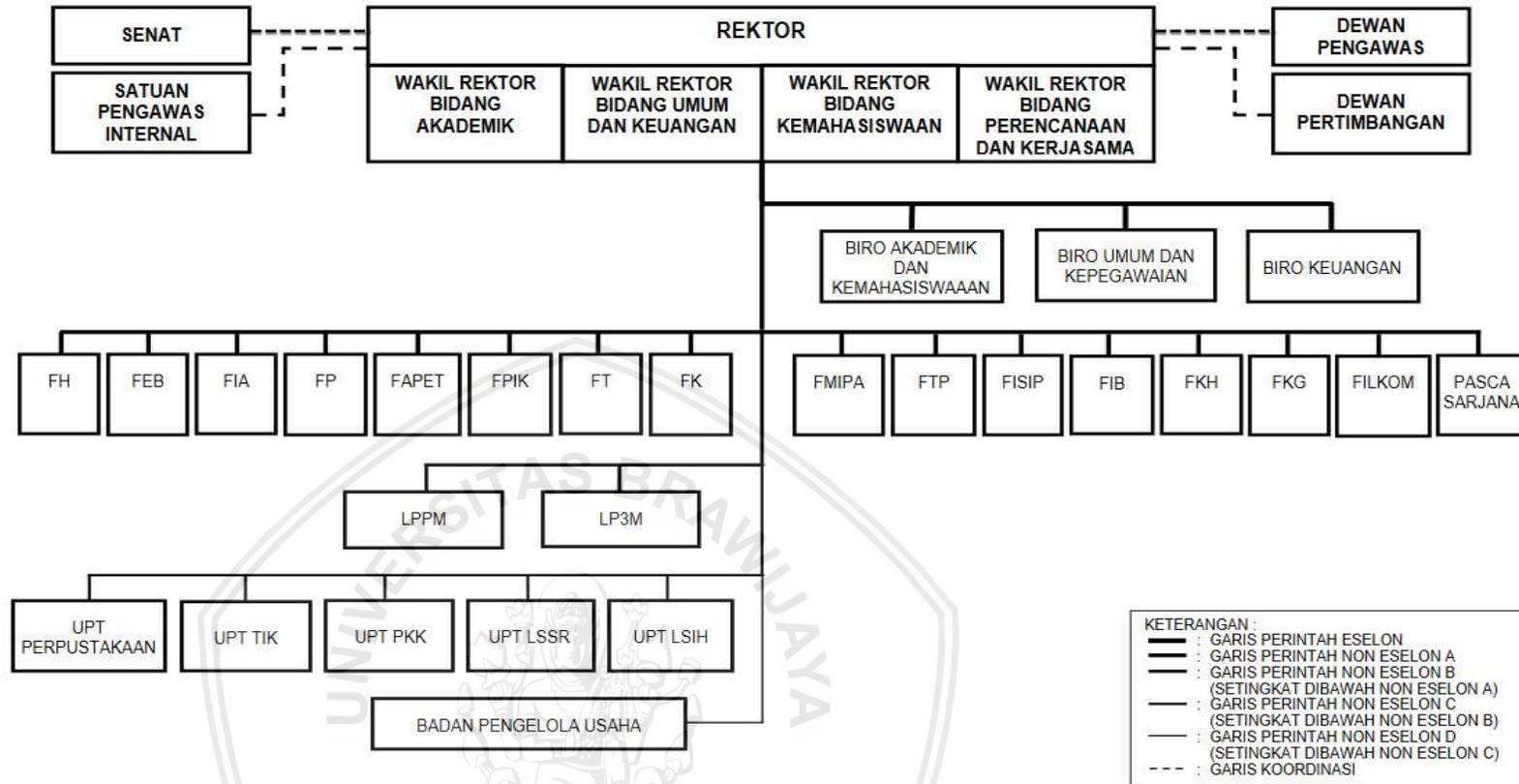
### 2.3.3.1. Struktur Organisasi UB

Dalam struktur organisasi yang tertuang dalam Peraturan Rektor UB Nomor 20 Tahun 2016 tentang susunan organisasi dan tata kerja, UB terdiri dari 5 organ, yaitu: Senat UB, Rektor, Satuan Pengawas Internal, Dewan Pertimbangan dan Dewan Pengawas.

1. Senat UB merupakan organ yang menjalankan fungsi penetapan, pertimbangan dan pengawasan pelaksanaan kebijakan akademik.
2. Rektor, organ ini terdiri dari beberapa bagian, yaitu:
  - a) Rektor dan Wakil Rektor.
  - b) Biro, UB memiliki 3 biro yaitu: biro keuangan, biro umum dan biro akademik dan kerjasama.
  - c) Fakultas dan Pasca Sarjana, UB memiliki 15 fakultas.
  - d) Lembaga, UB memiliki 2 buah lembaga yaitu: LPPM dan LP3M.
  - e) Unit Pelaksana Teknis, UB memiliki 5 buah UPT, yaitu: UPT Perpustakaan, UPT TIK, UPT PKK, UPT LSSR dan UPT LSIH.
  - f) Badan Pengelola Usaha
3. Satuan Pengawas Internal, adalah organ yang menjalankan fungsi pengawasan non akademik.
4. Dewan Pertimbangan, adalah organ yang menjalankan fungsi pertimbangan non akademik dan membantu pengembangan UB.

5. Dewan Pengawas, adalah organ yang melakukan tugas pengawasan terhadap pengelolaan BLU yang dilakukan oleh rektor mengenai pelaksanaan rencana strategis bisnis, rencana bisnis dan anggaran, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.





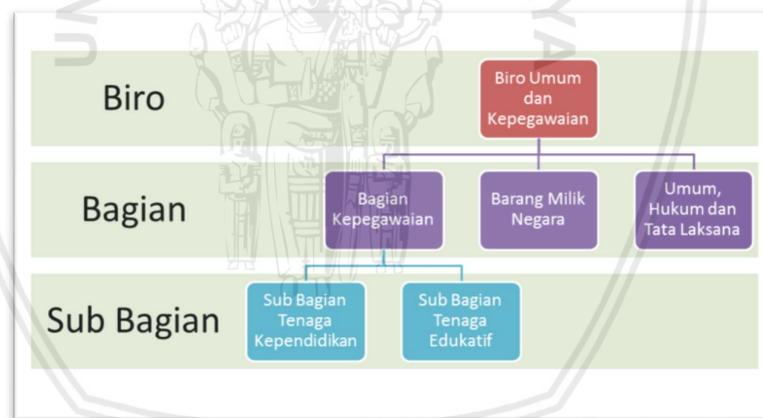
Gambar 7. Struktur Organisasi Universitas Brawijaya, Sumber: Laporan Kinerja Rektor UB 2015

### BAB III

#### ANALISIS SOSIAL PENELITIAN

#### 3.1. Gambaran Umum Bagian Kepegawaian Kantor Pusat Universitas Brawijaya

Bagian kepegawaian adalah salah satu bagian yang ada dibawah biro umum kantor pusat Universitas Brawijaya. Secara garis besar bagian kepegawaian dibagi menjadi dua sub bagian yaitu: sub bagian tenaga kependidikan dan sub bagian tebaga edukatif. Pada saat ini bagian kepegawaian kantor pusat UB memiliki 22 orang pegawai, yang terdiri dari 1 orang kepala bagian, 2 orang kepala sub bagian dan 19 orang staf.



Gambar 8. Struktur organisasi bagian kepegawaian, sumber: <http://kepegawaian.ub.ac.id/profil/struktur-organisasi-kepegawaian/>

##### 3.1.1. Sub Bagian Tenaga Kependidikan

Sub bagian tenaga kependidikan dipimpin oleh seorang kepala sub bagian dan memiliki 10 orang staf. Sesuai dengan namanya, sub bagian tenaga kependidikan bertugas untuk menangani segala hal yang berkaitan dengan

karyawan yang berstatus sebagai tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan adalah pegawai yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan yang mempunyai jenjang karier tertentu. Sub bagian tenaga kependidikan memiliki tugas dan wewenang untuk mengatur sumber daya manusia mulai dari perencanaan, perekrutan, pengawasan hingga pemberian hak dan kewajiban bagi para tenaga kependidikan.

Tugas harian dari sub bagian tenaga kependidikan adalah perencanaan kebutuhan karyawan dalam skala universitas, seleksi dan perekrutan tenaga kependidikan, pengawasan dan pemberian kewajiban dan hak-hak tenaga kependidikan. Namun demikian di sub bagian ini hanya cenderung lebih kearah pengelolaan hak karyawan, hal ini disebabkan kewajiban dan tugas masing-masing karyawan relatif lebih disesuaikan dengan unit kerjanya. Hak-hak karyawan yang dimaksud adalah penentuan besaran upah atau gaji, penentuan kenaikan gaji dan sebagainya.

### **3.1.2. Sub Bagian Tenaga Edukatif**

Sub bagian tenaga edukatif dipimpin oleh seorang kepala sub bagian dan memiliki 9 orang staf. Sub bagian tenaga edukatif berkewenangan untuk menangani karyawan yang berstatus sebagai tenaga edukatif atau lebih dikenal dengan sebutan dosen. Tidak jauh berbeda dengan sub bagian tenaga kependidikan, sub bagian tenaga edukatif bertugas untuk merencanakan kebutuhan tenaga edukatif, pengembangan kemampuan, tugas, kewajiban dan hak bagi tenaga edukatif yang dimiliki oleh UB.

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono(2013:9) penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Pendekatan kualitatif dalam suatu evaluasi menurut Patton (2002) “*Qualitative methods are often used in evaluations because they tell the program’s story by capturing and communicating the participant’s stories.*”

Tujuan pendekatan kualitatif adalah agar peneliti mendapatkan makna hubungan antar variabel sehingga dapat digunakan untuk menjawab masalah yang dirumuskan dalam penelitian. Hubungan antar semantis sangat penting, hal ini karena dalam pendekatan kualitatif, peneliti tidak menggunakan angka-angka seperti pada pendekatan kuantitatif. Prinsip utama teknik analisis data secara kualitatif adalah mengolah dan menganalisis data-data yang terkumpul menjadi data yang sistematis, teratur, terstruktur dan memiliki makna.

Pendekatan kualitatif digunakan karena pendekatan ini bisa memberikan gambaran sebuah program atau sistem melalui penangkapan cerita atau pengalaman yang diperoleh dari peserta program.

#### 4.2. Fokus penelitian

Fokus penelitian merupakan upaya mengarahkan penelitian kepada titik tertentu atau membatasi ruang lingkup penelitian, melalui upaya mengerucutkan fenomena dan/atau tema yang ingin digali dalam sebuah penelitian. Menurut Moloeng (2008, h.94) fokus penelitian memiliki dua tujuan, yaitu:

1. Penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi lebih banyak.
2. Penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang masuk.

Penelitian ini berfokus pada:

1. Kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan, bagian kepeawaian, kantor pusat UB, penilaian menggunakan lima indikator yang diajukan oleh Robbins (2006), yaitu:
  - a) Kualitas, persepsi karyawan terhadap kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Kualitas ini dapat diukur berdasarkan tingkat kesesuaian *output* maupun *outcome* terhadap standar mutu yang telah ditetapkan.
  - b) Kuantitas, jumlah yang mampu diselesaikan dalam periode tertentu. Kuantitas pekerjaan ini akan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati sebelumnya.
  - c) Ketepatan waktu, kesesuaian jangka waktu penyelesaian pekerjaan dengan SOP yang telah ditentukan.

d) Efektifitas, adalah penilaian terhadap tingkat pemanfaatan sumber daya yang dimiliki atau disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Efektifitas ini akan dinilai berdasarkan beberapa aspek, yaitu:

- 1) Pemanfaatan sumber daya yang disediakan dalam bekerja.
- 2) Pemanfaatan waktu kerja.
- 3) Kemampuan beradaptasi dengan tugas dan lingkungan kerja.
- 4) Integrasi, yaitu kemampuan untuk saling bekerjasama.

e) Kemandirian, adalah tingkat dimana seorang mampu bekerja dengan komitmen dan tanggung jawab yang besar. Dalam hal ini kemandirian akan dinilai dari beberapa aspek, yaitu:

- 1) Tingkat inovasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Keaktifan adalah sikap proaktif pegawai dalam mencari tahu tentang permasalahan dan menyelesaikan tugas.
- 3) Keinginan belajar pada pegawai, untuk mengembangkan kemampuannya.

2. Pendorong dan penghambat kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan kantor pusat UB. Penghambat dan pendukung kinerja terbagi menjadi dua:

- a. Pendorong dan penghambat internal yang bersumber dari dalam diri ASN.
- b. Pendorong dan penghambat eksternal yang bersumber dari lingkungan ASN.

Dengan ditetapkannya fokus penelitian ini diharapkan nantinya akan didapatkan penyebab-penyebab permasalahan yang ada selama ini, dan dapat membantu dalam pencarian solusinya.

#### 4.3. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

- a) Informan. Dari informan diperoleh informasi yang diperlukan dengan menggunakan metode wawancara. Dalam menentukan informan digunakan teknik pengambilan sampel *non probability sampling*. Metode *non probability sampling* menggunakan metode *Purposive sampling* atau pengambilan sampel disengaja. Pengambilan sampel dilakukan kepada 27 ASN:
  - a. Kepala Bagian Kepegawaian, Kantor Pusat UB, 1 orang.
  - b. Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan, Kantor Pusat UB, 1 orang.
  - c. ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan, Kantor Pusat UB, sebanyak 11 orang.
  - d. PPABP Universitas Brawijaya, 1 orang.
  - e. ASN lainnya di lingkungan Kantor Pusat UB, 13 orang.
- b) Dokumen yang digunakan adalah:
  - a. Dokumen P2KP ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan Kantor Pusat UB tahun 2018.

- b. Dokumen ABK ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan Kantor Pusat UB.
  - c. SOP pada Sub Bagian Tenaga Kependidikan.
  - d. Dokumen usulan pembayaran uang makan ASN di Kantor Pusat UB tahun 2018.
  - e. Dokumen Surat Keputusan Rektor tentang kenaikan pangkat ASN, pengangkatan ASN dan pemberhentian ASN di Kantor pusat UB.
  - f. Dokumen kenaikan gaji berkala ASN di Kantor Pusat UB.
- c) Fakta lapangan berupa:
- a. Situasi ruang kerja Sub Bagian Tenaga Kependidikan Kantor Pusat UB.
  - b. Suasana kerja ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan Kantor Pusat UB.
  - c. Keluhan ASN di lingkungan Kantor Pusat UB.

#### **4.4. Lokasi penelitian**

Penelitian dilakukan di Sub Bagian Tenaga Kependidikan, Bagian Kepegawaian, Kantor Pusat UB. Lokasi penelitian ini dipilih karena:

1. Kemudahan dalam memperoleh akses data.
2. Lokasi yang mudah dijangkau
3. Tema yang diangkat oleh peneliti terdapat di lokasi tersebut.

#### **4.5. Metode pengumpulan data**

Data yang dikumpulkan merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari ASN dan pejabat berwenang terkait yang membidangi tata kelola sumber daya manusia yang ada di Kantor Pusat UB. Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, melalui media

perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Proses pengambilan dilakukan dengan:

#### 1. Observasi

Observasi dilakukan pada ruang kerja Sub Bagian Tenaga Kependidikan, Kantor Pusat UB dan lingkungan Kantor Pusat UB. Observasi pada ruang kerja Sub Bagian Tenaga Kependidikan dilakukan untuk menilai ruang kerja, suasana kerja. Observasi pada lingkungan Kantor pusat UB dilakukan untuk memperoleh keluhan dan tanggapan ASN tentang kinerja ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan, Kantor Pusat UB.

#### 2. Wawancara

Wawancara dilakukan secara *purposive* kepada:

- a. Kepala Bagian Kepegawaian, Kantor Pusat UB.
- b. Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan, Kantor Pusat UB.
- c. 11 orang ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan, Kantor Pusat UB.
- d. PPABP Universitas Brawijaya.
- e. 13 orang ASN lainnya di lingkungan Kantor Pusat UB.

#### 3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data kualitatif, dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Dokumen-dokumen tersebut adalah, SOP, P2KP, ABK, daftar usulan pembayaran uang makan, SK pengangkatan ASN, SK

pemberhentian ASN, SK kenaikan pangkat ASN dokumen KGB dan dokumen lainnya yang berkaitan.

#### **4.6. Keabsahan data**

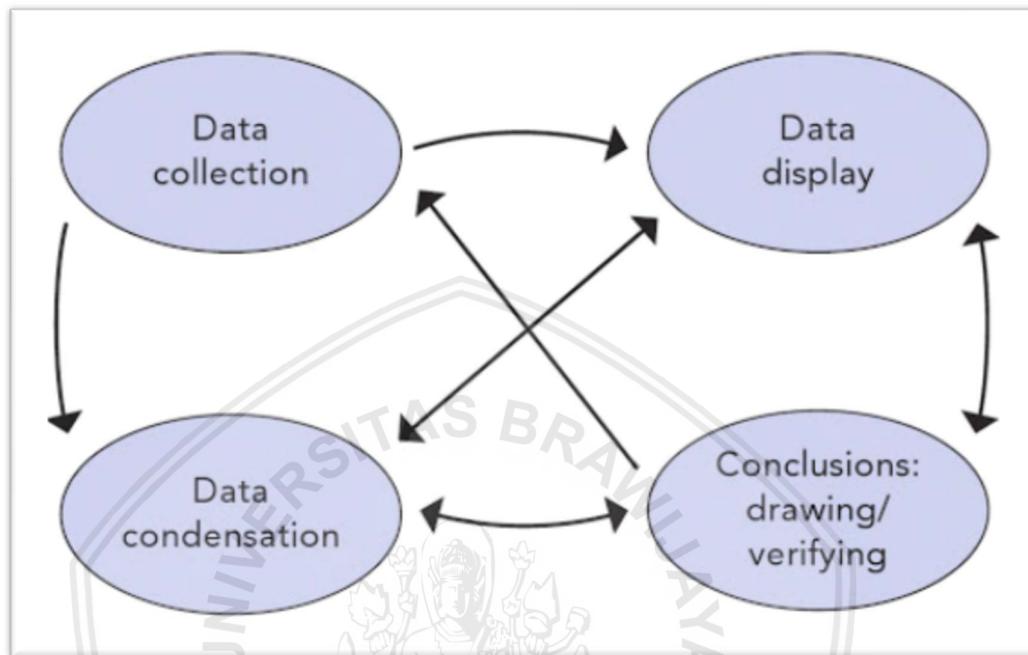
Dalam pelaksanaan penelitian, tentu saja data yang diperoleh peneliti tidak semua valid dan relevan. Untuk itu diperlukan pengujian terhadap keabsahan data yang diperoleh. Dalam pengujian keabsahan data tersebut peneliti akan menggunakan teknik triangulasi. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber data.

1. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan informasi atau data yang diperoleh dengan cara yang berbeda. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara dengan ASN di sub bagian tenaga kependidikan dengan hasil pengamatan dan dokumen yang diperoleh.
2. Triangulasi sumber data adalah mencari kebenaran informasi yang diperoleh melalui beberapa sumber yang berbeda. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan pernyataan yang disampaikan ASN di sub bagian tenaga kependidikan dengan PPABP, pegawai pengguna layanan kepegawaian dan kepala bagian kepegawaian serta kepala sub bagian tenaga kependidikan.

#### **4.7. Teknik analisa data**

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Miles, Huberman

dan Saldana (2014). Proses analisis data dilakukan dengan 3 langkah, yaitu: kondensasi data, menyajikan data menarik kesimpulan dan verifikasi.



Gambar 9. Komponen-komponen analisis data model interaktif, Sumber: Miles, Huberman & Saldana (2014:14)

### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan studi dokumentasi.

### 2. Kondensasi Data

Kondensasi data dilakukan untuk mengolah data yang diperoleh sehingga menjadi mudah digunakan. Kondensasi data dilakukan berdasarkan prinsip yang diusulkan oleh Miles dan Huberman. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dipilah dan dikelompokkan berdasarkan tingkat kepentingan, tingkat hubungan dan

tingkat kesesuaian. Dari pengelompokan tersebut selanjutnya data diambil berdasarkan keterkaitan dengan rumusan masalah. Data tersebut kemudian dirangkum dan dievaluasi tingkat kualitas dan kecukupannya. Langkah terakhir adalah pengolahan data sehingga data siap untuk digunakan.

### 3. Penyajian data

Penyajian data dilakukan dengan pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disampaikan dalam bentuk tulisan naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagaram, tabel dan bagan. Penyajian data dilakukan untuk dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari gambaran keseluruhan. Pada tahap ini peneliti mengklasifikasikan dan menyajikan data sesuai dengan pokok permasalahan.

### 4. Verifikasi dan Pegasan Kesimpulan

Verifikasi dan pegasan kesimpulan adalah kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Kesimpulan-kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung, dengan cara:

- a. Meninjau ulang penulisan kesimpulan.
- b. Meninjau ulang catatan lapangan.
- c. Meninjau kembali dan tukar pikiran antar teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif.

- d. Melakukan upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dan disesuaikan dengan data yang lain.

Antara penyampaian data dan penarikan kesimpulan terdapat aktifitas analisis data yang ada. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang dan terus-menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan menjadi cermin keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling berkaitan. Data yang dianalisis, dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendeskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan, atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinnya saja.

Berdasarkan keterangan di atas maka setiap tahap dalam proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data dengan menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber yang telah didipat dari lapangan dan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya melalui metode wawancara yang didukung dengan studi dokumentasi

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Hasil Penelitian**

Pada bab ini peneliti akan menyajikan hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan. Sebagai langkah pemaparan dari hasil penelitian, maka dalam bab ini peneliti akan menguraikan temuan-temuan yang diperoleh dari lapangan pada saat penelitian dilaksanakan. Hasil yang diperoleh dari proses penelitian selanjutnya akan disesuaikan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, maka data-data yang diperoleh dari pengamatan, peenelaahan dan wawancara terhadap objek-objek penelitian yang dilakukan akan diolah dan dipaparkan. Penentuan objek ditentukan berdasarkan kesesuaian objek terhadap subjek yang akan diteliti, pemilihan dilakukan berdasarkan tingkat relevansi dan kapasitas objek yang akan diteliti. Penelitian ini dilaksanakan dengan cara observasi, telaah dokumen dan wawancara kepada objek yang diteliti berdasarkan batasan dan fokus yang telah ditetapkan. Pemilihan objek penelitian dan teknik pengumpulan data ini diharapkan akan mampu memberikan jawaban atas permasalahan yang terjadi selama ini.

##### **1.1.1 Kinerja ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan**

Kinerja, prestasi kerja atau kemampuan kerja adalah satu hal yang wajib untuk dinilai dan dievaluasi dari seorang karyawan. Dengan penilaian kinerja, pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga dapat menentukan langkah apa yang akan dilakukan kepada anah buahnya. Dengan mengetahui indikator yang

diperlukan dalam menilai dan evaluasi kinerja karyawan, maka proses penilaian akan dapat dilakuakn dengan baik. Dari hasil penilaian kinerja, dapat diketahui apa saja penyebab seorang karyawan atau tim bekerja dengan baik atau buruk. Jika faktor-faktor penyebab tersebut diketahui, maka langkah untuk memperbaiki performa kerja akan mudah untuk dilakukan. Menurut Robbins (2006:260), untuk mengukur atau menilai kinerja karyawan dapat digunakan lima indikator yaitu: (1) kuantitas, (2) kualitas, (3) efektifitas, (4) ketepatan waktu, (5) kemandirian. Dengan menggunakan lima indikator tersebut, penilaian kineja diharapkan dapat memberikan gambaran yang cukup detail tentang kinerja karyawan.

#### **1.1.1.1 Kuantitas**

Kuantitas adalah jumlah atau banyaknya sesuatu (barang atau jasa). Kuantitas kerja adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.<sup>1</sup> Sedangkan dari sudut pandang waktu, menurut Mangkunegara (2009), kuantitas kerja adalah ukuran seberapa lama seorang dapat bekerja dalam satu harinya.<sup>2</sup> Dari definisi diatas, dapat diartikan bahwa kuantitas kerja adalah jumlah yang dapat dihasilkan dalam bekerja dalam periode tertentu.

Secara sederhana untuk menilai kuantitas kerja seorang karyawan adalah dengan membandingkan jumlah hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu terhadap sasaran atau target yang telah ditetapkan. Pada penilaian kinerja ASN, terdapat dokumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP) atau

---

<sup>1</sup> <https://pengertianmenurutparaahli.org/pengertian-kualitas-dan-kuantitas/>

<sup>2</sup> <https://pengertianmenurutparaahli.org/pengertian-kualitas-dan-kuantitas/>

sering disebut Capaian Kerja Pegawai (CKP). Dokumen ini berisi tentang capaian kuantitas dan kualitas kerja terhadap Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang telah ditetapkan pada awal tahun. Meskipun sasaran atau target kinerja dalam SKP telah ditetapkan pada awal tahun tetapi dalam perjalanannya memungkinkan untuk dilakukan revisi pada target tersebut. Revisi target dapat dilakukan apabila dalam kenyataannya *input* yang didapatkan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, seorang dokter di sebuah rumah sakit setiap tahun mendapatkan target untuk melayani 3.300 pasien, tetapi pada tahun tersebut hanya ada 2.000 orang pasien yang datang, maka target pelayanan tersebut dapat dirubah sesuai kenyataan yang ada. Perubahan terget tersebut dimaksudkan agar kinerja dokter tidak menjadi buruk karena jumlah warga yang sakit memang hanya sedikit.

Hasil wawancara dengan ASN yang merupakan staf di sub bagian tenaga kependidikan, para ASN sudah bekerja dengan baik dan mencapai target yang tetapkan. Mereka menyatakan berapapun target yang ditetapkan harus mereka penuhi, meskipun banyak hambatan yang ditemui. Tetapi pernyataan dari para ASN tidak sepenuhnya dapat diterima jika melihat angka capaian target kinerja pada masing-masing ASN.

Data yang didapatkan dalam dokumen P2KP ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan, kuantitas kerja yang dihasilkan oleh masing-masing ASN sudah menunjukan nilai yang baik.

Tabel 4. Perbandingan capaian kinerja terhadap target

No.	Nama /Inisial	Target	Capaian Kerja	Kekurangan/ kelebihan	Prosentase %
1	ASS	1968	1958	- 10	99,49
2	ABS	930	930	0	100,00
3	EYP	1012	1012	0	100,00
4	GEA	8078	6754	- 1324	83,61
5	HI	71	71	0	100,00
6	RA	902	1080	+ 178	119,73
7	RM	6425	6425	0	100,00
8	S	3967	3967	0	100,00
9	WS	11251	11251	0	100,00
10	DWY	1316	1214	- 102	92,25
11	LH	23250	23438	+ 188	100,81

Sumber: Pengolahan data P2KP Sub Bagian Tenaga Kependidikan Tahun 2018.

Dari data yang diperoleh tersebut, kuantitas kinerja para ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan sesungguhnya sudah baik, kendati masih perlu ditingkatkan untuk beberapa orang. Dari sebelas ASN yang merupakan staf di sub bagian tenaga kependidikan, menurut data dalam tabel diatas ada tiga orang yang belum mencapai target dan ada dua orang yang kinerjanya melebihi target yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah beberapa dokumen P2KP ASN yang belum mencapai dan melebihi target kinerja.

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	A K	TARGET				REALISASI				PERHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP				
			KUANT/OUTPUT		KUAI MUTU	WAKTU	BIAYA	KUANT/OUTPUT		KUAI MUTU			WAKTU	BIAYA		
1	Menerima dan mengarsip Surat terkait Remunerasi Tenaga Kependidikan dan dosen		240	Surat	100	12	bin		240	Surat	100	12	bin		271.00	90.33
2	Memeriksa Kelengkapan Surat terkait Remunerasi Tenaga Kependidikan dan dosen		240	Berkas	100	12	bin		240	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
3	Menganalisa surat terkait Remunerasi Tenaga Kependidikan dan dosen		240	Berkas	100	12	bin		240	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
4	memoroses surat balasan ke Fakultas/Lembaoa/Unit mengenai remunerasi		240	Berkas	100	12	bin		240	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
5	Memoroses SK perubahan Remunerasi vane telah disetujui Tim Monev remun		240	Berkas	100	12	bin		240	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
6	Melayani keluhan dan permintaan informasi mengenai remunerasi		60	Berkas	100	12	bin		60	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
7	Membuat laporan perubahan jabatan dan grade penerima remunerasi tiap bulan		240	Berkas	100	12	bin		240	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
8	Mempersiapkan data untuk rapat koordinasi tim Monev remun		24	Kegiatan	100	12	bin		24	Kegiatan	100	12	bin		271.00	90.33
9	Membantu Updating data SIMPEG Tenaga Kependidikan		240	Berkas	100	12	bin		240	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
10	Membuat RAB kegiatan Remunerasi		48	Berkas	100	12	bin		46	Berkas	100	12	bin		266.83	88.94
11	membuat laporan keuangan kegiatan Remunerasi		48	Berkas	100	12	bin		46	Berkas	100	12	bin		266.83	88.94
12	Mempersiapkan kegiatan/FGD/workshop Tim Monev Remun		24	Berkas	100	12	bin		22	Berkas	100	12	bin		262.67	87.56

Gambar 10. P2KP belum mencapai target kinerja ASN an. ASS(bagian 1), Sumber: Data Kepegawaian.

13	Memproses pengajuan dan pencairan dana kegiatan Remunerasi ke bagian keuangan KP	12	Berkas	100	12	bin		12	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
14	Membuat RAB kegiatan Reformasi Birokrasi	12	Berkas	100	12	bin		12	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
15	membuat laporan keuangan kegiatan Reformasi Birokrasi	12	Berkas	100	12	bin		12	Berkas	100	12	bin		271.00	90.33
16	Mempersiapkan kegiatan/FGD/workshop Tim Reformasi Birokrasi	24	Berkas	100	12	bin		22	Berkas	100	12	bin		262.67	87.56
17	Memproses pengajuan dan pencairan dana kegiatan Reformasi Birokrasi ke bagian keuangan KP	24	Berkas	100	12	bin		22	Berkas	100	12	bin		262.67	87.56
<b>NILAI CAPAIAN SKP</b>														89.68	
														(Baik)	

Gambar 11. P2KP belum mencapai target kinerja ASN an. ASS(bagian 2), Sumber: Data Kepegawaian



NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET				REALISASI				PERHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP				
			KUANT/OUTPUT	KUANTUM UTU	WAKTU	BIA YA	KUANT/OUTPUT	KUANTUM UTU	WAKTU	BIA YA						
1	Memverifikasi data kepegawaian pada Sistem Informasi Kepegawaian		5000	data	100	12	bln		4500	data	65	12	bln		255	85.00
2	Mengolah data input SIMPEG untuk Tenaga Kependidikan Kantor Pusat		1000	data	100	12	bln		900	data	80	12	bln		270	90.00
3	Mengolah data dan memproses terhadap Pengusulan Satyalancana dari Fakultas		200	data	100	12	bln		141	data	70	12	bln		240.5	80.17
4	Memproses surat izin pada Mesin Absensi di lingkungan Kantor Pusat		1000	data	100	12	bln		600	data	80	12	bln		240	80.00
5	Memproses permintaan data dan Informasi Kepegawaian dari pihak yang memerlukan (data pegawai, data absen, data pejabat)		50	infor masi	100	12	bln		50	infor masi	70	12	bln		270	90.00
6	Memproses Pembuatan ID Card UB		500	card	100	12	bln		248	card	75	12	bln		224.6	74.87
7	Memproses Peremajaan Data dan Pengusulan Pensiun pada SAPK		100	usula n	100	12	bln		115	usula n	80	12	bln		295	98.33
8	Memproses update pada website kepegawaian		20	upda te	100	12	bln		5	upda te	60	12	bln		185	61.67
9	Mengolah data Absensi, dan Melakukan Pengiriman File Kepada Masing-Masing Bagian di Kantor Pusat untuk keperluan Remunerasi (setiap tanggal 21)		12	lapor an	100	12	bln		12	lapor an	80	12	bln		280	93.33
10	Melakukan Proses Troubleshooting pada Komputer di bagian kepegawaian		24	kali	100	12	bln		9	kali	90	12	bln		227.5	75.83

Gambar 12. P2KP belum mencapai target kinerja ASN an. GEA(bagian 1), .Sumber: Data Kepegawaian.

11	Mengolah Data Diklatpim ( <u>Melakukan Pemanggilan</u> , Membuat Pemberitahuan Pemanggilan. Surat Tugas, dan Pendataan Mentor untuk Diklatpim.)	3	kali	100	12	bln		8	kali	75	12	bln		441.67	147.22
12	<u>Mengolah Data</u> : Pelatihan Casar CPNS (Melakukan Pemanggilan, Membuat Pemberitahuan Pemanggilan. Surat Tugas, dan Pendataan Mentor untuk Pelatihan Casar CPNS)	2	kali	100	12	bln		2	kali	75	12	bln		275	91.67
13	Mengolah dan memproses Model C untuk pegawai di Kantor Pusat, Program Pascasarjana dan Vokasi	150	surat	100	12	bln		156	surat	80	12	bln		284	94.67
14	Mengelola dan Mengkoordinasikan Prakerin SMK di Lingkungan Kantor Pusat	15	kali	100	12	bln		6	kali	50	12	bln		190	63.33
15	Memproses Laporan E-Lapkin Universitas Brawijaya	1	laporan	100	12	bln		1	laporan	60	12	bln		260	86.67
16	Memproses Perhitungan IP-ASN Universitas Brawijaya	1	kali	100	12	bln		1	kali	60	12	bln		260	86.67
1	Tugas Tambahan	panitia wisuda					panitia tim pengembang SIMPEG								
		panitia pemilihan Rektor					panitia SBMPTN						1.00		
2	Tugas Tambahan	Membantu pembuatan aplikasi laporan absensi KP untuk remunerasi											1.00		
													<b>Nilai Capaian SKP</b>		<b>89.46</b>
															<b>(Baik)</b>

Gambar 13. P2KP belum mencapai target kinerja ASN an. GEA(bagian 2), .Sumber: Data Kepegawaian.

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	TARGET				TARGET				PERHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP				
		KUANT/OUTPUT		KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA	KUANT/OUTPUT		KUAL/MUTU			WAKTU	BIAYA		
1	Mengolah data cuti dan memproses surat ijin cuti pegawai	550	Org	100	12	bln		729	Org	80	12	bln		312.55	104.18
2	Menghitung angka kredit pip	6	Org	100	12	bln		6	Org	80	12	bln		280	93.33
3	Mengolah dan memproses KGB Kantor Pusat Non PNS	250	berkas	100	12	bln		252	berkas	75	12	bln		275.8	91.93
4	Memindai berkas kelengkapan kenaikan pangkat kantor pusat dan menerima berkas kelenakapan P2KP melalui email kepegawaian	23	berkas	100	12	bln		23	berkas	75	12	bln		275	91.67
5	Menerima surat usulan kenaikan jabatan dan kenaikan pangkat PLP	6	Org	100	12	bln		6	Org	70	12	bln		270	67.50
6	Memeriksa berkas kelengkapan usulan kenaikan jabatan dan kenaikan pangkat pip	6	berkas	100	12	bln		6	berkas	70	12	bln		270	90.00
7	Membuat resume PLP	6	Org	100	12	bln		6	Org	60	12	bln		260	86.67
8	Membuat PAK PLP	5	Org	100	12	bln		5	Org	70	12	bln		270	90.00
9	Membuat surat pengantar kenaikan jabatan, kenaikan pangkat maupun perbaikan SK jabatan fungsional	10	Org	100	12	bln		7	Org	80	12	bln		250	83.33
10	Memeriksa DPCP Pensiun	20	berkas	100	12	bln		20	berkas	70	12	bln		270	90.00
11	Memeriksa berkas kelengkapan pengajuan usul pensiun	20	Org	100	12	bln		20	Org	60	12	bln		260	86.67
1	Tugas tambahan	Panitia KORPRI													1.00
													<b>89.66</b>		
													<b>(Baik)</b>		

Gambar 14. P2KP lebih dari target kinerja ASN an. RA, Sumber: Data Kepegawaian.

Kasus dalam hal kuantitas kerja yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan, menurut kepala sub bagian tenaga kependidikan, itu hanya kesalahan dalam pembuatan P2KP. Selain kesalahan dalam menuliskan target, kesalahan juga terjadi dalam penulisan mutu kinerja pada sebagian P2KP ASN di sub bagian tenaga kependidikan.

“kemarin saat penyusunan sudah saya cermati dan sudah saya sampaikan kalau rumusnya keliru, terima kasih atas koreksinya nanti biar saya sampaikan kepada yang bersangkutan”(wawancara dengan bapak J, 07-02-2019)

Menurut pengamatan bapak J, P2KP sebagian ASN di sub bagian tenaga kepegawaian disusun berdasarkan formula yang tidak sesuai. Nilai P2KP tidak sesuai disebabkan karena penyusunan P2KP tidak memperhatikan formula yang ada, tetapi memberikan konstanta pada kolom nilai P2KP. Penggunaan konstanta menyebabkan *output* P2KP tidak sesuai dengan *input* yang dituliskan. Senada dengan itu, kepala bagian kepegawaian juga menyatakan hal yang sama:

“memang seharusnya, untuk pembuatan CKP target kinerja disesuaikan dengan realita yang terjadi, tetapi mungkin dibebberapa CKP teman-teman tidak dilakukan revisi atas target kinerja mereka.”(wawancara dengan ibu M, 7 Februari 2019).

Menurut ibu M, P2KP ASN seharusnya dievaluasi pada akhir periode. Evaluasi tersebut berfungsi untuk menyesuaikan besar target kinerja terhadap realita yang ada. Dari ASN dengan capain kinerja belum mencapai target, mereka menyampaikan:

“saya kurang tahu, itu yang melakukan penilaian kan atasan saya. Memang targetnya misalkan perbulan target penerimaan surat 50 tapi kan kenyataanya surat yang masuk kurang dari itu bisa jadi 45 jadinya kan target tidak terpenuhi.”(wawancara dengan ibu ASS, 22-02-2019)

Sedangkan menurut ibu DWY pada tanggal 22 februari 2019:

“itu memang targetnya segitu, seperti yang nomor satu itu kan targetnya 20 RAB tapi ternyata kegiatannya cuman ada 15, jadi kan cuma bikin 15 RAB.”( wawancara dengan ibu DWY, 22-02-2019)

Dari pengakuan ibu DWY dan ASS, jumlah tugas yang diterima memang lebih rendah daripada target yang ditetapkan, sehingga kinerja mereka menjadi kurang baik.

Dan menurut bapak GEA, pada tanggal 21 februari 2019:

“kalau idealnya ya mas, penyusunan target kinerja itu berdasarkan keadaan pada tahun sebelumnya, nah bisa jadi pada tahun sebelumnya kerjanya datang sangat besar sehingga target yang dibuat juga besar, nah pas tahun ini ternyata kerjanya datang tidak sebanyak itu, jadinya tidak memenuhi target. Memang seharusnya bisa diperbaiki tapi kemaren belum sempat sih”( wawancara dengan bapak GEA, 21-02-2019)

Segi kuantitas waktu kerja, menurut hasil pengamatan yang telah dilakukan, sebenarnya kuantitas waktu kerja masih kurang baik. Dalam beberapa kesempatan yang peneliti dapatkan untuk memantau ruangan kerja dalam jam kerja, peneliti mendapati ada beberapa ASN yang tidak ditempat. Ketiadaan ASN pada jam kerja disebabkan beberapa faktor, mulai dari tugas luar, pertemuan, hingga kepentingan pribadi. Tugas luar kantor/kota memang sering terjadi, terutama untuk para pimpinan seperti kepala bagian dan kepala sub bagian.



Gambar 15. Ruang kerja Suba Bagian Tenaga Kependidikan, Sumber: Observasi ruang kerja.

Pertemuan atau rapat yang diselenggarakan diluar ruang kerja juga kerap terjadi. Pertemuan semacam ini diselenggarakan untuk membahas permasalahan seputar kepegawaian, seperti disiplin dan pembinaan pegawai atau penentuan arah kebijakan mengenai kepegawaian. Sebagai contoh adalah ketika peneliti melakukan pengamatan pada tanggal 21 januari 2019 pukul 13.30 WIB, banyak diantara ASN yang tidak ditempat karena mengikuti pertemuan tentang LHKPN di fakultas kedokteran UB.

Ketidak hadiran selain karena tugas, ketidak hadiran juga disebabkan karena keperluan pribadi ASN. Ketidak hadiran untuk keperluan pribadi memang terjadi namun intensitasnya tidak besar. Salah satu ASN yang saat ini sering tidak

hadir karena keperluan pribadi adalah ibu LH. Menurut LH, dirinya tidak dapat hadir memang disebabkan karena hal yang tidak dapat ditinggalkan.

### 1.1.1.2 Kualitas

Kualitas adalah tingkat baik atau buruknya sesuatu berdasarkan acuan tertentu. Dalam ISO 8402 dan SNI, kualitas diartikan sebagai keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar.<sup>3</sup> Kualitas menurut Crosby adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability*, *delivery*, *reliability*, *maintainability* dan *cost effectiveness*.<sup>4</sup> Dari beberapa definisi diatas, maka kualitas kerja pada ASN di sub bagian tenaga kependidikan dapat dinilai dari bebrapa sudut pandang, seperti kebenaran atau kesesuaian data dalam dokumen yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dan ketepatan waktu dalam penyampaian hasil pekerjaan kepada pihak lain yang berkaitan.

Dalam hasil penelitian tentang kualitas ini, peneliti hanya membahas mengenai kebenaran atau kesesuaian data dari hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh ASN di sub bagian tenaga kependidikan. Dari pengamatan yang dikakukan peneliti terhadap dokumen-dokumen yang dihasilkan dan keluhan-keluhan dari berbagai pihak, peneliti mendapatkan fakta bahwa memang beberapa kali kesalahan telah terjadi. Kesalahan perhitungan kehadiran pegawai menjadi hal yang paling sering dikeluhkan oleh pegawai. Kesalahan dalam melakukan

<sup>3</sup> <http://www.pengertianpakar.com/2015/05/pengertian-kualitas-menurut-pakar.html> paragraf ke-6 diakses pada tanggal 16-20-2019

<sup>4</sup> <http://www.pengertianpakar.com/2015/05/pengertian-kualitas-menurut-pakar.html> pragraf ke-4 diakses pada tanggal 16-02-2019

perhitungan jumlah kehadiran secara langsung mempengaruhi jumlah perolehan uang makan dan insentif pegawai. Dari fakta yang diperoleh, kasus terakhir adalah tidak terbayarkannya uang makan dan insentif pegawai dengan inisial SN selama satu tahun terakhir. Kasus lain yang pernah terjadi adalah kesalahan dalam penulisan hak pegawai dalam Surat Keputusan (SK) Rektor, kesalahan tersebut antara lain terjadi pada SK pegawai dengan inisial NF yang diterbitkan pada tanggal 1 Oktober 2018. Menurut bapak FAK selaku PPABP di UB, kesalahan dalam penerbitan dokumen memang terjadi namun jumlahnya tidak banyak, seperti yang disampaikan:

“dari dokumen-dokumen yang disampaikan oleh kepegawaian, terutama yang berkaitan dengan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala dan pensiun, yang memang kadang ada kesalahan tetapi sangat jarang, paling dalam satu tahun hanya beberapa tidak sampai 10%, permasalahan yang paling sering adalah keterlambatan penyelesaiannya.”(wawancara dengan bapak FAK, 06-02-2019)

Contoh kasus adalah pada SK ASN berinisial NF tentang kenaikan pangkat tenaga kependidikan tetap non PNS, disana terdapat kesalahan pada penulisan nominal gaji. Nominal gaji dituliskan lebih tinggi dari yang seharusnya, sehingga setelah beberapa waktu diterbitkan koreksi atas SK tersebut. Dalam SK tersebut dituliskan gaji NF adalah Rp. 2.668.200,- padahal seharusnya Rp. 2.586.700,-. Kesalahan semacam ini menimbulkan hambatan bagi PPABP, dimana dia adalah pihak yang bertugas membayar gaji ASN. Jika nominal yang salah tersebut terlanjur dibayar, PPABP harus mencari ASN tersebut untuk meminta kembali kelebihan pembayaran dan menyetorkannya ke kas Negara.



Gambar 16. SK dengan data yang salah, Sumber: Arsip Bagian Keuangan UB.

Kesalahan lain yang sering terjadi adalah dalam penyusunan usulan pembayaran uang makan pegawai. Dalam penyusunan perhitungan presensi pegawai kerap tidak sesuai sehingga dilakukan koreksi pada bulan berikutnya.

DAFTAR PENERIMAAN KEKURANGAN INSENTIF DAN UANG MAKAN KANTOR PUSAT UNIVERSITAS BRAWIJAYA							
NO	N A M A	NIP/NIK	BULAN KEKURANGAN	JUMLAH HARI	PENERIMAAN	PENERIMAAN	JUMLAH
					UANG INSENTIF	UANG MAKAN	DIBAYARKAN (5X6)
1	2	3		4	5	6	7
1	ASH	2008028603011001	Oktober	3	Rp -	Rp 75,000	Rp 75,000
2	ADS	2006017506291001	Oktober	3	Rp -	Rp 75,000	Rp 75,000
3	ASH	2012088308081001	Oktober	1	Rp -	Rp 25,000	Rp 25,000
4	ASH	2012089007091001	Oktober	6	Rp -	Rp150,000	Rp 150,000
5	AW	2007058205131001	Oktober	1	Rp -	Rp 25,000	Rp 25,000
6	ASH	2006018603272001	Oktober	3	Rp -	Rp 75,000	Rp 75,000
7	IE	2006018607232001	Oktober	4	Rp -	Rp100,000	Rp 100,000
8	BPW	9101181321001	Oktober	1	Rp -	Rp 25,000	Rp 25,000
9	C	2012089009222001	Oktober	8	Rp -	Rp200,000	Rp 200,000
10	DJP	2006048206251001	Oktober	3	Rp -	Rp 75,000	Rp 75,000
11	JS	2006078706301001	Oktober	5	Rp -	Rp125,000	Rp 125,000

Gambar 17. Usulan kekurangan uang makan, Sumber: Data Bag. Keuangan.

Seolah membenarkan pernyataan dari PPABP, kepala bagian kepegawaian memang mengakui, dari segi kualitas ASN di sub bagian tenaga kependidikan sedikit dibawah sub bagian tenaga pendidik, beliau menuturkan:

“untuk kinerja di sub bagian tenaga kependidikan, memang saya nilai kurang, disini kan ada dua sub bagian, pendidik dan tendik, bisa dibilang kalau dari segi kualitas sub bagian pendidik lebih baik daripada sub bagian tendik, biasanya saya selalu meluangkan waktu untuk memeriksa sendiri hasil kerja dari sub tendik ini, saya periksa lagi kalau mungkin ada yang salah. Di sub bagian tendik ini dulu sering berganti-ganti kasubbagnya, kan masing-masing orang punya gaya sendiri, mungkin ada seseorang yang percaya pada bawahannya sehingga ia tidak memeriksa hasil pekerjaan anak buahnya, padahal hasil kerja tersebut belum tentu benar. Ya menurut yang mengerjakan itu sudah benar, tetapi kalau diperiksa lagi masih ada yang salah.”(wawancara dengan ibu M, 07-02-2019)

Ibu M menerangkan bahwa keadaan saat ini sudah lebih baik dari sebelumnya. Menurut beliau, kadaan tersebut disebabkan oleh kepala sub bagian tenaga kependidikan sebelum bapak J terlalu percaya kepada para staf, sehingga

cenderung tidak memeriksa hasil pekerjaan. Keadaan ini membuat staf merasa percaya diri bahwa hasil pekerjaannya sudah benar.

Kesalahan memang sangat mungkin terjadi jika ditilik bagaimana mereka bekerja. Hingga saat ini mayoritas pekerjaan masih diselesaikan secara manual. Sistem yang tersedia saat ini, menurut pendapat kebanyakan ASN memang belum sesuai harapan, sehingga masih diperlukan pemeriksaan ulang secara manual pada dokumen-dokumen kepegawaian. Menurut keterangan yang diberikan oleh ibu EYP, data yang terdapat dalam sistem yang dimiliki saat ini memang masih ada yang tidak sesuai.

“ada, tapi kan kita butuh data, contoh seperti ini mas (data riwayat kenaikan pangkat dan gaji pegawai), saya kalau ngga ada ini (riwayat pegawai) saya ngga bisa mengerjakan mas, lha yang bikin lama itu kadang masa kerja disini dan yang di masternya ngga sama, akhirnya kita bongkar file akhirnya kita memperbaiki yang dimaster baru bisa mengerjakan ini, dan itu ngga satu atau dua orang aja di kantor pusat, banyak orang itu.”(wawancara dengan ibu EYP, 25-01-2019)

Selain EYP, ibu RA juga menyampaikan keluhannya mengenai ketidaksesuaian data:

“kalau KGB sebenarnya saya juga masih terkendala, kadang datanya masih tidak sinkron, jadi harus dikros cek lagi sampai benar-benar fix, karena kadang data di basis data dan di *hard copy* tidak sama.”(wawancara dengan ibu RA, 21-01-2019)

Pengakuan yang disampaikan oleh beberapa ASN, dalam melaksanakan tugas terdapat banyak sekali hambatan-hambatan yang terjadi sehingga mempengaruhi kinerja mereka. Menurut pengakuan bapak RM salah satu kendala adalah produk hukum yang memayungi tentang pegawai tetap non PNS, yang

hingga saat ini masih kurang memadai, seperti dinyatakan dalam wawancara pada tanggal 21 januari 2019:

“masalahnya sebenarnya satu, yaitu produk hukum, dimana di bagian kepegawaian itu murni pegangannya adalah produk hukum, karena saya bergerak ditupoksi tenaga kependidikan tetap non PNS dan tenaga kontrak dimana produk hukumnya masih belum lengkap, produk hukum itu seperti peraturan rektor maupun peraturan pemerintah, contoh seperti ini, peraturan rektor tentang tenaga kependidikan tetap itu baru dimulai tahun 2013, diperbaharui tahun 2016, itu masih global, belum ada juknis-juknis secara khusus, seperti bagaimana cara kenaikan pangkat tenaga kependidikan tetap non PNS, akhirnya kita kan mengikuti yang PNS, jika nanti ada detailnya kan pasti lebih enak, jadi kita sekarang masih meraaba-raba, menyesuaikan dengan yang PNS apapun itu.”(wawancara dengan bapak RM, 21-01-2019)

Berbeda dengan pegawai tetap non PNS, untuk PNS tidak ada hambatan dari segi hukum, karena memang segala peraturan mengenai PNS sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat, sedangkan untuk pegawai non PNS hingga saat ini masih menyesuaikan dengan peraturan pemerintah tentang PNS.

Masalah yang lebih sering ditemui adalah validitas data yang tersedia. Seperti dinyatakan ibu EYP sebelumnya, sering kali dalam melaksanakan proses tertentu data yang ditemukan tidak sama antara dokumen fisik dan dokumen elektronik. Hal senada juga disampaikan oleh ibu WS saat dilakukan wawancara pada tanggal 23 januari 2019.

“biasanya kebanyakan ada kesalahan dalam dokumen-dokumen, seperti kurang lengkap, salah tulis seperti punya pak Azis kemarin itu”(wawancara dengan ibu WS, 23-01-2019)

Sebagai upaya untuk mencegah terjadinya kesalahan, beberapa upaya telah dilakukan. Sebagai langkah pencegahan, dilakukan pemeriksaan bertingkat

terhadap data yang diterima dan akan diterbitkan. Pemeriksaan ini dilakukan minimal oleh dua orang staf. Dengan melibatkan beberapa orang dalam pemeriksaan dokumen diharapkan ketelitian akan lebih baik, dan kemungkinan terjadinya kesalahan dapat diminimalkan, sebagaimana yang disampaikan oleh EYP:

“berkas-berkas input ke database, membuat draft KGB, menulis kartu, mengarsip, mengirim ke anggaran dan mendistribusikan total 60 menit itu di ABK, kalau sesuai kenyataan paling lama 3 hari, karena belum dikoreksi juga, saya cetak 1 dulu diperiksa bu Wahyu, setelah kembali ke saya baru di cetak banyak baru ke kasubbag, soalnya disini yang meriksa harus 2 orang, kalau kita sendiri paling oh udah benar ini, tapi kalau orang lain eh ternyata salah.”(wawancara dengan ibu EYP, 25-01-2019)

Meskipun demikian ternyata beberapa kesalahan masih terjadi, seperti yang diungkapkan PPAB diatas. Dari data yang diperoleh dalam dokumen P2KP, menunjukkan kualitas kerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan sangat mengecewakan.

Tabel 5. Capaian Kinerja dan Mutu

No.	Nama/Inisial	Capaian Kerja	Kualitas/Mutu	Nilai
1	ASS	1958	95	89.68
2	ABS	930	51.25	83.75
3	EYP	1012	94.36	90.12
4	GEA	6754	71.87	89.46
5	HI	71	90.63	91.12
6	RA	1080	73.63	89.66
7	RM	6425	63.83	89.94
8	S	3967	68.46	90.49
9	WS	11251	100	94
10	DWY	1214	95.71	92
11	LH	23438	87.78	90.4

Sumber: Pengolahan Data P2KP Sub Bagian Tenaga Kependidikan Tahun 2018.

Saat peneliti melakukan klarifikasi kepada ASN yang bersangkutan, bapak ABS menyampaikan bahwa untuk nilai mutu itu sebenarnya dia sendiri yang memberikan.

“untuk nilai mutu/kualitas itu saya sendiri yang memberi, karena yang tahu bagaimana saya bekerja kan ya saya sendiri, kalau atasan kan menilainya tugas saya selesai dan benar, sedangkan bagaimana saya mengerjakan kan beliau tidak tahu. Dan memang kemarin itu saya ada kesalahan waktu menuliskan nilai, saya ngisi nilai terlalu rendah, sudah diingatkan sih oleh kasubbag, tapi sepertinya yang saya kirimkan itu masih file yang lama yang belum saya ganti.”(wawancara dengan bapak ABS, 21-02-2019)

Seperti yang disampaikan bapak ABS, bapak GEA menyampaikan keterangan yang sama mengenai penilaian mutu kinerja:

“ya nilai itu saya sendiri yang ngisi, memang kalau saya bekerja menurut saya segitu kualitasnya mas, contoh: salah satu tugas saya kan validasi data, karena data itu kan jumlahnya bisa sampai seribu, jadi saya tidak periksa satu per satu semuanya, asalkan formatnya sesuai ya saya centang. Jadi dari situ kan memang saya rasa nilai 65 cukup untuk kinerja saya, itu untuk validasi data. Kalau bicara soal prestasi kerja, nilai 65 itu sudah masuk kategori cukup baik, sedangkan nilai diatas 75 baik, diatas 90 sangat baik.”(wawancara dengan bapak GEA, 21-02-2019)

Sementara itu untuk ibu WS, nilai mutu yang didapatkan adalah 100. Angka 100 ini menimbulkan pertanyaan, bagaimana bisa bekerja selama satu tahun dengan kualitas 100? Tidak adakah kesalahan yang diperbuat selama bekerja satu tahun? Menurut penjelasan ibu WS pada tanggal 22 februari 2019:

“itu sepertinya memang salah isi, saya kira itu kolom realisasi tercapainya prosentase jumlah target, jadi saya isi 100 semua, saya tidak memperhatikan kalau itu ternyata kualitas, saya kira kuantitas”(wawancara dengan ibu WS, 22-02-2019)

Kriteria Nilai	Sebutan Kualitas	Keterangan
91-100	Sangat Baik	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 – 90	Baik	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61 – 75	Cukup	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
51-60	Kurang	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke bawah	Buruk	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

Gambar 18. Kriteria kualitas kinerja ASN, Sumber: Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011.

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa mutu kinerja dari ASN di sub bagian tenaga kependidikan tidaklah baik. Namun jika dilihat dari nilai akhirnya yang tinggi, nilai mutu tersebut tidak rasional. Menurut perhitungan peneliti, memang dalam penyusunan P2KP tahun 2018 terdapat kesalahan. Menurut Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011, perhitungan penilaian seharusnya berdasarkan formula yang telah ditetapkan.

Capaian kuantitas kinerja:

$$Kuantitas = \frac{\text{Realisasi Output}}{\text{Target Output}} * 100$$

Capaian kualitas kinerja:

$$Kualitas = \frac{\text{Kualitas Output}}{\text{Target Kualitas}} * 100$$

Capaian waktu kinerja:

$$Waktu = \frac{\text{nilai tertimbang}(1.76) * \text{target waktu} - \text{realisasi waktu}}{\text{target waktu}} * 100$$

Sebagai contoh adalah penilaian tugas bapak GEA, untuk tugas nomor satu: memverifikasi data kepegawaian pada SIMPEG, target: kuantitas = 5.500, kualitas = 100 dan waktu = 12 bulan. Capaian kinerja: kuantitas = 4.500, kualitas = 65, waktu = 12 bulan.

$$\text{Kuantitas kinerja adalah: } \frac{4.500}{5.500} * 100 = 81.81$$

$$\text{Kualitas kinerja: } \frac{65}{100} * 100 = 65$$

$$\text{Waktu kinerja: } \frac{1.76 * 12 - 12}{12} * 100 = 76$$

$$\text{Nilai kinerja: } \frac{81.81 + 65 + 76}{3} = 74.27$$

Dari keterangan yang diberikan oleh kepala sub bagian tenaga kependidikan, memang terjadi kesalahan dalam proses pembuatan P2KP, beliau menuturkan:

“kemarin saat penyusunan sudah saya cermati dan sudah saya sampaikan kalau formulanya keliru”(pesan WA kepala sub bagian tenaga kependidikan, 7 februari 2019).

Demikian pulan oleh ibu M pada tanggal 19 februari 2019:

“kalau itu kan target kita ya, tapi realitanya seperti itu, bisa jadi targetnya terlalu besar, pekerjaan yang datang memang kurang dari target, intinya memang targetnya yang harus disesuaikan, soalnya semua dokumen yang datang harus kami selesaikan, kalau tidak nanti jadi masalah. Ya intinya memang penyusunan P2KP tersebut harus lebih kita perhatikan lagi.”(wawancara dengan ibu M, 19-02-2019)

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	TARGET						REALISASI						PENG HITUN GAN	NILAI CAPAI AN SKP
		Kuant/Out put	Kual/ Mutu	Waktu		Biay a	Kuant/Outp ut	Kual/ Mutu	Waktu		Biay a				
1	Mencatat surat /naskah	825	Sura t	100	12	bln	0	825	surat	100	12	bln	0	276,00	92,00
2	MengarahkansuraVnaskah	840	cant uma n	100	12	bln	0	840	cantu man	100	12	bln	0	276,00	92,00
3	Mengendalikansurat dan memantautidak lanjut surat	945	sura t	100	12	bln	0	945	surat	100	12	bln	0	276,00	92,00
4	Melakukanenlri data ke komputer	1785	berk as	100	12	bln	0	1785	berka s	100	12	bln	0	276,00	92,00
5	Memberkaskanarsp aktif setiap 50 berkas	1800	berk as	100	12	bln	0	1800	berka s	100	12	bln	0	276,00	92,00
6	Membuatdaftar arsip aklifsetiap 100 nomor	1785	nom or	100	12	bln	0	1785	nom or	100	12	bln	0	276,00	92,00
7	Membualdaftar isi berkas arsip setiap 100 nomor	1500	berk as	100	12	bln	0	1500	berka s	100	12	bln	0	276,00	92,00
8	Mernproses penerimaandan pemensaankelengkapandata dukungusul kepangkataru1tenaikanjabatan fungsionaldan angka kreditnya	216	berk as	100	12	bln	0	216	berka s	100	12	bln	0	276,00	92,00
9	Membanlu rnelaksanakanpenyelesaian arsip inaktifyang akan disusutkan	78	kegi atan	100	12	bln	0	78	kegi tan	100	12	bln	0	276,00	92,00

Gambar 19. P2KP ASN dengan nilai mutu 100 an. WS(bagian 1). Sumber: data P2KP bagian kepegawaian

10	Memproses surat pemyalaan masih menduduki jabatan tahunan struktural dan fungsional	219	berkas	100	12	bln	0	219	berkas	100	12	bln	0	276,00	92,00
11	Melakukan pemindaian (scanning)	1230	surat	100	12	bln	0	1230	berkas	100	12	bln	0	276,00	92,00
12	Membantu mempersiapkan data Rapat BINAP	28	berkas	100	12	bln	0	28	kegiatan	100	12	bln	0	276,00	92,00

Gambar 20. P2KP ASN dengan nilai mutu 100 an. WS(bagian 2). Sumber: data P2KP bagian kepegawaian



### 1.1.1.3 Efektifitas

Efektif secara bahasa adalah dapat membawa hasil.<sup>5</sup> Sedangkan efektifitas adalah keefektifan<sup>6</sup> atau tingkat efektif dari sesuatu. Menurut Robbins (2006:260), salah satu indikator dalam menilai kinerja adalah efektifitas. Efektifitas disini adalah tingkat penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Untuk menilai efektifitas ini, peneliti mencoba untuk menggali bagaimana ASN di sub bagian tenaga kependidikan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada.

#### 1.1.1.3.1 Pemanfaatan Sumber Daya (perlengkapan kerja)

Pemanfaatan sumber daya, dalam hal ini adalah pemanfaatan peralatan dan kelengkapan kerja. Sumber daya yang dimiliki oleh sub bagian tenaga kependidikan saat ini meliputi (1) perangkat komputer, (2) mesin cetak, (3) sistem informasi kepegawaian, (4) ruang penyimpanan arsip, (5) meja dan kursi, serta (6) alat tulis kantor. Dalam kenyataannya, tidak semua perlengkapan kerja tersebut dapat dimanfaatkan dengan maksimal. Ketidak-maksimalan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: (1) kemampuan individu untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia, (2) kualitas sumber daya yang tersedia, dan (3) ketersediaan sumber daya itu sendiri.

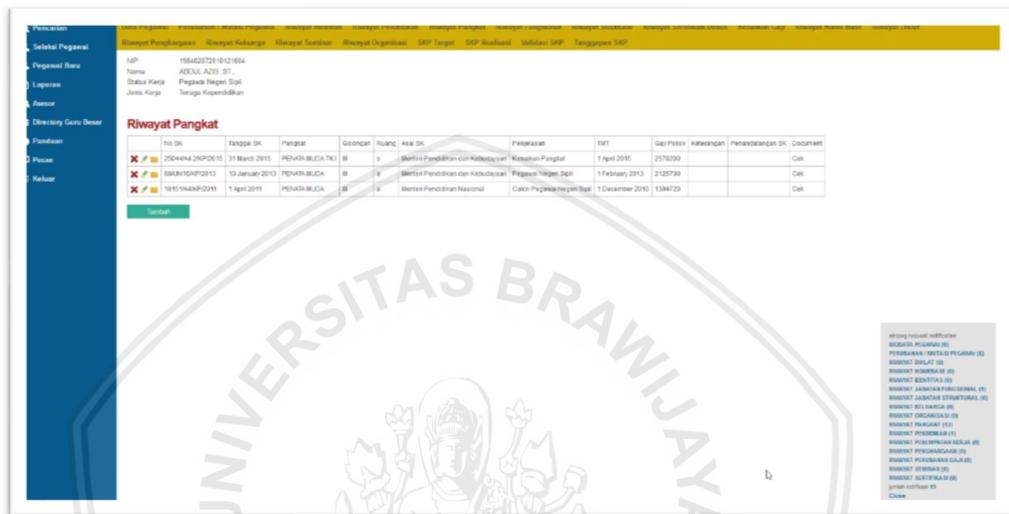
Pengakuan yang didapat oleh peneliti melalui wawancara dengan para ASN, kualitas sumber daya yang ada memang menjadi kendala utama. Kualitas sistem informasi yang tersedia baik itu SIMPEG maupun SAPK hingga saat ini

---

<sup>5</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/efektif> diakses pada tanggal 17-02-2019

<sup>6</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/efektivitas> diakses pada tanggal 17-02-2019

belum sesuai harapan. Seperti penuturan ibu EYP diatas, sering terjadi ketidaksamaan antara data fisik dan data elektronik yang tersimpan di SIMPEG, sehingga petugas yang bersangkutan harus memeriksa arsip fisik yang tersimpan dalam ruang penyimpanan.



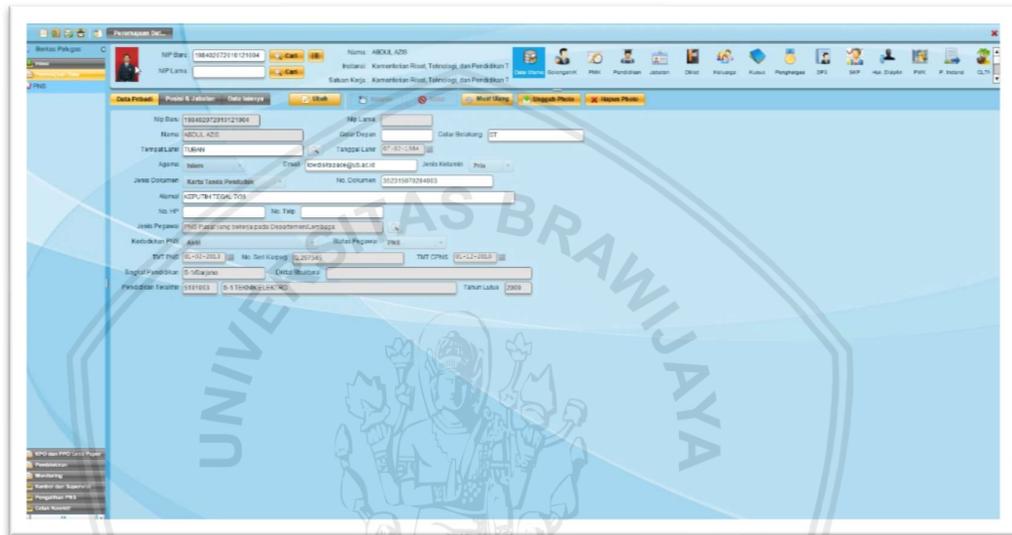
Gambar 21. Halaman SIMPEG. Sumber: SIMPEG UB.

Untuk mengatasi permasalahan ini, pihak kepegawaian kini tengah mengembangkan SIMPEG generasi kedua. Dengan demikian diharapkan sistem informasi tersebut akan lebih handal dalam memberikan dukungan kepada ASN di bagaian kepegawaian.

Selain SIMPEG aplikasi lain yang digunakan adalah SAPK. SAPK adalah sistem yang disediakan pemerintah untuk digunakan ditingkat satuan kerja. SAPK yang disediakan oleh pemerintah pusat pun tidak dapat dimaksimalkan dalam jam kerja. Dengan banyaknya satuan kerja di negeri ini yang memanfaatkan SAPK saat jam kerja, sistem menjadi sangat lambat, sebagaimana disampaikan oleh ibu EYP:

“saat dikerjakan pada jam kerja, traffic jam mas, jadi banyak yang nginput seluruh Indonesia, jadi lambat, jadi ngerjakannya pasti pulang kerja, terus kadang P2KP tidak sesuai saat input, ternyata jabatan salah, nilai salah.”(wawancara dengan ibu EYP, 25-01-2019)

Selain EYP, ibu WS juga mengeluhkan yang sama. Sebagai rekan kerja dari EYP, ibu WS pun mengalami hal yang sama dengan EYP.



Gambar 22. Halaman SAPK. Sumber: sakp.bkn.go.id

Selain sistem informasi, dari pengamatan peneliti, ruang penyimpanan arsip pun kurang memadai. Penilaian tersebut berdasarkan kondisi yang terlihat pada saat penelitian berlangsung.



Gambar 23. Ruang penyimpanan arsip bagian kepegawaian, Sumber: observasi penelitian.

Keadaan ruang arsip yang demikian ini, memungkinkan untuk siapa saja mengambil arsip tanpa sepengetahuan petugas pengelola arsip, seperti penuturan bapak S dalam wawancara pada tanggal 28 januari 2019:

“kalau pas nyari berkas ngga ada, kan disini sudah ada nomer-nomernya, ternyata pas dicari di nmoer-nomer tersebut berkasnya ngga ada, ngga tau siapa yang pinjam, ya mungkin ada yang butuh dan pas saya ga ada, jadi ambil sendiri.”(wawancara dengan bapak S, 28-01-2019)

Meskipun terlihat kurang baik, beresiko hilangnya data (sementara), petugas pengelola arsip tidak memepromasalahkan hal tersebut.

Selain kualitas sumber daya (perangkat kerja) yang kurang sesuai harapan, kualitas SDM pun menjadi masalah. Kurangnya kualitas SDM yang ada di sub bagian tenaga kependidikan turut andil dalam kegagalan memaksimalkan perlatan yang tersedia. Keterbatasan kemampuan ini diakui oleh salah satu ASN berinisial S. Ia menyatakan bahwa:

“sementara ya manual gini kalau saya yang mengerjakan, soalnya tidak bisa pakai komputer, dulu saya bisa tapi berhubung sudah lama tidak pakai jadinya ya tidak bisa lagi”(wawancara dengan bapak S, 28-01-2019)

Memang dalam segi pemanfaatan teknologi bapak S sangat kurang, namun menurut kepala bagian kepegawaian bapak S memiliki kelebihan yang lain yang mungkin tidak dimiliki rekan-rekan yang lainnya.

Faktor ke-tiga dalam kegagalan pemaksimalan perlengkapan kerja adalah ketersediaan perlengkapan itu sendiri. Perlengkapan atau peralatan yang tersedia tidak sesuai kebutuhan, sehingga tidak dapat dimanfaatkan oleh para ASN. Selain itu, perlengkapan yang ada saat ini dalam kondisi yang tidak lagi prima sehingga memerlukan pembaharuan. Proses pembaharuan peralatan yang lambat menyebabkan hambatan bagi sebagian ASN yang berkepentingan terhadap alat tersebut. Keadaan ini seperti disampaikan oleh ibu LH dalam wawancara pada tanggal 28 Januari 2019:

“yang menjadi kendala adalah untuk saat ini saya tidak memiliki *printer*, saya kan sekretaris ya mas, pekerjaan saya berhubungan dengan surat-menyurat dan dokumen lainnya, kalau tidak punya *printer* ya jadinya repot, kalau mau cetak harus pakai *flash disk* lalu cetak ke komputer yang lain yang ada *printer*-nya, sebenarnya saya sudah minta untuk penggantian tapi samapai sekarang belum diaksih.”(wawancara dengan ibu LH, 28-01-2019)

#### 1.1.1.3.2 Pemanfaatan Waktu

Dalam hal pemanfaatan waktu yang dimiliki, sesungguhnya sudah cukup baik. Hampir semua tugas dalam dapat diselesaikan dalam batasan jam kerja yang

telah ditentukan. Dalam keadaan normal dengan perkerjaan rutin, sesungguhnya banyak sekali waktu luang yang dimiliki oleh sebagian besar ASN disana. Waktu luang ini tidak lepas dari beban kerja yang terbilang ringan bagi sebagian besar ASN. Dari data analisis beban kerja (ABK) yang telah dilaksanakan, hanya sebagian ASN yang memiliki beban kerja ideal, yaitu EYP, RM dan GEA.

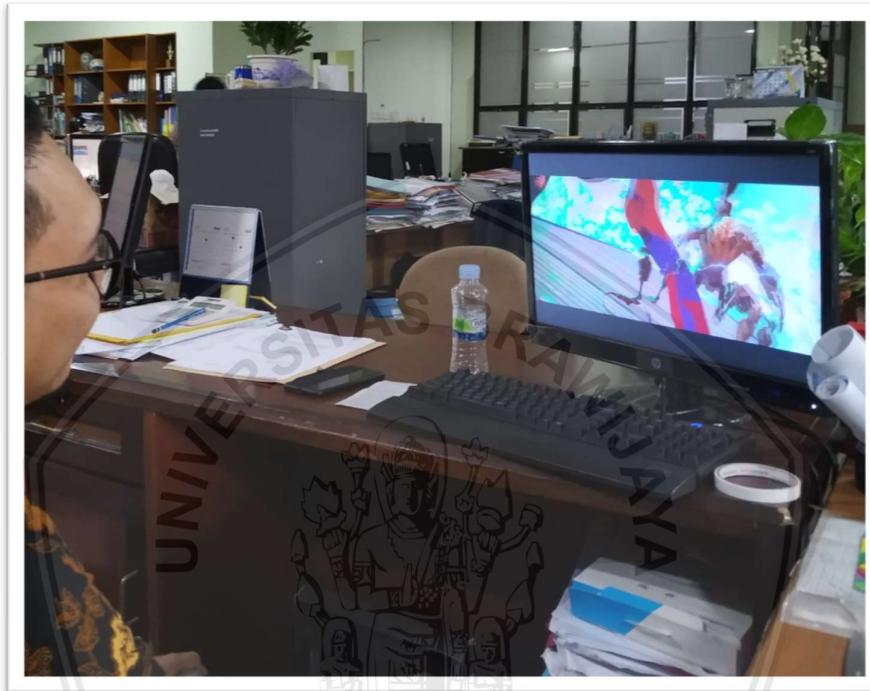
Tabel 6. Beban kerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan.

No	Nama/Inisial	WTP (dalam jam)	Kebutuhan Pegawai	Pebulatan
1	ABS	82,33	0,55	1
2	ASS	833,67	0,67	1
3	DWY	694,17	0,56	1
4	EYP	1174,83	0,94	1
5	GEA	1.291,07	1,03	1
6	HI	767,67	0,61	1
7	LH	1.004,42	0,80	1
8	RA	853,42	0,68	1
9	RM	1.300,45	1,04	1
10	S	1.005,67	0,80	1
11	WS	1.037,42	0,83	1

Sumber: Pengolahan data ABK di sub bagian tenaga kependidikan.

Dari pengamatan, dengan waktu luang yang ada, mayoritas ASN tidak memanfaatkan waktu dengan baik. Dari pernyataan-pernyataan yang didapatkan peneliti dalam wawancara, hanya satu orang yang mencoba memanfaatkan waktu luangnya untuk meningkatkan kualitas kerjanya, yaitu bapak HI. Menurut pengakuan yang diberikan, disela-sela waktu yang dimiliki, ia menyempatkan untuk mencari informasi dari sumber lain yang bermanfaat, selain itu ia juga membuat semacam *check list* dan semacamnya yang dapat membantu pekerjaannya.

“ya disela-sela waktu kerja, ya mungkin saya sempatkan untuk *browsing* mas, untuk mencari informasi dari tempat lain, mencari informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, kan bisa bermanfaat untuk pekerjaan, ya selain itu mungkin saya bikin kaya *check list* pekerjaan dan semacamnya”(wawancara dengan bapak HI, 23-01-2019)



Gambar 24. ASN mengisi waktu dengan melihat film, Sumber: Dokumentasi penelitian.

Kurangnya aktivitas pada jam kerja juga dipengaruhi oleh kinerja aplikasi. Aplikasi SAPK menurut ibu EYP tidak dapat bekerja secara maksimal pada jam kerja, sehingga ia harus menggunakannya setelah jam kerja atau lembur.

“saat dikerjakan pada jam kerja, traffic jam mas, jadi banyak yang nginput seluruh Indonesia, jadi lambat, jadi ngerjakannya pasti pulang kerja, terus kadang P2KP tidak sesuai saat input, ternyata jabatan salah, nilai salah.”(wawancara dengan ibu EYP, 25-01-2019)

Dari pengamatan peneliti terhadap aplikasi SAPK, memang aplikasi tersebut akan berjalan lambat pada jam kerja, karena aplikasi ini bersifat nasional maka tingkat penggunaan yang tinggi dari seluruh satuan kerja di Indonesia. Dengan tidak

maksimalnya aplikasi pada jam kerja, seharusnya ASN dapat memanfaatkan waktu untuk hal lain yang bermanfaat.

#### **1.1.1.3.3 Kemampuan Beradaptasi dengan Tugas dan Lingkungan**

Kemampuan beradaptasi atau menyesuaikan diri terhadap lingkungan, tugas dan pola kerja, ASN di sub bagian tenaga kependidikan harus diakui cukup baik. Penilaian ini berdasarkan fakta bahwa, pada sub bagian ini sering sekali terjadi pergantian pimpinan (kepala sub bagian tenaga kependidikan). Menurut kepala bagian kepegawaian, dari awal beliau diangkat menjadi kepala bagian kepegawaian hingga januari 2019, setidaknya telah terjadi lima kali pergantian kepala sub bagian tenaga kependidikan, sehingga staf disana harus menyesuaikan dengan pola kerja yang berubah-ubah. Dengan bergantinya atasan, tentu saja pola kepemimpinan akan berbeda dan pola kerja pun sangat mungkin berubah.

Selain faktor perubahan pimpinan, faktor yang mengharuskan ASN beradaptasi adalah latar belakang pendidikan yang mereka miliki. Jika dilihat dari latar belakang pendidikan tidak satupun dari mereka yang memiliki keahlian dibidang manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dari data yang didapatkan, tidak ada satupun dari mereka yang memiliki latar belakang pendidikan manajemen SDM. Dari latar belakang pendidikan yang mereka miliki tersebut jelas bahwa kemampuan untuk beradaptasi dengan tugas yang mereka dapatkan sangat penting. Menurut ibu M, kemampuan diri ASN di sub bagian tenaga kependidikan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja cukup baik, namun memang ada yang terkesan lambat.

Tabel 7. Pendidikan ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan

No	Nama/Inisial	Pendidikan	Gelar
1	ABS	S1	SH
2	ASS	S1	S.Si
3	DWY	D3	A.Md.
4	EYP	-	-
5	GEA	S1	S.Kom.
6	HI	S1	S.Pi
7	LH	-	-
8	RA	S1	S.Kom.
9	RM	D3	A.Md.
10	S	-	-
11	WS	-	-

Sumber: Pengolahan data ABK Sub Bagian Tenaga Kependidikan.

Faktor perpindahan atau mutasi pegawai yang terjadi juga menjadi salah satu pendorong untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Sebagai contoh adalah bapak S dan ibu LH, mereka dahulunya bertugas di unit Pusat Pengembangan Agama (PPA). Tentu saja tugas di PPA sangat berbeda dengan tugas dibidang Kepegawaian. Dengan demikian mereka dituntut untuk menyesuaikan diri dengan tugas baru yang mereka peroleh di bagian Kepegawaian. Hal-hal tersebut seperti yang disampaikan oleh ibu M dalam wawancara pada tanggal 19 februari 2019:

“dalam penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja memang bervariasi, sebagian memang sudah baik karena memang sudah lama disini, tetapi ada juga yang agak lambat. Lambatnya ini mungkin disebabkan karena seringnya pergantian atasan langsung (kepala sub bagian), dengan pergantian atasan tentu saja ada perubahan pola kerja, dan mereka harus menyesuaikan dengan atasan yang baru. Perlakuan dari atasan juga menjadi faktor tersendiri, misalkan seperti mbak RA, dulu dia seperti sudah tidak bentah dan ingin pindah, tetapi dengan pendekatan yang baik akhirnya dia bisa seperti sekarang, dulu seakan-akan dia tidak dianggap sehingga kemampuan yang dimiliki tidak keluar. Sekarang setelah dilakukan pendekatan, potensi yang dia miliki bisa dikeluarkan sehingga dia merasa lebih

dihargai. Untuk mas ABS, dia kan lulusan hukum dan dia sebelumnya kan bertugas di KORPRI yang mungkin kegiatannya hanya satu kali setahun, sehingga menjadi kurang produktif, dengan keadaan ini perbaikan kinerja tidak bisa dilakukan secara langsung, tapi harus pelan-pelan. Kalau ada permasalahan pegawai, biasanya dia saya berikan tugas untuk me-review secara hukum dengan demikian dia bisa memanfaatkan ilmu yang dia miliki.”(wawancara dengan ibu M, 19-02-2019)

#### 1.1.1.3.4 Integrasi

Integrasi secara bahasa adalah pembauran hingga menjadi kesatuan yang utuh atau bulat.<sup>7</sup> Dalam sebuah unit atau bagian intergrasi adalah penyesuaian perbedaan tingkah laku seseorang kepada unit atau bagian tersebut. Secara umum integrasi adalah penyatuan dari beberapa unsur dalam satu kesatuan tertentu untuk dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Integrasi juga dapat diartikan sebagai kebersamaan, kekompakan dalam suatu kelompok.

Penelitian yang telah dilaksanakan menghasilkan bahwa, sub bagian tenaga kependidikan memiliki tingkat integrasi yang sangat tinggi. Sistem kerja secara kekeluargaan menjadi faktor utama dalam meningkatkan integrasi. Dalam bekerja setiap ASN menganggap rekan kerja adalah keluarga mereka, sehingga muncul rasa saling memiliki. Dengan rasa kekeluargaan yang tinggi, maka keinginan untuk saling membantu satu dengan lainnya akan muncul dengan sendirinya. Dengan semangat kekeluargaan, beban kerja yang berat akan dipikul bersama sehingga menjadi ringan. Hal ini banyak diungkapkan oleh ASN di sub bagian tenaga kependidikan. Salah satunya adalah apa yang disampaikan oleh ibu WS pada tanggal 23 januari 2019:

---

<sup>7</sup> <https://kbbi.web.id/integrasi> diakses pda tanggal 16-02-2019

“kita saling mendukung, di tendik itu saling bantu membantu, kita belum selesai langsung dibantu, yang lain belum selesai kita bantu, seperti kemarin mbak E bantu mbak D, disini pimpinan juga mendukung, kasih motivasi kurangnya apa yang ditanya kuangnya apa?”(wawancara dengan ibu WS, 23-01-2019)

Apa yang disampaikan ibu WS diatas sejalan dengan pernyataan dari bapak J selaku kepala sub bagian tenaga kependidikan, yang disampaikan pada tanggal 18 januari 2019.

“untuk unit sub bagian tenaga kependidikan yang dikedepankan adalah kesepahaman dengan didasari oleh kekeluargaan untuk mengoptimalisasi kinerja dan layanan kami, itu yang saya utamakan, kinerja itu tidak mempertimbangkan imbalan tetapi mengutamakan kecepatan pelayanan, makanya yang kita kedepankan disini adalah rasa persaudaran dan kebersamaan dan kesepahaman yang tinggi untuk mengoptimalisasi profesionalisme kerja.”(wawancara dengan bapak J, 18-01-2019)

Komunikasi dan keterbukaan antar rekan kerja sangat membantu dalam pelaksanaan tugas. Dari keterdangan yang peneliti dapatkan, ASN di sub bagian tenaga kependidikan dapat saling menggantikan apabila salah satu dari mereka ada yang behalangan. Hal tersebut dicontohkan dalam pernyataan ibu WS diatas, dimana ibu EYP dapat membantu ibu DWY dalam menyelesaikan tugas. Pun demikian dengan apa yang disampaikan oleh bapak RM pada tanggal 21 jnauari 2019:

“disini semua sangat terbuka, tidak ada yang ditutupi, baik itu pekerjaan maupun data, komputer inipun tidak di-password, jadi kalau misalnya saya tidak masuk mas GEA dapat menggantikan saya apabila ada keperluan yang mendesak.” (wawancara dengan bapak RM, 21-01-2019)

Dari sekian banyak ASN, saat ini yang paling sering berhalangan adalah ibu LH, sehingga dalam menyelesaikan tugasnya ia sering digantikan oleh ASN yang lain.

Hal tersebut membuktikan bahwa dalam bekerja semangat kekeluargaan memang sangat diutamakan.

Perhatian yang cukup dari atasan kepada jajarannya dapat memberikan dukungan moral dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dengan komunikasi yang terjalin dengan baik, semua permasalahan dapat dengan cepat diselesaikan. Dengan demikian suasana kekeluargaan akan tetap terjaga dengan baik, dan suasana ruang kerja akan tetap kondusif. Selama menduduki jabatan kepala bagian kepegawaian, menurut ibu M perhatian yang diberikan atas hingga saat ini telah memberikan dampak yang sangat positif. Berikut adalah penuturan ibu M pada saat wawancara pada tanggal 19 februari 2019:

“memang dulu pada awal saya datang kesini keadaan tidak cukup baik. Dulu seolah-olah ada penghalang antara dua sub bagian disini. Bahkan dahulu jika satu sub bagian punya kegiatan yang lain tidak membantu, jadi konflik antar sub bagian terlihat sangat jelas. Karena menurut saya kami itu bekerja salam satu ruangan, menghabiskan sebagian besar waktu bersama dikantor, konflik itu tidak boleh berkelanjutan. Saya lakukan pendekatan perlahan, kalau ada kegiatan besar seperti pemberkasan pegawai atau perekrutan pegawai semua saya libatkan, walaupun kegiatan itu milik sub bagian tenaga pendidik, sub bagian tenaga kependidikan saya libatkan agar mereka saling bantu, bisa mengikis jarak antara mereka. Kalau ada yang memiliki masalah antar individu ya sesegera mungkin diselesaikan agar tidak berlarut-larut.”(wawancara dengan ibu M, 19-01-2019)

#### 1.1.1.4 Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan adalah keluhan umum yang sering disampaikan. Ketidaktepatan waktu terlihat sangat jelas apabila kita bandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP). Karena *output* dari apa yang dikerjakan oleh sub bagian tenaga

kependidikan adalah dokumen yang akan menjadi *input* di bagian lain, keterlambatan ini akan menyebabkan keterlambatan yang lain.

*Output* dari sub bagian tenaga kependidikan adalah dokumen-dokumen yang berhubungan dengan hak-hak pegawai, diantaranya adalah: (1) SK kenaikan pangkat pegawai, (2) dokumen kenaikan gaji pegawai, (3) dokumen usulan pembayaran uang makan dan insentif pegawai, (4) SK pemberhentian pegawai, (5) perpanjangan kontrak kerja pegawai, (6) surat keterangan model C, serta (7) dokumen lainnya tentang kepegawaian. *Output* tersebut merupakan *input* bagi PPABP dalam melaksanakan tugasnya. Keterlambatan dalam penyampaian dokumen-dokumen tersebut berarti keterlambatan bagi PPABP dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan terhanbatnya tugas PPABP, maka hak-hak pegawai pun akan terlambat untuk diberikan. Keterlambatan ini memang sering terjadi seperti apa yang disampaikan bapak FAK selaku PPABP pada tanggal 6 februari 2019:

“dari dokumen-dokumen yang disampaikan oleh kepegawaian, terutama yang berkaitan dengan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala dan pensiun, yang memang kadang ada kesalahan tetapi sangat jarang, paling dalam satu tahun hanya beberapa tidak sampai 10%, permasalahan yang paling sering adalah keterlambatan penyempaiannya.”( wawancara dengan bapak FAK, 06-02-2019)

Namun menurut bapak FAK, keterlambatan belum tentu sepenuhnya kesalahan pihak sub bagian tenaga kependidikan, seperti yang diungkapkan:

”memang untuk keterlambatan tidak sepenuhnya kesalahan pihak kepegawaian, misalnya dalam proses penerbitan SK pensiun, seharusnya usulan disampaikan oleh yang bersangkutan minimal 1 tahun sebelum hari H, tetapi ia terlambat menyampaikan dengan berbagai alasan, sehingga

proses pengajuan ke pusat pun terlambat.”(wawancara dengan bapak FAK, 06-02-2019)

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh bapak FAK, data menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan dalam penyampaian dokumen kepada PPABP di bagian keuangan memang sangat tinggi.

Tabel 8. Rekap keterlambatan penyampaian dokumen pegawai non PNS.

No.	JENIS DOKUMEN	Keterlamabatan (bulan)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	KGB	67	40	45	15	-	30	1	-	-	-	-
2	Pengangkatan KT	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Kenaikan Pangkat	75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Pemberhentian	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

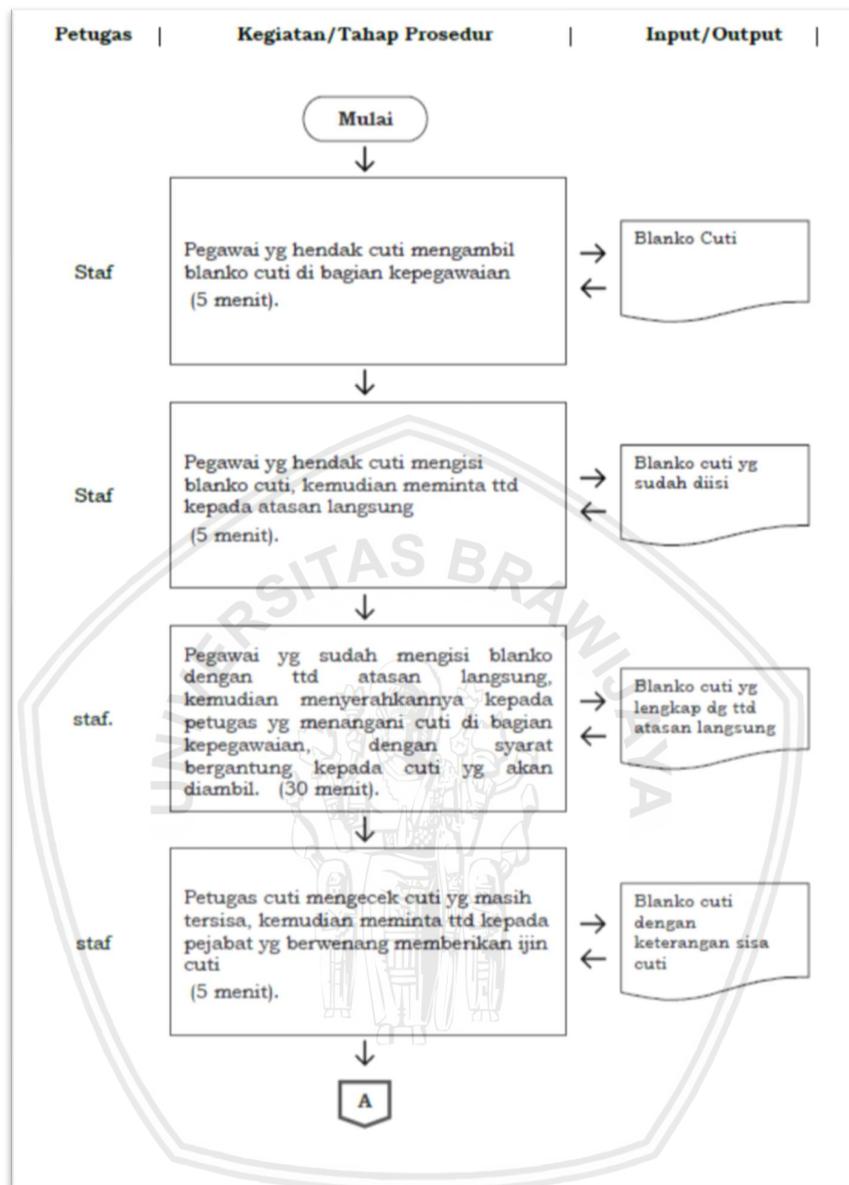
Sumber: Rekap penerimaan dokumen PPABP mei 2018 – januari 2019

Tabel 9. Rekap pemberlakuan surat dokumen pegawai non PNS.

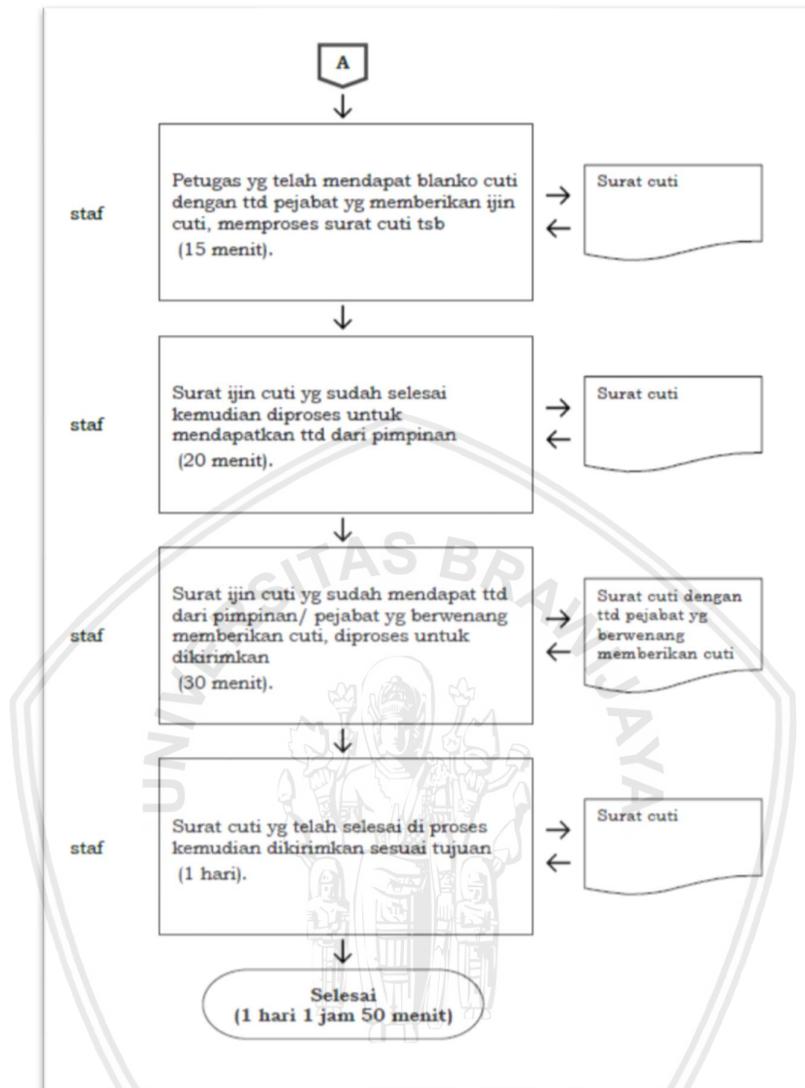
No.	JENIS DOKUMEN	Keterlamabatan (bulan)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	KGB	46	7	16	5	22	4	4	27	8	7	3
2	Pengangkatan KT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Kenaikan Pangkat	75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Pemberhentian	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Sumber: Rekap penerimaan dokumen PPABP mei 2018 – januari 2019

Tabel diatas memperlihatkan seberapa tinggi tingkat ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang ada di sub bagian tenaga kependidikan. Dari tabel tersebut sepanjang kurun waktu mei 2018 hingga januari 2019, terdapat 454 dokumen milik pegawai non PNS yang terlambat diselesaikan. Selain dokumen yang tertera dalam tabel diatas, surat izin cuti pegawaipun hampir pasti tidak disampaikan pada waktunya. Apabila dibandingkan dengan jangka waktu yang ditetapkan dalam SOP, tentu saja hal ini merupakan kesalahan yang sangat fatal. Sebagai contoh dalam proses persetujuan izin cuti adalah satu hari dan lima puluh menit.

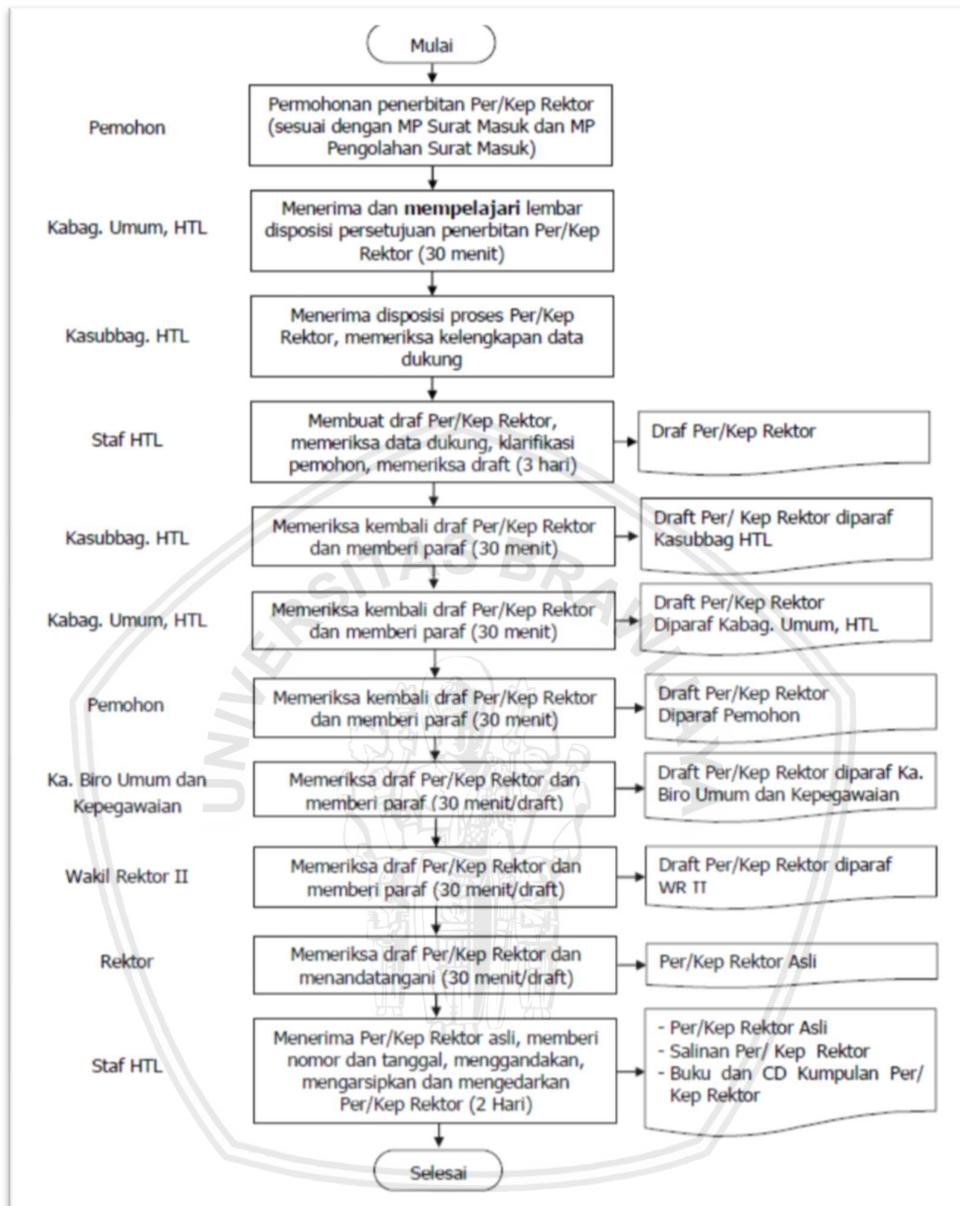


Gambar 25. SOP permohonan izin cuti (bagian ke-1), Sumber: SOP permohonan cuti.



Gambar 26. SOP pembuatan surat izin cuti (bagian ke-2), Sumber: SOP permohonan cuti.

Namun pada faktanya surat cuti lebih sering disampaikan lebih dari itu, bahkan tidak jarang masa cuti telah usai, surat izin baru diterbitkan. Selain surat izin cuti, penerbitan SK atau Peraturan Rektor UB, waktu yang diperlukan sesuai SOP adalah lima hari dan empat jam.



Gambar 27. Dialgram alir SOP penerbitan SK dan Peraturan Rektor UB.

Pada tabel delapan, ada 255 (dua ratus lima puluh lima) SK, baik itu kenaikan pangkat maupun pengangkatan pegawai yang terlambat disampaikan hingga satu bulan. Menuret keterangan yang diperoleh dari bapak ABS pada

tanggal 18 januari 2019, proses penerbitan SK dilakukan oleh pihak kepegawaian sedangkan pihak HTL hanya memberikan nomor saja.

“kalau SK yang membuat SK sini nomernya HTL, jadi semua dibuatkan sini semua, HTL hanya memberi nomer dan mengarsipkan, tanda tanganpun sini semua yang memintakan.”(wawancara dengan bapak ABS, 18-01-2019)

Senada dengan itu, bapak RM pun memberikan pernyataan yang hampir sama dengan pernyataan bapak ABS:

“kalau penerbitan SK, draft-nya sudah kita buatkan, bagian HTL hanya me-review dan menerbitkannya saja, kerjasama dengan HTL pun tidak sulit.”.(wawancara dengan bapak RM, 21-01-2019)

Menurut sebagian besar ASN di sub bagian tenaga kependidikan, kesulitan yang banyak mereka alami adalah waktu tunggu dalam proses permohonan persetujuan kepada pimpinan. Dengan banyaknya kesibukan pimpinan pada periode tersebut, membuat proses pemberian persetujuan dari pimpinan terganggu. Pimpinan yang sering melaksanakan tugas luar (baik luar kantor maupun luar kota) secara otomatis akan menunda persetujuan paling tidak satu hari, dan bahkan bisa lebih. Kendala tersebut seperti apa yang disampaikan oleh bapak HI pada tanggal 23 januari 2019:

“untuk masalah seperti itu mungkin yang menghambat pertama adalah, kesesuaian kelengkapan, misalnya P2KP kadang-kadang itu belum tersedia dengan tanda tangan, yang kedua adalah untuk proses tanda tangan waktu tungguanya kadang-kadang lama, ngga bisa ditentukan, tergantung keberadaan pimpinan.”(wawancara dengan bapak HI, 23-01-2019)

Menurut ibu RA pun sama seperti bapak HI, keberadaan pimpinan sangat berpengaruh pada waktu penyelesaian pekerjaan.

“itu biasanya orangnya terlambat mengajukannya, seperti baru-baru ini dia selesai cuti baru mengajukan, selain itu yang menyebabkan keterlambatan adalah terkadang pimpinan tidak ada ditempat jadi harus menunggu tanda tangan, terus pengajuan ke atasan, nunggu itu selesai, setelah turun kita ngerjain kemudian minta tanda tangan lagi kan nunggu lagi.”(wawancara dengan ibu RA, 21-01-2019)

Menurut keterangan yang diberikan oleh ibu SY selaku sekretaris Biro Umum dan Kepegawaian, memang dalam proses pemberian persetujuan atau tanda tangan tidak bisa diprediksi, bergantung pada ada atau tidaknya pimpinan.

“yang ngga mesti sih, biasanya langsung, tapi kalau pas orangnya ngga ada ya harus nunggu.”(wawancara dengan ibu SY, 28-01-2019)

Keberadaan pimpinan yang menjadi kendala ini juga diungkapkan oleh bapak AM (tenaga kependidikan tetap non PNS UB) ketika melakukan pembuatan surat keterangan model C. Menurut bapak AM, sebenarnya proses pembuatan surat keterangan model C sangat cepat, namun karena pimpinan tidak ada di tempat, akhirnya pengesahannya tertunda sebagaimana yang disampaikan pada tanggal 25 januari 2019:

“dalam pengurusan surat model C, prosesnya sebenarnya cepat sih, namun waktu itu berhubung para pimpinan sengan tidak ada, jadi harus menunggu untuk mendapatkan pengesahan hingga 3 hari, dan juga waktu itu pas banyak yang minta dibuakan, kan pas itu memang banyak pegawai yang baru diangkat sehingga banyak yang ingin membuat model C untuk keperluan tunjangan keluarga, setelah surat disahkan dulu saya dihubungi oleh pak GEA, tapi secara keseluruhan kinerjanya mas GEA bagus dan responsif.” (wawancara dengan bapak AM, 25-01-2019)

Banyaknya keterlambatan dalam penyampaian dokumen KGB, SK pengangkatan pegawai, kenaikan pangkat pegawai dan pemberhentian pegawai, kepala bagian kepegawaian mengakui tentang itu kepada peneliti. Menurut kepala

bagian kepegawaian ibu M, memang sepanjang tahun 2018 sangat mungkin terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan dokumen-dokumen tersebut karena itu merupakan tahap awal dari proses yang dijalankan. Tahun 2018 adalah tahun dimana hak-hak pegawai tetap non PNS dijalankan. Semenjak peraturan tentang pegawai tetap non PNS diterbitkan tahun 2013, melalui Peraturan Rektor UB nomor 314 dan 536 tahun 2013 yang mengatur tentang Dosen Tetap non PNS dan Tenaga Kependidikan Tetap non PNS, baru ditahun 2018, KGB dan kenaikan pangkat pegawai non PNS diproses. Dengan demikian ditahun 2018 sangat banyak dokumen yang harus diselesaikan oleh bagian kepegawaian. Hal ini seperti apa yang disampaikan kepala bagian kepegawaian pada tanggal 7 februari 2019:

“ya memang untuk tahun 2018 sangat banyak yang harus dikerjakan, jadi sangat mungkin untuk selesai tidak tepat waktu. Untuk tahun 2018 itu pertama kalinya kita proses hak-hak pegawai non PNS, baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan setelah kita perjuangkan sekian lama. Kan sejak ada peraturan mengenai pegawai non PNS tahun 2013 belum pernah ada proses kenaikan pangkat atau kenaikan gaji berkala dijalankan, nah pada tahun 2018 kita mulai itu. Kan pegawai non PNS itu tidak hanya di kantor pusat saja tetapi di fakultas-fakultas juga ada, jadi datanya sangata banyak. Dengan jumlah data yang begitu banyaknya kita harus pilah-pilah, pegawai ini seharusnya sudah naik gaji berapa kali, naik pangkat berapa kali, kan kalau KGB itu 2 tahun sekali sementara naik pangkat 4 tahunan. Memang beban kerja ditahun 2018 sangat banyak, dan itu sudah kita awali untuk KGB dan pangkat, selanjutnya akan kami coba perjuangkan hak-hak yang lain seperti masalah penyesuaian pendidikan”  
(wawancara dengan ibu M, 07-02-219)

Berbeda dengan proses penerbitan SK untuk pegawai non PNS, penerbitan SK untuk PNS cenderung lebih baik dalam proses, keculali mengenai waktu tunggu ditingkat kementerian atau di BKN. Menurut ibu EYP maupun ibu WS, waktu

persiapan sudah diatur supaya tidak terjadi keterlambatan ditingkat satuan kerja. Meskipun proses di bagian kepegawaian UB sudah berjalan dengan baik, namun apabila berkas sudah dikirimkan ke BKN atau Kementerian RISTEK, pihak kepegawaian hanya bisa menunggu hingga SK tersebut turun. Penyelesaian SK ditingkat pusat menurut ibu WS bisa memerlukan waktu hingga berbulan-bulan.

Selain waktu tunggu dalam proses persetujuan atau pengesahan dokumen, penyebab lain dari keterlambatan adalah proses pengarsipan dan pendistribusian yang dilakukan oleh petugas pengelola arsip. Menurut bapak S selaku petugas pengelola dan pendistribusian arsip, semua pekerjaannya dilakukan secara manual. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan yang kurang dalam memanfaatkan teknologi. Bapak S menjelaskan bagaimana dia menjalankan tugasnya dalam wawancara pada tanggal 28 januari 2019:

“ya yang membuat lambat itu memang semua masih saya kerjakan secara manual, pencatatannya pun manual belum pakai komputer, setelah dokumen jadi dan saya simpan ke ruang arsip, dokumen-dokumen itu kan harus saya gandakan dahulu beberapa rangkap, satu untuk arsip yang saya simpan, satu untuk tembusan kepada kepala bagian keuangan, satu untuk juru bayar, satu untuk pegawai yang bersangkutan, setelah saya gandakan baru kemudian saya antarkan kepada masing-masing.” (wawancara dengan bapak S, 28-01-2019)

Dengan proses seperti itu, untuk menggandakan dokumenpun memerlukan waktu, karena dari hasil pengamatan, bagian kepegawaian hingga saat ini belum memiliki mesin *fotocopy*. Sebenarnya untuk mesin *fotocopy*, bukan bapak S saja yang membutuhkannya, banyak ASN lain yang sangat membutuhkan seperti ibu DWY dan lainnya.

Faktor lain yang menyebabkan tertundanya penyelesaian pekerjaan adalah kegiatan yang bersifat tambahan namun harus segera diselesaikan. Tugas tersebut seperti pemberkasan CPNS. Pemberkasan CPNS mungkin hanya ada sekali dalam satu tahun, tetapi harus segera diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditentukan oleh BKN.

“kita kan ga fokus mengerjakan SAPK aja, tp ada juga lainnya, contoh: pas ngerjakan gini ini ada pemberkasan CPNS, ditutuplah aplikasi ini, kita nyiapkan pemberkasan, melayani pemberkasan. Jadi kendalanya cuman itu: lambat, salah dan mengerjakan pekerjaan yang lain.”(wawancara dengan ibu EYP, 25-01-2019)

Dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh BKN, maka agar selesai tepat waktu diperlukan SDM dalam jumlah yang banyak. Kegiatan semacam ini biasanya akan melibatkan seluruh SDM di bagian kepegawaian sebagaimana disampaikan oleh kepala bagian kepegawaian. Dengan adanya kegiatan semacam itu secara otomatis akan memperlambat pekerjaan rutin ASN di sub bagian tenaga kependidikan maupun di sub bagian tenaga pendidik.

Jika keterlambatan dokumen-dokumen tersebut hanya berdampak langsung kepada PPABP, lain halnya dengan keterlambatan dalam penyampaian usulan pembayaran uang makan, insentif dan tambahan gaji pegawai (TGP). Keterlambatan penyampaian usulan pembayaran langsung dirasakan dampaknya oleh para pegawai. Pembayaran uang makan, insentif dan TGP bersifat rutin setiap bulan, sehingga masuk dalam kategori pendapatan yang diperhitungkan secara bulanan oleh pegawai.

Tambahan Gaji Pegawai (TGP) adalah salah satu hak dari pegawai yang bersifat rutin, sehingga sangat diharapkan untuk dapat dibayarkan tepat waktu.

Dalam kenyataannya pembayaran TGP hampir tidak pernah tepat waktu, meskipun keterlambatan yang terhadri hanya beberapa hari. Dalam prosesnya, pembayaran TGP melibatkan banyak petugas, sehingga kecepatan proses sangat bergantung pada kecepatan masing-masing petugas. Menurut ibu ASS, seharusnya keterlambatan pembayaran TGP tidak perlu terjadi jika masing-masing petugas verifikator pada setiap unit bekerja dengan baik. Hingga saat ini keterlambatan lebih disebabkan oleh kinerja para verifikator seperti apa yang disampaikan ibu ASS pada tanggal 24 januari 2019:

“SDM di kita itu masih kurang kooperatif, lebih updating tanpa perlu woro-woro, sebenarnya kita sudah pernah melakukan sosialisasi, pemberitahuan lewat surat, tapi kenyataannya setiap bulan saya masih harus mengingatkan.” (wawancara dengan ibu ASS, 24-01-2019)

Namun demikian, keterlambatan seorang petugas dalam memproses data TGP hanya berpengaruh pada waktu pembayaran di unit masing-masing. Berbeda dengan TGP, insentif kinerja untuk dapat dibayarkan harus menunggu seluruh verifikator di UB selesai.

Menurut beberapa verifikator yang peneliti temui, mereka menyampaikan memang pembayaran TGP maupun insentif kinerja bergantung pada kinerja mereka. Jika mereka terlambat menyelesaikan verifikasi data, maka pembayaran TGP maupun insentif kinerjapun akan terlambat. Menurut bapak ATAI, dalam melakukan verifikasi data tidak selalu dapat berjalan dengan baik. Dalam percakapan pada tanggal 24 januari 2019, bapak ATAI menyampaikan:

“ini kan ada data seperti ini (rekap presensi pegawai),kan saya tidak dapat memasukan nilai segini, lha ini perlu konfirmasi tiap akhir bulan, nah konfirmasi itu harus dilampiri surat izin, seharusnya yang bersangkutan yang

izin itu melampirkan surat izinnya sebagai data dukung, sehingga jumlah terlambatnya bisa dikurangi, perlunya itu nanti sebagai data dukung dan kalau ada audit.” (wawancara dengan bapak ATAI, 24-01-2019)

Senada dengan bapak ATAI, ibu SN pun menyatakan demikian:

“itu benar, kemarin-kemarin, kalau TGP itu kan dari absensi toh, kadang-kadang saya masih nyari surat tugasnya kalau yang tugas, kalau yang izin yang nyari surat izinya, kalau kemren ini sih khusus karena pergantian pejabat, jadi saya harus mencari beliau-beliaunya, kalau dari sistem sih belum ada masalah.” (wawancara dengan ibu SN, 25-01-2019)

Jadi dalam masalah keterlambatan pembayaran TGP maupun insentif kinerja, secara tidak langsung kembali kepada tingkat disiplin masing-masing pegawai.

NIK: 87070813220593 Nama: [Redacted]			
Tanggal Absen	Jam Masuk	Jam Pulang	Potongan (menit)
Monday, 21 Jan 2019	Tidak Absen		300 mnt
Tuesday, 22 Jan 2019	08:32:26	16:49:42	62 mnt
Wednesday, 23 Jan 2019	08:12:31	17:14:36	42 mnt
Thursday, 24 Jan 2019	07:51:35	16:37:48	21 mnt
Friday, 25 Jan 2019	07:50:54	17:20:37	20 mnt
Saturday, 26 Jan 2019	Libur		mnt
Sunday, 27 Jan 2019	Libur		mnt
Monday, 28 Jan 2019	07:55:58	16:52:00	25 mnt
Tuesday, 29 Jan 2019	08:03:57	17:10:17	33 mnt
Wednesday, 30 Jan 2019	08:01:25	17:03:24	31 mnt
Thursday, 31 Jan 2019	08:57:06	16:37:01	87 mnt
Friday, 01 Feb 2019	08:06:21	17:25:07	36 mnt
Saturday, 02 Feb 2019	Libur		mnt
Sunday, 03 Feb 2019	Libur		mnt
Monday, 04 Feb 2019	07:57:07	17:25:04	27 mnt
Tuesday, 05 Feb 2019	Chinese New Year		0 mnt
Wednesday, 06 Feb 2019	08:04:36	17:19:07	34 mnt
Thursday, 07 Feb 2019	07:59:50	17:21:23	29 mnt
Friday, 08 Feb 2019	07:59:15	17:14:57	29 mnt
Saturday, 09 Feb 2019	Libur		mnt
Sunday, 10 Feb 2019	Libur		mnt
Monday, 11 Feb 2019	Tidak Absen		300 mnt
Tuesday, 12 Feb 2019	07:52:44	16:55:32	22 mnt
Wednesday, 13 Feb 2019	08:02:52	17:00:46	32 mnt
Thursday, 14 Feb 2019	07:56:56	16:59:26	26 mnt
Friday, 15 Feb 2019	08:04:54	17:13:34	34 mnt
Saturday, 16 Feb 2019	Libur		mnt
Sunday, 17 Feb 2019	Libur		mnt
Monday, 18 Feb 2019	08:03:03	18:12:14	33 mnt
Tuesday, 19 Feb 2019	08:13:39	16:21:09	43 mnt
Wednesday, 20 Feb 2019	08:09:20	17:08:28	39 mnt

Gambar 28. Lembar presensi ASN, Sumber: Data verifikasi presensi.

Uang makan dan insentif pegawai juga merupakan hak pegawai yang bersifat rutin. Sama halnya dengan TGP, uang makan dan insentif dibayarkan

dengan waktu yang tidak bisa ditentukan. Uang makan dan insentif ini dibayar berdasar kehadiran pegawai dengan tarif harian. Dalam kasus pembayaran uang makan dan insentif, menurut bapak RM, memang hingga saat ini belum ada standar yang mengatur tentang pembayarannya. Seperti apa yang disampaikan bapak RM:

“kalau untuk uang makan sampai saat ini memang belum ada standarnya harus dibayarkan paling lambat tanggal berapa setiap bulannya, sehingga saya membuat standar sendiri bahwa usulan uang makan paling lambat saya sampaikan setiap tanggal 10 setiap bulannya, karena biasanya petugas keuangan sudah memintanya diawal bulan.” (wawancara dengan bapak RM, 21-01-2019)

Memang benar, setelah peneliti mencoba mendapatkan SOP tentang pembayaran uang makan dan insentif, peneliti hingga saat ini belum menemukan dokumen yang mengatur teknis pembayaran uang makan dan insentif.

Meskipun banyak keterlambatan yang terjadi, tetapi tidak demikian dengan beberapa layanan lain. Seperti disampaikan oleh bapak AM diatas bahwa pembuatan surat keterangan model C dapat diselesaikan dengan cepat oleh petugas. Demikian pulan disampaikan oleh bapak SS dalam percakapan pada tanggal 19 januari 2019:

“waktu itu saya mengurus pembuatan surat keterangan model C cepat kok, langsung jadi hari itu juga. Ya pas waktu itu langsung dikerjakan oleh mas GEA dan pimpinannya pun ada jadi setelah dibuatkan langsung tanda tangan dan jadi.” (wawancara dengan bapak SS, 19-01-2019)

Selain itu proses pengelolaan keuangan juga berjalan baik. Proses pelaporan keuangan berjalan tepat waktu dan dikerjakan dengan baik oleh petugasnya. Hal ini dinyatakan oleh ibu STB selaku verifikator keuangan:

“untuk SPJ dari bagian kepegawaian rapi, dokumennya tertata, pajakannya juga lengkap, penyampaiannya juga tepat waktu, kalau 100% engga pernah bermasalah sih engga, ada masalah, kadang dia memasukan unsur SPJ yang ngga ada di SBU jadi diperbaiki itu yang menghambat, ada kalanya dokumen tidak lengkap, dan biasanya segera disusulkan, dia (DWY) tipe BPP yang menerima saran dari orang lain, dia mau disalahkan asalkan salahnya beralasan dia mau menerima.” (wawancara dengan ibu STB, 20-01-2019)

Senada dengan itu ibu FH juga menyampaikan hal yang sama:

“bu DWY SPJ nya rutin kok, rapi dan lengkap sesuai dengan permintaan pimpinan, dan dia terbiasa SPJ kegiatan-kegiatan besar seperti prajab dan dia bisa tepat waktu dan kegiatan yang melibatkan banyak orang.” (wawancara dengan ibu FH, 20-01-2019)

Jika ditinjau dari penilaian kinerja pegawai sesuai Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011, keterlambatan ini tidak akan tampak karena P2KP dibuat dalam rentang waktu satu tahun. Dalam formula waktu P2KP:

$$Waktu = \frac{\text{nilai tertimbang}(1.76) * \text{target waktu} - \text{realisasi waktu}}{\text{target waktu}}$$

Jika rentang waktu adalah 12 bulan maka nilai yang dihasilkan adalah 76.

$$76 = \frac{1,76 * 12 - 12}{12} * 100$$

#### 1.1.1.5 Kemadirian

Mandiri secara bahasa diartikan sebagai keadaan dapat berdiri sendiri, atau tidak bergantung pada orang lain.<sup>8</sup> Mandiri adalah keadaan dimana seseorang fokus pada dirinya sendiri, agar dapat beraktivitas dengan baik. Dalam sebuah tim, mandiri berarti mampu membawakan diri sehingga tidak menjadi beban bagi anggota tim yang lain. Kemandirian adalah sikap yang mendorong seseorang untuk

<sup>8</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/mandiri>

menjadi lebih baik. Menurut Robbins (2006:260), kemandirian adalah salah satu unsur yang layak untuk dinilai dalam menentukan baik atau buruknya kinerja seorang pegawai. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pegawai perlu untuk berinovasi, sehingga ia dapat menemukan cara untuk bekerja dengan efisien dan efektif. Selain berinovasi seorang pegawai juga harus aktif dalam bekerja sehingga tugas yang diberikan tidak terbengkalai. Hal yang tidak kalah penting adalah kemauan untuk mengembangkan diri, baik itu dari segi tenkis maupun mental.

#### **1.1.1.5.1 Tingkat Inovasi**

Inovasi adalah sebuah langkah maju untuk menghasilkan sesuatu yang baru yang berguna. Menurut Van de Ven, Andrew H., inovasi adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan dengan berbagai aktivitas transaksi di dalam tatanan organisasi tertentu.<sup>9</sup> Inovasi bukan hanya perihal menciptakan barang atau produk, tetapi inovasi juga berlaku untuk menciptakan metode baru yang memudahkan dalam melakukan sesuatu. Inovasi mutlak diperlukan untuk meningkatkan kualitas hidup setiap orang. Dalam dunia kerja, inovasi dapat berupa pembuatan bisnis proses baru yang memudahkan, prosedur baru yang mempercepat penyelesaian pekerjaan atau peralatan baru yang dapat mempermudah seorang petugas dalam melaksanakan tugasnya maupun memberikan pelayanan.

Kemampuan seseorang berinovasi sangat bervariasi, bergantung pada ilmu pengetahuan dan kreativitas yang dia miliki. Dalam upaya mempermudah

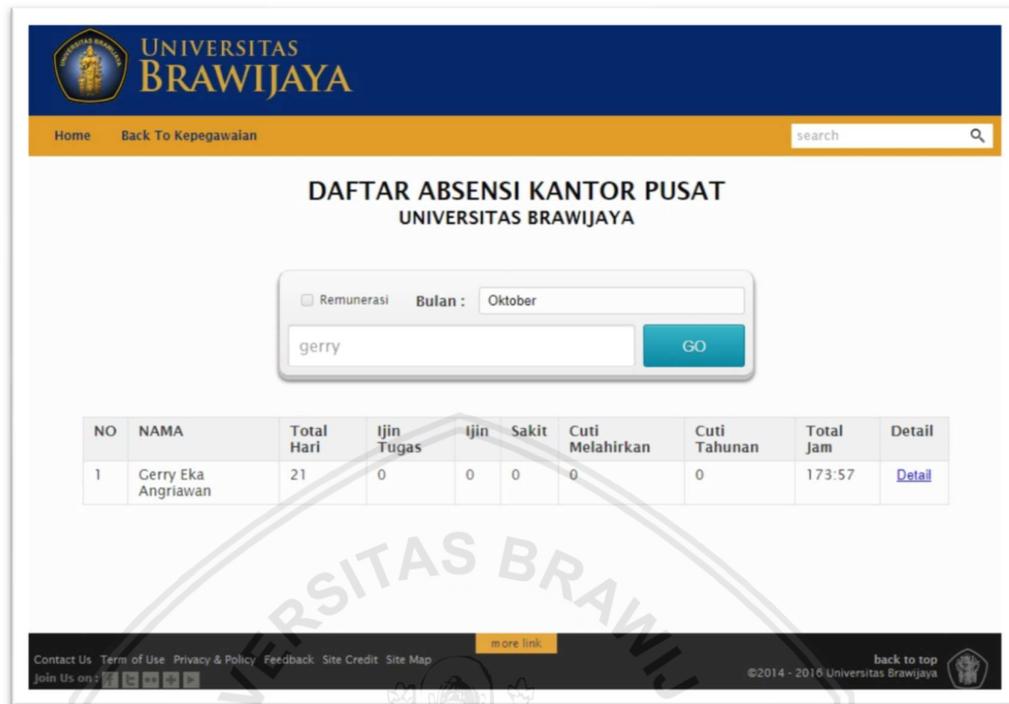
---

<sup>9</sup> <https://pengertiandefinisi.com/pengertian-inovasi-dan-ciri-cirinya/> diakses pada tanggal 20-02-2019

melaksanakan tugas, seorang ASNpun memiliki cara masing-masing. Cara seseorang melaksanakan tugas sesungguhnya sangat subjektif, ada yang suka menggunakan peralatan modern dan ada juga yang suka menggunakan cara-cara lama. Cara menyelesaikan tugas tersebut biasanya dipilih sesuai dengan tingkat kenyamanan seseorang. Seorang yang memilih menggunakan cara lama biasanya didasari oleh keterbatasan kemampuan teknis dan keinginan belajar yang kurang.

Di sub bagian tenaga kependidikan, beberapa ASN memiliki tingkat inovasi yang cukup tinggi dan beberapa lainnya masih dianggap kurang. Dari percakapan pada tanggal 19 februari 2019, kepala bagian kepegawaian ibu M membagi tingkat inovasi ASN di sub bagian tenaga kependidikan menjadi dua, kategori satu dengan tingkat inovasi tinggi dan kategori dua untuk tingkat inovasi rendah.

“tingkat kreatifitas pegawai di sub bagian tenaga kependidikan itu memang bervariasi, ada yang kreatif ada juga yang kurang. Seperti mas RM, dia cukup baik dalam memberikan pemecahan masalah, dengan pengalaman yang dimiliki, dia mampu memberikan berbagai opsi untuk masalah-masalah yang ada. Mas GEA, dengan kemampuan teknisnya, pernah membuat beberapa aplikasi seperti untuk presensi *on line*, kemudian pak HI juga bagus, mbak RA juga bagus meskipun dulu sempat agak tertutup namun sekarang sudah mulai terbuka dan memang memiliki kemampuan. Pada intinya semua memiliki potensi hanya saja sebagai pimpinan kita bisa memaksimalkan potensi yang ada atau tidak.” (wawancara dengan ibu M, 19-02-2019)



**DAFTAR ABSENSI KANTOR PUSAT  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

Remunerasi    Bulan :   
   

NO	NAMA	Total Hari	Ijin Tugas	Ijin Sakit	Cuti Melahirkan	Cuti Tahunan	Total Jam	Detail
1	Gerry Eka Angriawan	21	0	0	0	0	173:57	<a href="#">Detail</a>

more link

Contact Us    Terms of Use    Privacy & Policy    Feedback    Site Credit    Site Map  
 Join Us on:     back to top    ©2014 - 2016 Universitas Brawijaya

Gambar 29. Aplikasi absensi on-line inovasi GEA.

Beberapa ASN yang dimasukkan kedalam kategori satu atau dengan tingkat inovasi yang ini adalah, RM, GEA, RA, dan HI. Selain itu, ASN yang berusia muda memiliki potensi yang baik, namun dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki masing-masing, diperlukan cara yang berbeda dalam memaksimalkan potensi tersebut. Contoh dari kasus ini adalah bapak ABS, dengan latar belakang pendidikan ilmu hukum, maka untuk memaksimalkannya adalah dengan memberinya tugas untuk mereview secara hukum kasus-kasus tertentu yang ada.

Berbeda dengan ASN berusia muda, ASN dengan usia yang lebih tua, menurut ibu M memang tidak bisa diberi perlakuan yang sama. Untuk mereka memang tidak diberikan beban yang tinggi, karena memang kemampuan yang dimiliki relative kurang. Dengan usia yang tidak muda lagi tingkat pemebelajaran

merekapun menjadi lebih rendah, sehingga sulit mempelajari hal-hal baru, terutama yang menggunakan teknologi.

#### 1.1.1.5.2 Keaktifan Pegawai

Secara harfiah, aktif adalah giat (berusaha, bekerja), dinamis atau bertenaga.<sup>10</sup> Menurut Mc Keachie dalam Dimiyati dan Mujiono (1999:45), berkenaan dengan prinsip keaktifan mengemukakan bahwa individu merupakan manusia belajar yang selalu ingin tahu. Menurut Syaiful (2006:124-134) keaktifan jasmani dan rohani meliputi, keaktifan indera, keaktifan akal, keaktifan ingatan, dan keaktifan emosi. Dari beberapa pengertian diatas, keaktifan dapat disederhanakan menjadi, tingkar usaha yang dimiliki seseorang untuk mendapatkan tujuannya dengan menggunakan indera, akal, ingatan dan jiwanya. Dan proaktif menurut kamus bahasa Indonesia adalah lebih aktif.

Tingkat keaktifan seorang pegawai dalam bekerja sangat menentukan tercapai atau tidaknya target, kecepatan tercapainya target, dan penambahan pengetahuan dan pengalaman. Dengan semakin banyaknya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, seorang pegawai akan semakin baik dalam melaksanakan tugasnya. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki, seorang pegawai akan semakin banyak pula alternatif yang dimiliki dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

Dari pengamatan yang telah peneliti lakukan di sub bagian tenaga kependidikan, peneliti mendapatkan bahwa tingkat keaktifan ASN disana masih

---

<sup>10</sup> <https://kbbi.web.id/aktif> diakses pada tanggal 20-02-2019

perlu ditingkatkan. Dengan beban kerja yang relatif ringan, mereka terlihat santai dalam bekerja. Dari wawancara yang peneliti lakukan kepada ASN di sub bagian tenaga kependidikan, hanya bapak HI yang menyatakan menggunakan waktu luangnya untuk mencari informasi dan semacamnya. Dalam wawancara pada tanggal 23 januari 2019 bapak HI menyampaikan:

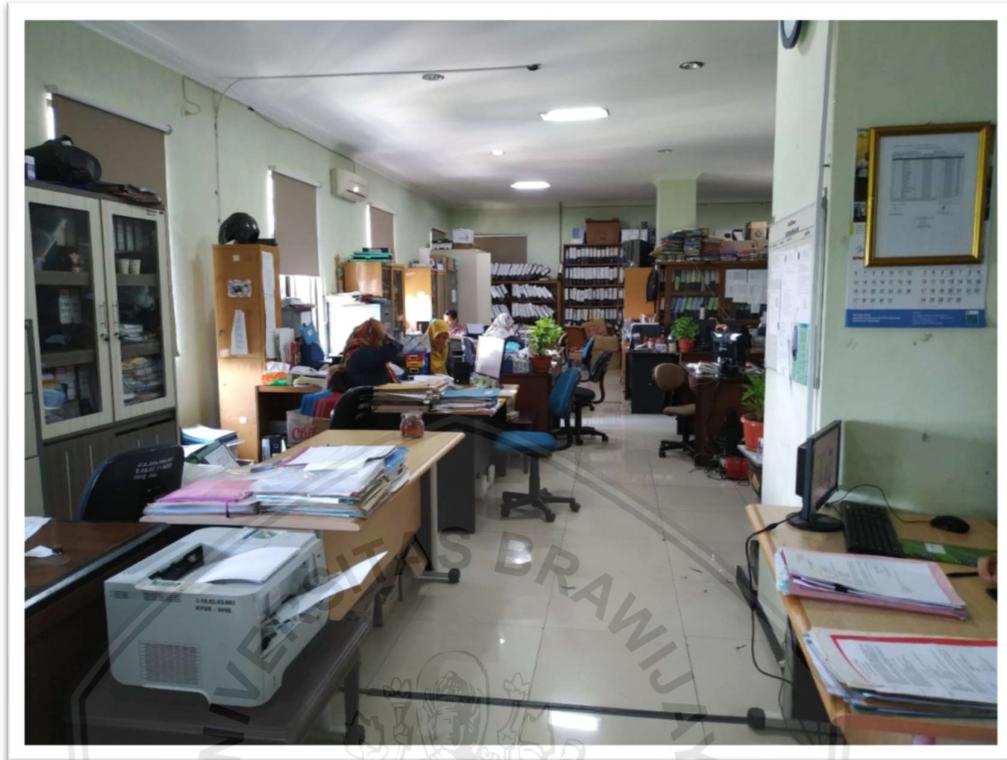
“ya disela-sela waktu kerja, ya mungkin saya sempatkan untuk *browsing* mas, untuk mencari informasi dari tempat lain, mencari informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, kan bisa bermfaat untuk pekerjaan, ya selain itu mungkin saya bikin kaya *check list* pekerjaan dan semacamnya”  
(wawancara dengan bapak HI, 23-01-2019)

Dari beberapa kesempatan saat peneliti mengamati, ruang kerja terlihat sepi, hanya beberapa ASN saja yang terlihat melaksanakan tugasnya. Memang beban kerja yang dimiliki para ASN kurang ideal sehingga mereka memiliki banyak waktu luang pada jam kerja. Menurut penuturan ibu M, dari hasil analisis beban kerja memang dinyatakan ada kelebihan dua orang ASN.

Tabel 10. Beban kerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan.

No	Nama/Inisial	WTP (dalam jam)	Kebutuhan Pegawai	Pebulatan
1	ABS	82,33	0,55	1
2	ASS	833,67	0,67	1
3	DWY	694,17	0,56	1
4	EYP	1174,83	0,94	1
5	GEA	1.291,07	1,03	1
6	HI	767,67	0,61	1
7	LH	1.004,42	0,80	1
8	RA	853,42	0,68	1
9	RM	1.300,45	1,04	1
10	S	1.005,67	0,80	1
11	WS	1.037,42	0,83	1

Sumber: Pengolahan data ABK di sub bagian tenaga kependidikan.



Gambar 30. Situasi ruang kerja sub bagian tenaga kependidikan. Sumber: dokumentasi penelitian

Sangat disayangkan, waktu luang yang sedemikian besar tidak dimanfaatkan untuk kegiatan yang bermanfaat dalam pekerjaan. Dengan waktu luang yang dimiliki seharusnya para ASN lebih proaktif dalam bekerja. Memanfaatkan waktu luang untuk mencari informasi yang bermanfaat bagi pekerjaan, melakukan inovasi untuk memudahkan proses penyelesaian tugas atau mendiskusikan permasalahan yang ada untuk menemukan solusi yang baik adalah hal yang positif bagi mereka.

#### 1.1.1.5.3 Keinginan Belajar

Pengembangan kemampuan atau keterampilan merupakan sebuah hal yang penting bagi seorang pegawai. Semakin tinggi kemampuan atau keterampilan yang dimiliki, maka akan semakin baik kinerja seorang pegawai. Pengembangan

kemampuan dan keterampilan dapat dilakukan melalui pendidikan formal maupun informal. Dengan semakin banyaknya sarana-sarana untuk meningkatkan kemampuan, maka sangat disayangkan jika seseorang malas untuk berusaha meningkatkan kemampuannya.

Melihat tingkat pendidikan dan usia yang dimiliki oleh ASN di sub bagian tenaga kependidikan saat ini, seharusnya kemampuan yang dimiliki sangat perlu untuk ditingkatkan.

Tabel 11. Pendidikan dan Usia ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan.

No	Nama/Inisial	Pendidikan	Gelar	Usia (dalam tahun)
1	ABS	S1	SH	36
2	ASS	S1	S.Si	39
3	DWY	D3	A.Md.	31
4	EYP	-	-	31
5	GEA	S1	S.Kom.	28
6	HI	S1	S.Pi	46
7	LH	-	-	55
8	RA	S1	S.Kom.	31
9	RM	D3	A.Md.	33
10	S	-	-	57
11	WS	-	-	57

Sumber: Pengolahan data pegawai

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas ASN masih dalam usia yang baik untuk menempuh pendidikan lanjut. Dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki saat ini yang mayoritas eksak, sangat diperlukan penyesuaian dibidang, ilmu administrasi maupun manajemen.

Hasil wawancara dengan ibu M selaku kepala bagian kepegawaian, beliau menyatakan bahwa selama ini kegiatan untuk meningkatkan kemampuan ASN hanya mengikuti pemerintah pusat.

“memang selama ini, kami belum pernah membuat kegiatan semacam itu, biasanya bila saya selesai mengikuti sosialisasi saya sampaikan kepada para staf supaya mereka semua mengetahui. Untuk kegiatan pengembangan SDM biasanya kami mengikuti pusat, kalau misalkan kemenristek mengadakan pelatihan ya kami mendaftarkan beberapa nama. Untuk menempuh pendidikan lanjut, itu sangat bergantung pada keinginan masing-masing, saya selaku pimpinan selalu memotivasi, namun memang itu menjadi keputusan pribadi masing-masing. Sebenarnya ada yang pernah mengajukan tugas belajar, tapi untuk tugas belajar saat ini belum saya izinkan, karena kalau untuk tugas belajar mereka harus meninggalkan pekerjaan, kalau izin belajar silakan. Tapi untuk izin belajar khawatirnya tidak dapat bantuan biaya, itu keberatannya”(wawancara dengan ibu M, 19-02-2019)

Pernyataan ibu M ini mendapat pembenaran dari bapak RM dan bapak GEA. Menurut pengakuan keduanya, memang sebenarnya ada keinginan untuk melanjutkan pendidikan, namun biaya yang harus dikeluarkan cukup tinggi. Adapun keengganan yang muncul disebabkan kekhawatiran akan kesulitan dalam menyelesaikan pendidikan tersebut. Bapak GEA menuturkan pada percakapan pada tanggal 20 februari 2019:

“sebenarnya ingin sih sekolah lagi, ya tapi itu biayanya, kalau bisa dapat bantuan biaya pendidikan sih tidak masalah.” (wawancara dengan bapak GEA, 20-02-2019)

Meskipun demikian, sesungguhnya ada ASN yang sudah melanjutkan studinya namun belum mendapatkan pengakuan. Menurut pengakuan bapak RM, dia sudah menyelesaikan pendidikan S1-nya. Dengan diadakannya penyesuaian nantinya pendidikan terakhir akan mendapatkan pengakuan, sehingga pangkat/golongan pun akan disesuaikan.

### 1.1.2 Pendorong dan Penghambat Kinerja

Tentu saja dalam bekerja ada saatnya seorang pegawai sangat bersemangat, dan ada pula saat ia kurang bersemangat. Tingkat kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Beberapa faktor dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan, dan dapat pula menurunkan kinerjanya. Menurut A. Dale Timple (1992:31) dalam Mangkunegara (2007:15), faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan dapat bersumber dari dua tempat. Dua tempat itu adalah dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan sekitarnya, atau lebih sering disebut faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berhubungan dengan sifat seseorang seperti kemampuan, dan etos kerja. Faktor eksternal adalah pengaruh dari lingkungan terhadap seorang karyawan seperti sikap rekan kerja, dukungan pimpinan dan sarana yang tersedia.

#### 1.1.2.1 Pendorong Kinerja

Banyak hal yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja ASN. Pengaruh tersebut dapat berasal dari dalam diri ASN itu sendiri maupun berasal dari lingkungan sekitarnya. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan suatu pengaruh yang muncul dari dalam diri seseorang. Faktor ini dapat berdampak positif maupun negatif pada orang tersebut. Dari penelitian yang telah dilaksanakan, beberapa faktor internal yang berdampak positif bagi pekerjaan telah diungkapkan oleh pada ASN di sub bagian tenaga kependidikan. Menurut bapak HI pada tanggal 23 januari 2019, pikiran positif dan disiplin dapat membuat ASN bekerja lebih baik.

“memang kalau *reward* itu memberi pengaruh, tapi kalau saya yang paling berpengaruh adalah pribadi dari dalam diri sendiri, jika berpikiran positif, disiplin, bersungguh-sungguh, kalau orang kaya gitu dimanapun dia akan bisa menikmati pekerjaannya. Kalau *reward* kan sudah ada standarnya jadi tidak terlalu berpengaruh.”(wawancara dengan bapak HI, 23-01-2019)

Senada dengan bapak HI, bapak GEA pun menyampaikan hal serupa tentang motivasi kerjanya:

“kalau saya pribadi sih *reward* itu tidak jadi masalah, karena kalau menurut saya rezeki itu kan sudah ada yang mengatur, ya tinggal bagaimana kita bersyukur, kalau kita mau bersyukur itu tidak akan mengganggu kerja kita.”(wawancara dengan GEA, 21-21-2019)

Menurut ibu RA pun demikian, merasa tidak puas pun percuma, karena memang untuk *reward* sudah ada standarnya.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah pengaruh bagi ASN dari luar dirinya. Faktor ini dapat muncul dari lingkungan kerja maupun lainnya. Dari hasil penelitian, faktor eksternal banyak ditemukan dari lingkungan kerja. Suasana ruang kerja sangat berdampak bagi kinerja ASN. WS menerangkan bahwa suasana saling mendukung, dan membantu antar sesama membuat suasana nyaman.

“kita saling mendukung, di tendik itu saling bantu membantu, kita belum selesai langsung dibantu, yang lain belum selesai kita bantu, seperti kemarin mbak E bantu mbak D, disini pimpinan juga mendukung, kasih motivasi kurangnya apa yang ditanya kuangnya apa?”(wawancara dengan ibu WS, 23-01-2019)

Hal tersebut dibenarkan oleh bapak J selaku kepala sub bagian tenaga kependidikan pada tanggal 18 januari 2019:

“untuk unit sub bagian tenaga kependidikan yang dikedepankan adalah kesepahaman dengan didasari oleh

kekeluargaan untuk mengoptimisasi kinerja dan layanan kami, itu yang saya utamakan, kinerja itu tidak mempertimbangkan imbalan tetapi mengutamakan kecepatan pelayanan, makanya yang kita kedepankan disini adalah rasa persaudaran dan kebersamaan dan kesepahaman yang tinggi untuk mengoptimisasi profesionalisme kerja”(wawancara dengan bapak J, 18-01-2019)

Dari pernyataan WS diatas, ditunjukkan bahwa dukungan dan perhatian atas merupakan sebuah hal yang dibutuhkan dalam bekerja.

### 1.1.2.2 Penghambat Kinerja

Dalam bekerja selain ada faktor yang dapat meningkatkan kinerja, maka ada pula faktor yang dapat menurunkan kinerjajapun tentu ada. Seperti pendorong kinerja, penghambat kinerjajapun berasal dari faktor internal dan eksternal.

#### A. Faktor Internal

Faktor dari dalam diri, selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menurunkan kinerja. Faktor internal bagaikan pisau bermata dua, disatu sisi dapat mendorong kinerja sisi lainya dapat menghambat kinerja. Dari penelitian didapatkan bahwa kondisi fisik ASN menentukan kinerja. Kondisi fisik yang tidak atau kurang prima dapat menurunkan kinerja.

“saat pekerjaan datang dalam jumlah banyak dan harus segera selesai, kadang menimbulkan rasa jenuh, dan lelah, kalau sudah seperti itu kinerja menurun”(wawancara dengan ibu WS, 23-01-2019)

Contoh lain diberikan oleh WS:

“ya kondisi fisik juga berpengaruh, biasanya kalau pekerjaan banyak seperti kemarin waktu ada tes penerimaan pegawai, pekerjaan banyak dan harus segera diselesaikan, akhirnya kan menjadi jenuh, capek, akhirnya kan jadi males, tapi ya kan tetap harus dikerjakan”(wawancara dengan ibu WS, 23-01-2019)

Dari pernyataan diatas jelas sekali bahwa apabila kondisi fisik telah menurun, kinerjapun menurun. Demikian pula dengan kondisi emosi, perasaan jenuh dapat menurunkan semangat kerja.

Selain fisik dan mental, kompensasi yang diterima oleh ASN turut memberi pengaruh meskipun tidak besar. Sebagaimana disebutkan oleh HI sebelumnya, *reward* dapat memberi pengaruh meskipun itu tidak signifikan. Hal ini dibenarkan oleh ibu RA.

“ya kalau rasa kurang puas sih ada, kurang puas pada *reward* yang diberikan, dengan pekerjaan seperti ini ya harapannya bisa mendapatkan *reward* yang lebih baik lagi, tapi untuk *reward* kan sudah ada ketentuannya jadi ya pasrah aja”(wawancara dengan ibu RA, 21-01-2019)

Perasaan puas atau tidak tersebut sangat bergantung pada pola pikir ASN, dimana pola pikir akan menentukan orientasi kerja.

Dalam kehidupan manusia, keluarga adalah faktor yang sangat berpengaruh. Keadaan keluarga dapat memberikan dampak negatif pada kinerja, hal ini dialami oleh LH pada saat ini. Dengan kondisi kesehatan suami yang kurang baik, memaksa ibu LH untuk sering meninggalkan tugasnya. Faktor keluarga juga disampaikan oleh GEA, dimana jika ada kepentingan keluarga dia terpaksa izin dari pekerjaan.

Selain itu faktor internal yang sangat penting adalah kemampuan teknis ASN. Keterbatasan kemampuan teknis akan memperlambat kinerja, seperti apa yang dialami oleh bapak S. Menurut pengakuan bapak S, dia tidak dapat mengoperasikan perangkat pomputer dengan baik, sehingga lebih memilih menyelesaikan tugas secara manual.

“sementara ya manual gini kalau saya yang mengerjakan, soalnya tidak bisa pakai komputer, dulu saya bisa tapi berhubung sudah lama tidak pakai jadinya ya tidak bisa lagi”(wawancara dengan bapak S, 28 januari 2019)

Ibu M menabahkan, kemampuan adaptasi yang bervariasi turut memberikan dampak pada kinerja ASN.

#### B. Faktor Eksternal

Selain faktor internal ada pula faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor eksternal banyak ditemukan dalam penelitian. Permasalahan pertaman yang menghambat kinerja adalah perlengkapan kerja, baik itu perangkat keras maupun perangkat lunak.

Kurang tersedianya perangkat keras seperti mesin cetak (*printer*) dan mesin *foto copy* adalah salah satu keluhan yang disampaikan ASN. Dalam proses penyiapan dokumen, pencetakan dan penggandaan merupakan langkah penting. Dengan kurangnya ketersediaan peralatan tersebut, kinerja akan memakan waktu yang lebih lama.

“yang menjadi kendala adalah untuk saat ini saya tidak memiliki *printer*, saya kan sekretaris ya mas, pekerjaan saya berhubungan dengan surat-menyurat dan dokumen lainnya, kalau tidak punya *printer* ya jadinya repot, kalau mau cetak harus pakai *flash disk* lalu cetak ke komputer yang lain yang ada *printer*-nya, sebenarnya saya sudah minta untuk penggantian tapi samapai sekarang belum diaksih”(wawancara dengan ibu LH, 28-01-2019)

Keluhan semacam ini juga disampaikan oleh DWY pada tanggal 28 januari 2019:

“proses penyusunan SPJ iku pasti beberapa rangkap, jadi data dukung itu kan perlu digandakan, tapi disini tidak punya mesin foto copy, jadinya kan harus foto copy diluar,

jadi tambah lama kan”(wawancara dengan ibu DWY, 23-01-2019)

Hal yang sama dikeluhkan oleh bapak S, sebagai petugas arsip bapak S perlu menggandakan dokumen untuk disimpan dan didistribusikan.

Selain perangkat keras, perangkat lunakpun menjadi masalah. Perangkat lunak yang belum bisa bekerja maksimal menjadi kendala dalam bekerja. Kinerja perangkat lunak seperti SAPK yang lambat pada jam kerja ataupun validitas data yang tersimpan dalam SIMPEG adalah hambatan bagi operator aplikasi tersebut.

“saat dikerjakan pada jam kerja, traffic jam mas, jadi banyak yang ngenput seluruh Indonesia, jadi lambat, jadi ngerjakannya pasti pulang kerja, terus kadang P2KP tidak sesuai saat input, ternyata jabatan salah, nilai salah”(wawancara dengan ibu EYP tentang SAPK, 25 januari 2019)

“ada, tapi kan kita butuh data, contoh seperti ini mas (data riwayat kenaikan pangkat dan gaji pegawai), saya kalau ngga ada ini (riwayat pegawai) saya ngga bisa mengerjakan mas, lha yang bikin lama itu kadang masa kerja disini dan yang di masternya ngga sama, akhirnya kita bongkar file akhirnya kita memperbaiki yang dimaster baru bisa mengerjakan ini, dan itu ngga satu atau dua orang aja di kantor pusat, banyak orang itu”(wawancara dengan ibu EYP tentang SIMPEG, 25 januari 2019)

“kalau KGB sebenarnya saya juga masih terkendala, kadang datanya masih tidak sinkron, jadi harus dikros cek lagi sampai benar-benar fix, karena kadang data di basis data dan di *hard copy* tidak sama.”(wawancara dengan ibu RA, 21 januari 2019)

Selain perangkat kerja, input yang diterima juga merupakan penghambat kinerja. Dokumen yang diberikan pegawai sebagai data dukung sering kali tidak sesuai, sehingga perlu diperbaiki. Proses perbaikan dari masing-masing

pegawai memerlukan waktu yang berbeda bergantung pada respon pegawai tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh ibu WS:

“biasanya kebanyakan ada kesalahan dalam dokumen-dokumen, seperti kurang lengkap, salah tulis seperti punya pak Azis kemarin itu”(wawancara dengan ibu WS, 23-01-2019)

Dalam penanganan pegawai non PNS, keluhan yang ada adalah tentang produk hukum yang memanyungi. Hingga saat ini payung hukum bagi pegawai non PNS masih sangat terbatas, dan lebih banyak menyesuaikan dengan aturan yang berlaku bagi PNS. Sebagaimana disampaikan oleh RM:

“masalahnya sebenarnya satu, yaitu produk hukum, dimana di bagian kepegawaian itu murni pegangannya adalah produk hukum, karena saya bergerak ditupoksi tenaga kependidikan tetap non PNS dan tenaga kontrak dimana produk hukumnya masih belum lengkap, produk hukum itu seperti peraturan rektor maupun peraturan pemerintah, contoh seperti ini, peraturan rektor tentang tenaga kependidikan tetap itu baru dimulai tahun 2013, diperbaharui tahun 2016, itu masih global, belum ada juknis-juknis secara khusus, seperti bagaimana cara kenaikan pangkat tenaga kependidikan tetap non PNS, akhirnya kita kan mengikuti yang PNS, jika nanti ada detilnya kan pasti lebih enak, jadi kita sekarang masih meraaba-raba, menyesuaikan dengan yang PNS apapun itu” (wawancara dengan bapak RM, 21-01-2019)

Masalah umum yang kerap dihadapi disemua unit kerja adalah keberadaan pimpinan. Pimpinan yang sering menjalankan tugas luar, baik itu luar kantor maupun luar kota, akan mempengaruhi kecepatan penyelesaian tugas. Tugas yang telah selesai dan memerlukan pengesahan atau persetujuan pimpinan akan tertunda, sehingga menyebabkan keterlambatan.

“itu biasanya orangnya terlambat mengajukannya, seperti baru-baru ini dia selesai cuti baru mengajukan, selain itu yang menyebabkan keterlambatan adalah terkadang

pimpinan tidak ada ditempat jadi harus menunggu tanda tangan, terus pengajuan ke atasan, nunggu itu selesai, setelah turun kita ngerjain kemudian minta tanda tangan lagi kan nunggu lagi.”(wawancara dengan ibu RA, 21-01-2019)

Selain ibu RA, masalah ini juga dialami oleh bapak HI, dan ASN lainnya yang memerlukan pengesahan pimpinan. Menurut ibu SY selaku sekretaris kepala biro umum dan kepegawaian, waktu yang diperlukan memang relative bergantung pada pimpinan:

“yang ngga mesti sih, biasanya langsung, tapi kalau pas orangnya ngga ada ya harus nunggu.”(wawancara dengan ibu SY, 28-01-2019)

Selain yang disampaikan oleh para ASN, dari pengamatan yang dilakukan peneliti menilai budaya kerja memberikan pengaruh yang signifikan dalam pelaksanaan tugas, dimana waktu luang tidak digunakan dengan baik sebagai waktu tambahan dalam bekerja.

## 5.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Dokumen merupakan salah satu *input* dan *output* dari sebuah pekerjaan. Untuk menghasilkan *output* yang berkualitas baik sesuai target kinerja, diperlukan *input* dan proses yang berkualitas pula. Dalam sebuah organisasi dokumen yang merupakan media untuk menyampaikan informasi resmi harus memiliki kualitas yang baik. Dokumen dengan kualitas yang baik menjamin kebenaran data yang termuat didalamnya. Dokumen yang berkualitas mudah untuk dipahami, dan tidak menimbulkan kerancuan dalam interpretasi. Menurut Poerwanto (2016:1), kualitas adalah sesuatu atau apapun yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen, kualitas adalah kesesuaian terhadap spesifikasi. Dari pernyataan pertama yang

dikemukakan diatas, menunjukkan bahwa kualitas adalah sesuatu yang sangat subjektif dari sudut pandang konsumen. Pernyataan kedua memiliki arti yang lain, dimana kualitas adalah kesesuaian sesuatu terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan, bukan berdasar keinginan konsumen.

Kinerja yang baik merupakan salah satu kunci untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padananya dalam bahasa Inggris adalah performance, istilah performance sering diIndonesiakan sebagai performa (Wirawan, 2009:5). Untuk menjaga performa tetap tinggi, penilaian adalah hal yang sangat penting. Selain untuk menjaga level kinerja, penilaian juga berfungsi untuk melihat faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Untuk mengukur kinerja seorang pegawai, menurut Robbins (2006:260) ada lima indikator yang perlu diperhatikan, yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian. Menurut A. Dale Timple (1992:31) dalam Mangkunegara (2007:15), faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan ada dua yaitu: faktor internal dan eksternal.

Pada sub bab ini peneliti akan membahas kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan berdasarkan data dan fakta yang telah didapatkan selama proses penelitian berlangsung. Pembahasan ini dilakukan melalui beberapa indikator yang dirumuskan oleh Stephen P. Robbins.

### **5.2.1. Kinerja ASN di Sub Bagian Tenaga Kependidikan**

Pembahasan kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan ini dilakukan dengan lima indikator yang telah dirumuskan oleh Robbins. Lima indikator tersebut adalah: (1) Kuantitas, (2) Kualitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Efektifitas, dan (5)

Kemandirian. Faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja dibahas sesuai pendapat A. Dale Timple yaitu: (1) faktor internal, dan (2) faktor eksternal.

#### 5.2.1.1 Kuantitas

Secara harfiah kuantitas adalah jumlah, atau banyaknya sesuatu. Menurut Wungu dan Brotoharsono (2003:56), kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka. Kuantitas didefinisikan oleh Wilson dan Heyyel (1987:101) sebagai jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu.

Sebuah instansi pemerintah seperti UB, penilaian kuantitas kinerja dilakukan melalui P2KP. Dokumen P2KP merupakan bentuk penilaian terhadap kinerja dan perilaku ASN. Unsur penilaian dalam P2KP meliputi, (1) kuantitas, (2) kualitas, (3) nilai kinerja berdasarkan formula tertentu, dan (4) perilaku kerja ASN. Proses penyusunan P2KP dimulai pada awal tahun dimana saat itu ditetapkan target kinerja untuk masing-masing ASN. Target tersebut merupakan kesepakatan kerja antara ASN dan atas langsungnya. Menurut Peraturan Kepala BKN nomor 34 tahun 2011, penyusunan target untuk setiap ASN didasarkan pada lima prinsip yaitu: (1) jelas, (2) dapat diukur, (3) relevan, (4) dapat dicapai, dan (5) memiliki target waktu. Berdasarkan data-data yang diperoleh selama penelitian berlangsung, beberapa ASN di sub bagian tenaga kependidikan tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan selama tahun 2018. Selain itu ada juga ASN yang melebihi target kinerja. Tidak tercapainya target kinerja yang telah disepakati merupakan bahan evaluasi

bagi pimpinan terhadap ASN yang bersangkutan. Dengan demikian secara kuantitas kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan perlu ditingkatkan.

Menurut Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011, dalam kasus dimana target kinerja tidak dapat dicapai disebabkan faktor diluar kemampuan ASN, maka target tersebut dapat ditinjau kembali. Dari data dan fakta yang diperoleh selama penelitian, kegagalan dalam mencapai target bukan disebabkan oleh kemampuan ASN. Kegagalan tersebut disebabkan karena penetapan target kinerja yang terlalu tinggi. Sesuai dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011, seharusnya target kinerja pada dokumen P2KP harus ditinjau ulang.

Menurut keterangan pimpinan di Bagian Kepegawaian yaitu ibu M dan bapak J, hal tersebut memang seharusnya tidak terjadi. Dari kenyataan yang ada seharusnya target kinerja mereka diperbaharui. Sesuai ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011, jika memang tidak tercapainya target tersebut disebabkan faktor diluar individu ASN maka target kinerja harus diperbaharui. Dengan tidak diperbaikinya target kinerja, maka kinerja ASN tersebut terlihat kurang baik atau bahkan tidak baik. Tentu keadaan ini merugikan bagi ASN karena bisa mendapat penilaian negatif dari pimpinan mereka.

Kuantitas, selain jumlah terselesaikannya pekerjaan, waktu kerja merupakan sesuatu yang harus dinilai. Berapa jam kah ASN bekerja setiap hari? Menurut Mangkunegara (2009:75), kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu hari. Dalam Peraturan Menteri RISTEK & DIKTI Nomor 31 Tahun 2016 disebutkan bahwa jam kerja ASN mulai pukul 07.30 hingga 16.00 WIB. Dengan waktu istirahat pukul 12.00 WIB hingga 13.00 WIB, maka jam

kerja efektif UB adalah 7,5 jam. Jika dilihat dari definisi yang diajukan oleh Mangkunegara, maka kuantitas jam kerja ASN di UB setiap hari adalah 7,5 jam. Pada faktanya, banyak ASN di UB yang tidak dapat memenuhi kuantitas jam kerja tersebut. Dari pengamatan yang telah dilakukan, tidak tercapainya kuantitas waktu tersebut sering disebabkan keterlambatan ASN kembali ke kantor setelah jam istirahat, atau karena kepentingan lainnya. Jika ditinjau dari Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2011 pada lampiran peraturan romawi II huruf C angka 3, jam kerja efektif ASN adalah 5 jam kerja. Dalam peraturan tersebut jam efektif adalah jam kerja formal dikurangi waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja seperti melepas lelah, istirahat makan dan lainnya. Dengan demikian ASN masih dizinkan meninggalkan ruang kerja untuk keperluan tertentu selama 2,5 jam setiap harinya, sehingga jam kerja efektif seorang ASN adalah 5 jam setiap harinya.

#### **5.2.1.2 Kualitas**

Menurut Poerwanto (2016:1), kualitas adalah sesuatu atau apapun yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen, kualitas adalah kesesuaian terhadap spesifikasi. Dari dua definisi yang dikemukakan oleh Poerwanto diatas, untuk menilai kualitas kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan peneliti menggunakan definisi ke-dua. Didalam proses pembuatan dokumen, format sebuah dokumen sudah disediakan dengan bentuk tertentu (*template*), demikian juga nilai hak-hak ASN telah dibuatkan sebuah standar. Dengan demikian kesesuaian isi dokumen terhadap standar yang telah ditetapkan adalah sebuah kewajiban. Walaupun peneliti lebih cenderung menggunakan definisi ke-dua namun kebutuhan konsumen tidak dapat diacuhkan. Kebutuhan konsumen adalah dokumen yang

valid sesuai dengan format yang telah ditetapkan, sehingga tidak menimbulkan kerugian kepadanya.

Melihat dari dokumen-dokumen yang dihasilkan, semua dokumen yang diterbitkan telah sesuai standar penulisan yang ditetapkan dalam Peraturan Rektor Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Tata Naskah Dinas. Dari data yang didapatkan, tidak terdapat penulisan dokumen diluar standar, namun terdapat beberapa kesalahan dalam penulisan data pada dokumen. Contoh kasus adalah pada SK ASN berinisial NF tentang kenaikan pangkat tenaga kependidikan tetap non PNS, pada dokumen tersebut terdapat kesalahan pada penulisan nominal gaji pokok. Nominal gaji pokok dituliskan lebih tinggi dari yang seharusnya, setelah beberapa waktu diterbitkan koreksi atas SK tersebut. Dalam SK tersebut dituliskan gaji NF adalah Rp. 2.668.200,- padahal seharusnya Rp. 2.586.700,-. Kesalahan semacam ini menimbulkan hambatan bagi PPABP, dimana dia adalah pihak yang bertugas membayar gaji ASN. Jika nominal yang salah tersebut terlanjur dibayar, PPABP harus mencari ASN tersebut untuk meminta kembali kelebihan pembayaran dan menyetorkannya ke kas Negara.

Kesalahan lain yang sering terjadi adalah dalam usulan pembayaran uang makan pegawai. Perhitungan presensi pegawai kerap tidak sesuai, sehingga dilakukan koreksi pada bulan berikutnya. Kesalahan-kesalahan yang terjadi memperlambat proses selanjutnya dan hak-hak pegawai tertunda. Keterlambatan ini secara langsung atau tidak langsung menimbulkan pertanyaan dari para pegawai kepada PPABP, sehingga PPABP sebagai konsumen dari sub bagian tenaga kependidikan menjadi pihak yang dirugikan atas kasus tersebut.

Meskipun kerap menerima pertanyaan atau komplain dari pegawai, PPABP menilai tingkat kesalahan yang terjadi masih dalam batas wajar. PPABP menyatakan bahwa tingkat kesalahan selama tahun 2018 masih dibawah 10% dan itu wajar terjadi. Tingkat kesalahan dalam bekerja tersebut tercermin dalam nilai mutu kinerja dalam P2KP ASN. Nilai mutu kinerja ASN pada P2KP sangat bervariasi mulai dari 20 hingga 100.

Menurut Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011, seorang ASN seharusnya memiliki nilai minimal mutu 61. Angka 61 adalah nilai terendah dalam kategori kinerja cukup seorang ASN, dimana dalam bekerja terdapat 3 atau 4 kesalahan kecil dan pelayanan sesuai standar. Nilai tertinggi mutu adalah 100, dimana dalam bekerja tidak terdapat kesalahan dan pelayanan yang diberikan diatas standar. Berdasarkan data yang diperoleh dari dokumen P2KP ASN di sub bagian tenaga kependidikan, terdapat ASN dengan nilai mutu 20 dan ada pula nilai mutu 100. Kedua nilai mutu tersebut merupakan nilai yang tidak wajar. Kesalahan dalam bekerja memang terjadi, tetapi tidak seburuk itu sehingga mendapatkan nilai 20. Nilai 100 menimbulkan pertanyaan, mungkinkah seorang ASN bekerja dengan sempurna dalam rentang satu tahun?

Dari pengakuan para ASN di sub bagian tenaga kependidikan, penilaian mutu kinerja dilakukan oleh masing-masing ASN. Penilaian secara mandiri dilakukan karena yang paling mengerti bagaimana kinerja dan kualitas kinerja adalah ASN yang bersangkutan. Penilaian ini selanjutnya dipertimbangkan dan disahkan oleh atas langsung dari ASN. Dalam kasus nilai yang tidak wajar, atasan berhak dan wajib memberikan petunjuk bagi para ASN.

Menurut para ASN, nilai mutu mereka berikan sesuai dengan yang mereka rasakan. Nilai mutu 61 hingga 80 adalah nilai yang ideal bagi mereka, dengan acuan Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011 dimana 61-75 berpredikat cukup dan 76-90 berpredikat baik. Beberapa ASN yang memiliki nilai mutu dibawah diluar rentang 61-90 menyatakan memang terajdi kesalahan dalam pengisian P2KP dan itu telah mendapatkan arahan dari kepala sub bagian tenaga kependidikan. Permasalahan ini telah mendapatkan perhatian dari para pimpinan di bagian kepegawaian dimana kepala sub bagian tenaga kependidikan dan kepala bagian kepegawaian menyatakan memang dalam penyusunan P2KP harus lebih diperhatikan. Kesalahan dalam penyusunan dokumen P2KP ASN di sub bagian tenaga kependidikan adalah gambaran bagaimana kualitas kerja mereka.

### **5.2.1.3 Efektifitas**

#### **5.2.1.3.1 Pemanfaatan Sumber Daya**

Suber daya dapat dibagi menjadi dua yaitu: sumber daya manusia (SDM) dan perangkat kerja yang tersedia. Dalam penelitian ini, pemafaatan sumber daya adalah pemanfaat perangkat kerja. Perangkat kerja dapat berupa perangkat keras maupun perangkat lunak. Perangkat kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Robbins (1996) dalam Anam (2017), menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor diantaranya adalah pemberian fasilitas kerja. Deloitte menyebutkan dalam dokumennya bahwa penyediaan perangkat kerja yang tepat mampu meningkatkan pengalaman karyawan dan turut mempengaruhi kinerja

mereka.<sup>11</sup> Moenir (1989:197) dalam Yeltsin et al (2017) menyatakan, fasilitas merupakan segala sesuatu yang ditempati dan diminati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaraan pekerjaan. Perangkat kerja di sub bagian tenaga kependidikan antara lain: furnitur, komputer, *printer*, *scanner*, alat tulis, sistem informasi, jaringan internet dan ruang arsip. Pada umumnya semua perangkat yang telah disediakan dapat dimanfaatkan dengan maksimal. Hampir semua ASN mampu mengoperasikan komputer dengan baik, meskipun juga ada yang belum. Dari pengalaman peneliti dalam bekerja, maupun dari pengamatan, ASN yang mampu mengoperasikan komputer dengan baik hampir pasti dapat memanfaatkan jaringan internet maupun perangkat yang terhubung dengan komputer.

Menurut Ambrati dan Suryani (2014) dalam Yeltsin et al (2017), fasilitas kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada kenyataannya fasilitas yang telah disediakan belum dapat dimanfaatkan dengan maksimal. Beberapa perangkat tidak dapat digunakan karena memang tidak sesuai kebutuhan. Menurut Kelling dan Kalaus (1996) dalam Anam (2017), hal yang terpenting dalam meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan memilih dan menggunakan furnitur dan peralatan yang tepat. SAPK tidak dapat berjalan dengan baik pada jam kerja, disebabkan tingkat penggunaan yang tinggi dari seluruh satuan kerja di Indonesia. SIMPEG, data yang tersimpan didalamnya banyak yang belum sesuai dengan data fisik, sehingga harus disesuaikan. Kondisi sistem informasi seperti ini

---

<sup>11</sup> <https://id.techinasia.com/bagaimana-teknologi-yang-tepat-memengaruhi-produktivitas-pekerja> diakses pada tanggal 23-02-2019

menghambat kinerja ASN, setidaknya membutuhkan waktu lebih lama daripada seharusnya. Faktor lain adalah keterbatasan kemampuan dan pengetahuan ASN tentang fasilitas kerja.

Penelitian yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa, hampir semua perangkat atau fasilitas kerja yang disediakan dapat dimanfaatkan dengan baik. Pemanfaatan fasilitas dapat dilakukan dengan mekasimal karena semua fasilitas bersifat standar. Standar disini adalah umum digunakan dalam lingkungan kerja atau perkantoran. Pamanfaatan fasilitas juga ditunjang oleh kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh ASN di sub bagian tenaga kependidikan yang baik mengenai fasilitas yang tersedia.

#### **5.2.1.3.2 Pemanfaatan Waktu Kerja**

Seharusnya dalam rentang waktu kerja seorang ASN memanfaatkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan atau mengnakan untuk mencari hal-hal yang mendukung pekerjaan. Dari pengamatan peneliti, pada jam kerja ASN yang memiliki tugas memang terlihat sibuk menyelesaikan tugasnya dan ASN yang telah menyelesaikan tugas atau sedang senggang lebih banyak bersantai. Waktu senggang sangat sering terjadi dalam jam kerja. Dari percakapan dengan beberapa ASN di sub bagian tenaga kependidikan, mereka menyatakan bahwa saat sedang senggang yang sering merka lakukan adalah berbicara dengan sesamanya. Dari pengamatan, adapun yang menghabiskan saat senganya untuk menonton film. Mamang sesekali bersantai dibutuhkan untuk meredam tekanan dalam bekerja, tetapi jika terlalu sering dilakukan dapat menjadi kebiasaan yang buruk bagi ASN.

Sangat disayangkan apabila waktu senggang tidak dimanfaatkan untuk aktivitas yang lebih bermanfaat. Waktu luang disela-sela jam kerja memang sering membuat ASN terlena, dan tidak memanfaatkannya dengan aktivitas yang bermanfaat bagi pekerjaannya.

Pemanfaatan waktu yang kurang maksimal mungkin disebabkan terlalu longgarnya pengawasan dari atasan langsung. Selviana (2017) menyebutkan, hal yang pada akhirnya dapat menggambarkan kualitas hidup kita salah satunya adalah apa saja yang kita lakukan saat kita memiliki waktu luang. Sukadji (2000) dalam Silviana (2017) menyampaikan bahwa salah satu manfaat waktu luang salah satunya adalah sebagai sara belajar dan pengembangan kemampuan dengan membaca atau mengikuti kursus. Dari pernyataan Sukadji tersebut, sebenarnya kesempatan seseorang untuk mengembangkan diri terbuka sangat lebar saat memiliki waktu luang, sehingga waktu luang disela-sela pekerjaan seharusnya lebih banyak dimanfaatkan untuk belajar, namun hal itu tidak ditunjukkan oleh ASN di sub bagian tenaga kependidikan. Ada dua nikmat yang banyak membuat manusia tertipu, yaitu nikmat sehat dan nikmat waktu luang (HR. Bukhari No. 6412).

#### **5.2.1.3.3 Kemampuan Beradaptasi Dengan Tugas Dan Lingkungan**

Adaptasi adalah kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan. Menurut Muhlbacher et al (1987), keberhasilan sebuah perusahaan bergantung pada 2 hal yaitu: (1) tingkat penerimaan karyawan terhadap rumusan misi dan tujuan-tujuan strategik perusahaan dan (2) kesesuaian antara norma sosial yang dipersyaratkan yang harus diikuti karyawan dan sikap personal dari karyawan tersebut dengan norma sosial ini. Dari pendapat Muhlbacher diatas, adaptasi ASN

adalah tingkat penyesuaian diri kepada tugas dan lingkungan kerja. Di sub bagian tenaga kependidikan tingkat adaptasi ASN cukup baik. Dari fakta bahwa hampir semua ASN tidak memiliki latar belakang pendidikan manajemen SDM atau administrasi, tetapi mereka dapat bekerja dengan baik. Dengan latar belakang pendidikan yang beragam tersebut ternyata ASN mampu bekerja dibidang MSDM dan memenuhi target-target yang dibebankan kepada mereka. Perpindahan atau mutasi ASN yang terjadi menjadi tantangan tersendiri bagi ASN dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru. Budaya kerja pada setiap unit kerja tentu berbeda sehingga dengan perpindahan, ASN harus menyesuaikan diri dengan pola kerja yang kerja. Tingkat adaptasi tiap ASN memang berbeda, hal ini dipengaruhi banyak hal, mulai dari pola kerja pada unit kerja lama, hingga kondisi ruang kerja. Menurut ibu M, dalam beradaptasi ASN di sub bagian tenaga kependidikan secara umum sudah baik, namun beberapa orang memerlukan perlakuan khusus untuk membantu penyesuaian diri. Perlakuan khusus diperlukan terutama untuk merubah pola kerja mereka.

#### **5.2.1.3.4 Integrasi**

Integrasi secara bahasa dalam KBBI adalah pembauran hingga menjadi kesatuan yang utuh atau bulat. Menurut Filppo (1984:5), intergasi adalah adalah upaya untuk mendapatkan kecocokan yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat dan organisasi. Integrasi tidak lepas dari kemampuan adaptasi setiap individu. Integrasi dalam lingkungan kerja dapat dilihat melalui, bagai mana seorang karyawan melakukan kerjasama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Integrasi sangat diperlukan dalam kerjasama tim dan

organisasi. Integrasi sangat diperlukan untuk meredam konflik didalam sebuah tim, kelompok atau orgaisasi. Menurut Judith R. Gordon (1991:466-467) dalam Soetomo (2010:271), tingkatan konflik ada enam yaitu: (1) intrapersonal, (2) interpersonal, (3) intragroup, (4) intergroup, (5) intraorganisasi, dan (6) interorganisasi. Untuk membangun integrasi yang baik diperlukan 3 unsur yaitu: (1) hubungan antar ASN, (2) motivasi kerja, dan (3) kepemimpinan yang baik. Menurut Walter Lippman dalam Mathis dan Jakson (2006:487), ketika hak untuk berbicara merupakan awal dari kebebasan, keperluan untuk mendengarkan adalah yang menjadikan hak tersebut penting. Dari pendapat diatas, jelas bahwa untuk dapat menciptakan situasi kerja yang harmonis setiap ASN harus diberikan kebebasan untuk berbicara, dan harus didengarkan dengan seksama dan diberikan tindak lanjut. Pada tahun 2018, terutama pada paruh kedua, situasi ruang kerja sub bagian tenaga kependidikan berkembang kearah yang harmonis. Perkembangan tersebut tidak lepas dari pola kepemimpinan yang diusung oleh bapak J dan ibu M. Pendekatan yang baik atasan kepada jajarannya mampu membangun keterbukaan diantara mereka. Bapak J menyampaikan bahwan, asas kekeluargaan dan keterbukaan sangat diutamakan dalam bekerja sehingga semua permasalahan yang dihadapi dapat dicari solusinya bersama-sama. Dengan kebersamaan dan kekeluargaan beban yang berat akan dipikul bersama sehingga menjadi ringan. Pendekatan secara personalpun dilakukan oleh para atasan guna mengetahui permasalahan pada masing-masing ASN. Dengan pedekatan personal ASN akan lebih terbuka dalam menyampaikan apa yang dirasakannya kepada atasan. Pimpinan yang mampu menggali permasalahan pada jajarannya akan mampu

merumuskan jalan keluar yang adil. Flippo (1984:191) menyebutkan bahwa, langkah pertama dalam penyelesaian perselisihan adalah penemuan dan penyingkapannya. Pembagian tugas yang merata dan apresiasi yang baik kepada ASN dilakukan oleh para pimpinan, hal ini membuat para ASN merasa dihargai dalam bekerja. Berbeda dengan periode-periode sebelumnya yang hanya mempercayakan tugas kepada beberapa ASN tertentu sehingga menimbulkan kecemburuan sebagaimana disampaikan ibu M tentang kasus ibu RA. Salah satu ciri dari suatu kelompok yang matang adalah kemauan dan kemampuannya untuk mengangkat perselisihan-perselisihan yang ditekan itu ke permukaan sehingga bisa dibicarakan dan memberi kemungkinan penyelesaian yang lebih besar.(Flippo 1984:191) Pada akhirnya keterbukaan membuahkan hasil yang baik dalam peningkatan integrasi pada sub bagian tenaga kependidikan.

#### **5.2.1.4 Ketepatan Waktu**

Chamber dan Penman (1984) dalam Dewi dan Justia (2013) mendefinisikan ketepatan waktu dalam dua cara yaitu (1) ketepatan waktu sebagai keterlambatan waktu pelaporan dari tanggal laporan keuangan sampai tanggal melaporkan, (2) ketepatan waktu ditentukan dengan ketepatan waktu pelaporan relatif atas tanggal pelaporan yang diharapkan. Dari definisi diatas jika digeneralisir, maka ketepatan waktu merupakan waktu penyelesaian pekerjaan relatif terhadap waktu penyelesaian pekerjaan yang diharapkan, atau tingkat keterlambatan penyelesaian pekerjaan terhadap waktu penyelesaian yang telah ditentukan. Ketepatan waktu sangat penting dalam bekerja. Dalam rantai proses, jika satu proses tidak selesai tepat waktu maka akan mengganggu proses yang lain.

Demikian pula yang terjadi pada proses penyelesaian pekerjaan di UB. Di UB rantai proses dapat berlangsung dengan panjang dan kompleks. Dengan rantai yang panjang, apabila terdapat permasalahan dalam satu proses maka akan mengganggu proses yang selanjutnya. Terlambatnya penyelesaian satu proses menyebabkan tertundanya proses yang lain.

Penyelesaian dokumen kepegawaian pada tahun 2018 pada sub bagaian tenaga kependidikan mengalami banyak keterlambatan. Memang keterlambatan tersebut tidak berpengaruh signifikan bagi pegawai yang namanya tercantum dalam dokumen tersebut karena mereka adalah penerima akhir. PPABP sebagai pelaksana proses lanjutan dari terbitanya dokumen tersebut adalah pihak yang menerima konsekuensi dari keterlambatan. Dokumen tersebut merupakan *input* bagi proses yang akan dijalankan PPABP. Dengan tingkat keterlambatan yang bervariasi, hal tersebut menuntut ketelitian yang lebih tinggi bagi PPABP untuk melakukan perhitungan hak-hak pegawai yang akan dibayarkan.

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2009) dalam Dewi (2013), informasi tidak dapat dikatakan relevan jika tidak tepat waktu. Pernyataan diatas memang benar, informasi yang diberikan tidak tepat waktu sering kali sudah tidak berguna bagi penerima informasi. Sebagaimana pada dokumen pemberhentian pegawai, dengan keterlambatan satu bulan saja, organisasi mengalami kerugian finansial meskipun tidak banyak. Sebagai tindak lanjut dari keterlambatan penyampaian dokumen pemberhentian tersebut, jika memungkinkan PPABP harus menarik kembali gaji yang telah dibayarkan meskipun itu sangat sulit. Sedangkan untuk KGB, PPABP harus menghitung kekurangan hak pegawai yang belum dibayar.

Akibat dari keterlambatan tersebut PPABP membutuhkan waktu kerja tambahan untuk menyelesaikannya.

Dibandingkan dengan SOP yang telah ditetapkan, waktu penyelesaian pekerjaan sangat tidak sesuai. Sebagai contoh: SOP kenaikan pangkat pegawai memerlukan waktu 22 hari kerja tetapi faktanya tidak demikian. Banyak faktor mempengaruhi kecepatan proses kerja. Beban kerja yang datang dalam jumlah besar adalah salah satu faktor yang menghambat kecepatan kerja, pun demikian dengan waktu yang diperlukan untuk pengesahan dokumen yang telah siap.

Dari sekian banyak tugas yang dibebankan kepada ASN di sub bagian tenaga kependidikan, tidak semua pekerjaan selesai lebih dari waktu yang ditentukan. Beberapa tugas bahkan diselesaikan dengan sangat baik, seperti pembuatan surat keterangan model C untuk pegawai. Menurut keterangan ibu FPD, bapak AM dan SS mereka mendapatkan pelayanan yang baik dan sangat cepat. Tugas lain seperti pemberkasan dokumen CPNS juga berjalan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Tetepatan waktu tersebut tidak lepas dari jadwal yang ditentukan oleh BKN maupun kementerian RISTEK DIKTI. Dengan adanya jadwal tersebut tentu saja tidak ada pilihan lain, selain bekerja keras supaya semua selesai tepat waktu. Namun demikian tugas-tugas semacam ini akan menghambat pekerjaan lain, seperti yang telah disampaikan ibu EYP pada tanggal 25 januari 2019.

Dari beberpa kasus keterlambatan tersebut, ibu M selaku kepala bagian kepegawaian menyampaikan bahwa keterlambatan tersebut terjadi karena beban kerja yang besar dalam rentang waktu yang singkat, dimana memang pada tahun 2018 adalah pertama kalinya proses kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala

untuk pegawai non PNS dilaksanakan di UB. Dengan jumlah pegawai non PNS yang sangat besar tentu saja memerlukan tenaga dan waktu yang lebih besar pula. Selain itu, ketersediaan, kualitas peralatan dan kemampuan teknis ASN juga menjadi faktor yang menyebabkan keterlambatan sebagaimana diungkapkan oleh bapak S dan ibu DWY sebelumnya.

Jika ditinjau dari penilaian kinerja pegawai sesuai Peraturan Kepala BKN Nomor 34 Tahun 2011, keterlambatan ini tidak akan tampak karena P2KP dibuat dalam rentang waktu satu tahun.

Dalam formula waktu P2KP:

$$Waktu = \frac{\text{nilai tertimbang}(1.76) * \text{target waktu} - \text{realisasi waktu}}{\text{target waktu}}$$

Jika rentang waktu adalah 12 bulan maka nilai yang dihasilkan adalah 76.

$$76 = \frac{1,76 * 12 - 12}{12} * 100$$

Dengan waktu target dan realisasi yang sama, maka akan muncul nilai yang selalu sama yaitu 76. Dengan demikian tidak ada penilaian kinerja ASN secara detil kasus per kasus. Menurut Robbins (2006:260), ketepatan waktu seharusnya diukur pada suatu aktivitas hingga tercapainya output. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Robbins tersebut, seharusnya ketepatan waktu penyelesaian tugas adalah waktu realisasi setiap tugas terhadap waktu yang tertera pada SOP. Tentu saja dengan penentuan rentang waktu yang demikian menjadi suatu kelemahan dalam sistem P2KP.

### **5.2.1.5 Kemandirian**

#### **5.2.1.5.1 Tingkat Inovasi**

Inovasi sangat penting bagi kemajuan sebuah organisasi. Dalam dunia usaha inovasi sangat menentukan daya saing perusahaan. Wahono dan Abdulah (2010) dalam Sari dan Ulfa (2013) menyatakan bahwa inovasi merupakan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing sebab tujuan utama dari inovasi adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dalam lingkup organisasi seperti UB, inovasi sangat penting untuk memperbaiki kualitas kerja. Selain kreativitas, kemampuan inovasi seorang ASN juga tergantung pada pengetahuan dan keterampilan. Syahrial dan Sya'roni (2015) menyatakan bahwa kreatifitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, seorang ASN perlu untuk berkreasi dan berinovasi. Inovasi yang menghasilkan kemudahan dalam bekerja sangat membantu ASN dalam menyelesaikan tugas. Di sub bagian tenaga kependidikan beberapa ASN telah melakukan beberapa inovasi sesuai kemampuannya. Para pimpinan sangat mengapresiasi inovasi yang telah dilakukan oleh jajarannya. Menurut ibu M beberapa ASN telah menunjukkan inovasi sesuai keterampilan yang dimiliki. Beberapa aplikasi telah dibuat oleh bapak GEA, bapak HI, RM sangat baik dalam memberikan opsi-opsi penyelesaian masalah. Inovasi-inovasi yang bermanfaat seperti ini perlu untuk dikembangkan. Dorongan dari pimpinan sangat penting bagi ASN yang memiliki inovasi untuk menambah semangat dan kreatifitas mereka. Inovasi harus dilakukan, setidaknya untuk mempermudah diri sendiri

dalam menyelesaikan tugas. Menurut Scott dan Bruce (1994) dalam Sari dan Ulfa (2013), perilaku inovatif seseorang di dalam organisasi dipengaruhi oleh lingkungan. Menurut hasil pengamatan selama penelitian berlangsung, lingkungan kerja tidak cukup mendukung bagi seorang ASN untuk berinovasi. Budaya kerja yang tercipta belum mendukung terciptanya inovasi. Seperti apa yang tersaji pada pembahasan pemanfaat waktu, ASN lebih sering memanfaatkan waktu luang untuk santai dan berbincang sehingga tidak menghasilkan inovasi. Tidak semua ASN di sub bagian tenaga kependidikan melakukan inovasi, banyak diantaranya yang hanya pasif dan tidak mengembangkan potensi yang ada. Sebagai pimpinan ibu M menyatakan hanya sebagian dari ASN yang memiliki tingkat inovasi yang baik, dan untuk selebihnya beliau masih mengupayakan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki ASN secara bertahap.

#### **5.2.1.5.2 Keaktifan Pegawai**

Keaktifan dapat dikatakan sebagai tingkat aktivitas. Keaktifan atau tindakan proaktif ASN sangat diperlukan dalam penyelesaian tugas, terutama pada kasus-kasus yang memerlukan perlakuan khusus. Menurut E. Koswara (1984:24) dalam Yani et al. (2014), proaktif adalah berupa keyakinan bahwa sumber atau penyebab tingkah laku berada dalam diri manusia sendiri. Menurut Stephen R. Covey (1997:61) dalam Yani et al. (2014), proaktif adalah sebagai manusia kita bertanggung jawab atas hidup kita sendiri. Perilaku kita adalah fungsi dari keputusan kita bukan kondisi kita. Kita mempunyai inisiatif dan tanggung jawab untuk membuat segala sesuatunya terjadi. Dari dua definisi diatas, proaktif adalah

sikap yang bersumber dari dalam diri untuk melakukan sesuatu demi tanggung jawab untuk menjadikan sesuatu lebih baik.

Dalam dunia kerja tingkat keaktifan pegawai atau ASN dapat diwujudkan dengan sikap proaktif terhadap tugas-tugasnya. Bagaimana mereka bersikap terhadap permasalahan yang dihadapi dan seberapa antusias mereka terhadap tugas merupakan bentuk sikap proaktif. Sikap proaktif juga dapat ditunjukkan dengan kepedulian terhadap rekan kerja. Menurut Covey (1995:256) dalam Machrus dan Hadi (2005), ciri-ciri pribadi yang proaktif adalah: (1) memilih sikap bertanggung jawab atas sikap dan perilakunya, (2) memusatkan energi dengan berfokus dan bekerja pada lingkaran pengaruh, (3) menggunakan pendekatan dari dalam ke luar, (4) mendahulukan prinsip atau values di atas suasana hati, kondisi atau tekanan sosial, dan (5) mengembangkan dan menggunakan “empat anugerah unik manusia”. Menurut Parker & Spring (1999: 925) dalam Machrus dan Hadi (2005), individu dengan proaktivitas tinggi, mampu mengidentifikasi kesempatan dan mengambil tindakan yang tepat untuk memanfaatkan kesempatan tersebut, menampilkan inisiatif, dan mempertahankannya sampai perubahan yang bermakna terjadi. Menurut data hasil penelitian, keaktifan atau sikap proaktif lebih banyak ditunjukkan ASN dengan kepedulian terhadap sesama. Mereka saling membantu untuk menyelesaikan tugas, dan permasalahan yang dihadapi. Dengan memberikan bantuan kepada sesama, perubahan yang nyata adalah waktu penyelesaian tugas, atau pemecahan sebuah masalah yang mungkin sangat penting. Keaktifan ASN dalam membantu sesama memberikan efek positif pada hubungan kerja antar ASN. Namun demikian keaktifan tersebut sangat minim dalam pengembangan

kemampuan ASN. Sejauh penelitian berlangsung sangat jarang ditemui upaya dari ASN untuk meningkatkan kemampuan kerjanya.

#### 5.2.1.5.3 Keinginan Belajar

Keinginan belajar dari setiap individu mutlak diperlukan untuk dapat mengembangkan kemampuan. Tanpa keinginan tersebut, hasil belajar seseorang tidak akan maksimal. Menurut ibu M, keinginan untuk belajar dari jajarannya sebenarnya ada, namun terhambat oleh biaya yang diperlukan dan jam kerja. Tidak dipungkiri, untuk menempuh pendidikan lanjutan di UB setidaknya setiap individu membutuhkan uang sebesar Rp. 10.000.000,- setiap semesternya. Menurut Mondy (2008:210), pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan ASN memang harus dilakukan demi kemajuan UB. Pengembangan SDM tidak harus selalu melalui jalur formal yang memberikan ijazah maupun sertifikat, namun jika jalur tersebut dapat ditempuh akan lebih baik. Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional (Mathis & Jackson 2006:301). Dari definisi ini, untuk mendapatkan kapabilitas seorang ASN tidak harus menempuh jalur formal, karena keterampilan bisa didapatkan dari berbagai jalur. Menurut Flippo (1984: 215), seorang karyawan direkrut, dipilih, dan dilantik, selanjutnya dia harus dikembangkan agar lebih sesuai dengan pekerjaan dan organisasi. Dari pernyataan Flippo, dalam mengembangkan kemampuan ASN tidak cukup hanya dengan keinginan masing-masing ASN tetapi harus ada kebijakan dari organisasi yang mendukung.

Hasil percakapan dengan para ASN di sub bagian tenaga kependidikan, RA, RM, dan GEA menyampaikan hal yang senada, keinginan itu ada namun biaya yang harus dikeluarkan sangat besar, apabila tidak ada bantuan dari UB itu sangat berat. Sesungguhnya pihak UB sangat mendukung apabila ada ASN yang ingin menempuh pendidikan lanjut. Dukungan tersebut antara lain berupa bantuan biaya studi, pemberian tugas belajar dan izin belajar yang tertuang dalam Peraturan Rektor UB Nomor 58 Tahun 2017. Namun dengan keengganan ASN untuk menempuh studi lanjut, fasilitas yang telah disediakan UB tidak akan bermanfaat.

### **5.2.2 Pendukung dan Penghambat Kinerja**

Berdasarkan data dan fakta yang didapat selama proses penelitian berlangsung, beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja ASN berasal dari diri sendiri ASN dan juga lingkungan kerja. Faktor tersebut dapat memberikan dampak baik dan buruk kepada ASN.

#### **5.2.2.1 Pendorong Kinerja**

Pendorong kinerja ASN dapat berasal dari internal diri ASN maupun lingkungan kerja. Pendorong internal bersifat pribadi, beberapa ASN memiliki persamaan dalam faktor ini.

##### **1. Pendorong Internal**

Sebagaimana diungkapkan oleh Riani (2011:100) dalam Fiernaningsih (2017), salah satu faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja adalah kepribadian. Kepribadian membentuk pola pikir dan menentukan sikap ASN dalam bekerja. Hurlock dalam Fiernaningsih (2017) menyimpulkan bahwa pola kepribadian

merupakan penyetuan struktur yang multidimensi yang terdiri atas *self-concept* sebagai inti atau pusat grafitasi kepegawaian dan *traits* sebagai struktur yang mengintegrasikan kecenderungan pola-pola respon. Self-concept dapat diartikan sebagai (1) persepsi, keyakinan, perasaan atau sikap seseorang tentang dirinya, (2) kualitas pensifatan individu tentang dirinya, (3) suatu sistem pemaknaan individu dan pandangan orang lain tentang dirinya. Menurut Rismawati (2008:18) dalam Fiernaningsih (2017), terdapat kepribadian dalam dan luar, kepribadian dalam berakar dari sifat-sifat pribadi yang dimiliki manusia sejak lahir, sedangkan kepribadian luar adalah unsur yang pertama kali dilihat orang lain seperti bentuk fisik, tata busana dan kesehatan. Dari pernyataan diatas, kepribadian adalah penilaian orang lain terhadap diri seseorang. Dari penelitian yang dilakukan Fiernaningsih pada tahun 2017, didapatkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh pada kinerja sebesar 49,2%.

Pada sub bab sebelumnya telah dipaparkan bahwa menurut para ASN beberapa faktor dari dalam diri yang dapat mendorong kinerja adalah, (1) berpikir positif, (2) rasa syukur, dan (3) disiplin. Semua faktor yang disampaikan para ASN tersebut memenuhi unsur kepribadian. Berpikir positif, rasa syukur dan disiplin merupakan bagian dari unsur kepribadian dalam. Menurut Nurihsan (2007:12) dalam Fiernaningsih (2017), karakteristik kepribadian yang baik antara lain: (1) mampu menilai diri secara realistis, (2) mampu menilai prestasi secara realistis, (3) mampu menilai situasi secara realistis, (4) dapat mengontrol emosi,

(5) memiliki penerimaan social. Dari beberapa karakteristik yang disebutkan oleh Nurihsan sesuai dengan yang disampaikan oleh para ASN.

Seseorang yang mampu menilai dirinya secara rasional, baik itu kondisi dirinya maupun prestasi kerjanya akan mampu menilai tingkat kepatasan kompensasi yang dia dapatkan. Tingkat kontribusi seorang pegawai menentukan besarnya kompensasi yang dia terima. Dengan kemampuan menilai prestasi yang telah dicapai, seorang ASN akan merasakan kepuasan terhadap kompensasi yang dia terima. Dengan menilai prestasi kerja ASN, juga dapat menilai, seberapa besar kontribusi yang dia berikan kepada organisasi atau seberapa baik prestasi kerja yang telah dia capai. Dengan kemampuan mengukur diri sendiri tersebut, seorang ASN dapat meningkatkan prestasi kerja dengan memperbaiki yang kurang dari dirinya dan bagaimana cara dia bekerja.

## 2. Pendorong Eksternal

Selain faktor internal, dorongan kinerja juga muncul dari eksternal. Menurut data yang didapatkan dalam penelitian, pendorong yang muncul dari luar adalah keharmonisan susasana kerja dan perhatian yang diberikan oleh pimpinan. Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari, Mardiana (2015:15) dalam Chairy (2017). Lingkungan kerja menurut Sofyan (2013:20) dalam Eliyanto (2018) adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Chairy (2017), lingkungan kerja memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja

karyawan. Demikian pula dengan hasil penelitian Eliyanto (2018), lingkungan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Lingkungan yang kondusif memberikan rasa aman dan nyaman memungkinkan para pegawai untuk bekerja secara optimal. Kondisi lingkungan kerja meliputi perlengkapan dan fasilitas kerja dan suasana kerja serta iklim tempat kerja, (Eliyanto 2018). Pernyataan yang telah diberikan para ASN di sub bagian tenaga kependidikan sesuai dengan hal tersebut. Suasana kerja yang harmonis menciptakan rasa nyaman bagi ASN, sehingga bekerja menjadi sesuatu yang menyenangkan. Suasana kerja tidak lepas dari budaya kerja yang terbangun dalam waktu yang cukup. Budaya kerja menurut Osborn dan Plastrik (2002:252) dalam Pranawati (2016) adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya kerja sangat menentukan bagaimana ASN bekerja. Setiap unit kerja memiliki budaya kerja yang berbeda. Perbedaan budaya kerja menjadi penghambat seorang ASN apabila terjadi proses mutasi. Budaya kerja yang tidak sesuai menuntut ASN untuk lebih baik dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi (Yulinda dan Rozzyana, 2018). Menurut James et al (1996) dalam Yulinda dan Rozzyana (2018), gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Pemimpin yang memiliki pola kepemimpinan yang baik menciptakan iklim

yang baik pada lingkungan kerja. Demikian pula yang disampaikan para ASN di sub bagian tenaga kependidikan, perhatian yang diberikan para pimpinan sangat mendukung kinerja mereka.

#### 5.2.2.2 Penghambat Kinerja

Tidak berbeda dengan pendorong kinerja, penghambat kinerja juga bersumber dari faktor internal dan eksternal. Para ASN di sub bagian tenaga kependidikan telah menyatakan hal tersebut.

##### a. Penghambat Internal

Dari penelitian yang telah dilaksanakan, hambatan yang muncul dari dalam diri ASN diantaranya adalah kondisi fisik dan mental. Kondisi fisik yang kurang prima serta disertai emosi yang kurang baik (jenuh terhadap pekerjaan) dapat menurunkan kinerja ASN. Sebagaimana menurut Rismawati (2008:18) dalam Fiernaningsih (2017), terdapat kepribadian dalam dan luar, kondisi fisik merupakan bagian dari kepribadian luar dan kondisi mental atau emosi masuk dalam kepribadian dalam. Kemampuan ASN untuk menjaga kondisi fisik dan mental sangat diperlukan dalam menjaga kinerja tetap baik. Tidak dipungkiri, kondisi fisik dan mental ini selalu berubah. Banyak faktor yang dapat merubah kondisi seseorang. Disampaikan oleh Nurihsan (2007:12) dalam Fiernaningsih (2017), kepribadian yang baik adalah mampu melihat diri sendiri secara realistis dan mampu melakukan kontrol terhadap emosi. Apabila seseorang tidak memerhatikan kondisi dirinya secara realistis, hal tersebut dapat menurunkan kondisi dirinya, sehingga kinerja menurun.

Keluarga adalah bagian utama dalam kehidupan manusia. Keluarga yang harmonis dapat membentuk seseorang menjadi karakter yang baik. Keluarga menurut bahasa Indonesia adalah orang seisi rumah yang menjadi tanggungan. Konflik yang terjadi dalam keluarga memberikan pengaruh kepada aktifitas seseorang. Konflik adalah pertentangan, secara umum sering diartikan sebagai pertentangan antara dua pihak, namun lebih luas dapat diartikan sebagai pertentangan antara kenyataan terhadap harapan. Menurut Killman dan Thomas (1993) dalam Ramopolii et al (2017), konflik diartikan sebagai kondisi dimana terjadi ketidakcocokan antara nilai dan tujuan yang ingin dicapai, baik nilai atau tujuan yang ada dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain. Ramopolii et al (2017) mendefinisikan konflik keluarga sebagai pertentangan yang terjadi antara anggota-anggota keluarga dengan saling menyerang baik melalui kata-kata, bahasa tubuh, serangan fisik maupun psikologis yang mengakibatkan ketegangan, perilaku saling diam, permusuhan dan bahkan bercerai-berainya keluarga. Dari dua definisi diatas, permasalahan dalam keluarga bukan saja terjadi antara anggota keluarga, tetapi kondisi yang kurang ideal, seperti kesehatan dan lainnya juga merupakan permasalahan. Dari pengertian tersebut. Masalah-masalah seperti kesehatan atau kepentingan lainnya merupakan faktor yang dapat menghambat ASN dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Muhlbacher et al (1987), keberhasilan sebuah perusahaan bergantung pada 2 hal yaitu: (1) tingkat penerimaan karyawan terhadap rumusan misi dan tujuan-tujuan stratejik perusahaan dan (2) kesesuaian antara norma sosial yang

dipersyaratkan yang harus diikuti karyawan dan sikap personal dari karyawan tersebut dengan norma sosial ini. Permasalahan adaptasi yang ada di sub bagian tenaga kependidikan sebagaimana disampaikan oleh ibu M adalah, kecepatan penyesuaian diri terhadap pola kerja pada unit yang baru. Perpindahan atau mutasi ASN mengharuskans ASN tersebut untuk melakukan penyesuaian diri terhadap lingkungan baru, pola kerja baru dan rekan kerja baru. Kecepatan penyesuaian diri dipengaruhi oleh budaya kerja pada lingkungan sebelumnya. Sulistiyani (2003:223) dalam Sugiharta (2017) mengartikan, prestasi atau kinerja adalah kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya, sehingga dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu usaha atau bisnis dapat dipengaruhi oleh kinerja karyawan dari perusahaan itu sendiri. Mangkunegara (2005:13-14) dalam Sugiharta (2017) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: (1) kemampuan dan (2) motivasi. Kemampuan merupakan bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara fisik atau mental yang dia peroleh sejak lahir, belajar dan dari pengalaman, Soehardi (2003:24) dalam Sugiharta (2017). Kemampuan seorang ASN dalam bekerja sangat menentukan pola kerja yang dia pakai. Kemampuan yang baik (pemakaian peralatan dan penguasaan tugas) mempengaruhi prestasi kerja yang dihasilkan. Keterbatasan kemampuan dalam pengoperasian peralatan seperti yang dialami oleh bapak S dapat menghambat dalam kecepatan pelayanan maupun proses lainnya. Penggunaan teknologi modern dapat meningkatkan keakuratan dan kecepatan dalam bekerja, begitu pula

sebaliknya, keterbatasan kemampuan dalam pemanfaatan teknologi akan menghambat ASN untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

b. Penghambat Eksternal

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari, Mardiana (2015:15) dalam Chairy (2017). Kondisi lingkungan kerja meliputi perlengkapan dan fasilitas kerja dan suasana kerja serta iklim tempat kerja Eliyanto (2018). Dari definisi yang diajukan oleh Eliyanto, lingkungan kerja mencakup segala hal yang ada di sekitar ASN. Lingkungan kerja meliputi peralatan kerja hingga *input* yang diperlukan hingga rekan kerja. Ketersediaan peralatan kerja sangat mempengaruhi kinerja ASN. Moenir (1989:197) dalam Yeltsin et al (2017) menyatakan, fasilitas merupakan segala sesuatu yang ditempati, dan diminati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Guible et al (1996) dalam Anam dan Rahardja (2017) menyatakan hal yang terpenting dalam meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan memilih furniture dan peralatan yang tepat. Pernyataan tersebut mengungkapkan betapa pentingnya fasilitas kelengkapan kerja guna mendukung proses pelaksanaan tugas. Peralatan kerja yang kurang lengkap seperti yang terjadi saat ini merupakan sebuah hambatan bagi ASN di sub bagian tenaga kependidikan. Kurangnya peralatan kerja yang disediakan memaksa ASN untuk melanjutkan pekerjaannya diluar ruang kerja mereka sehingga membutuhkan waktu yang lebih banyak. Mesin cetak atau *printer* yang kurang dan ketiadaan mesin *foto*

*copy* membuat ASN harus melakukan penggandaan dokumen diluar kantor, hal ini tentu saja memerlukan waktu dan biaya tambahan dalam bekerja.

Unsur dari lingkungan kerja lainnya yang merupakan penghambat kinerja adalah dokumen yang kurang valid. Dokumen dapat berasal dari dalam organisasi sendiri maupun dari masing-masing pegawai yang berkepentingan dalam suatu urusan. Ketidaksesuaian dokumen dapat terjadi antara dokumen fisik dan dokumen elektronik, atau dokumen yang dicetak pada tiap unit kerja dengan data yang terdaftar pada bagaian kepegawaian. Ketidaksesuaian ini terjadi apabila terdapat pergeseran tugas pada unit kerja dan tidak dilaporkan kepada bagian kepegawaian. Apabila ketidaksesuaian terjadi antara dokumen fisik dan dokumen elektronik, maka dokumen elektronik harus dikoreksi menurut data fisik, sedangkan jika ketidaksesuaian terjadi antara dokumen di unit kerja dengan dokumen di bagian kepegawaian, maka dokumen di unit kerja sementara harus disesuaikan dengan dokumen yang terdaftar di bagian kepegawaian dan kemudian dilakukan sinkronisasi antara keduanya. Ketidaksesuaian dokumen di unit kerja dan di bagian kepegawaian menimbulkan keterlambatan proses apabila respon dari unit kerja atau pegawai terkait tidak segera memberikan respon atas kesalahan yang terjadi.

Sistem Informasi yang kurang handal turut menjadi penghambat dalam bekerja. SAPK merupakan salah satu sistem informasi yang digunakan di bagian kepegawaian. SAPK tidak dapat bekerja dengan baik pada jam kerja normal, karena kemampuan jaringannya yang kurang baik. Tentu saja dengan

kondisi sistem informasi yang demikian kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan menjadi sangat terganggu.

Dalam menjalankan pelayanan kepada pegawai, ASN di sub bagian tenaga kepegawaian harus mentaati peraturan yang telah ditetapkan. Peraturan yang ada hingga saat ini masih sangat kurang memadai, terutama yang mengatur tentang pegawai tetap non PNS di UB. Hingga saat ini banyak peraturan yang mengatur PNS digunakan untuk pegawai tetap non PNS, sehingga menimbulkan kesulitan dalam implementasinya. Saat ini jumlah pegawai non PNS jauh lebih banyak daripada PNS, sehingga sudah semestinya aturan-aturan mengenai pegawai non PNS lebih diperhatikan.

Keterbatasan fasilitas kerja yang tersedia tersebut menjadi hambatan yang harus segera diperbaiki demi meningkatkan kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan. Ambarwati dan Suryani (2014) dalam Yeltsin (2014) menyatakan bahwa fasilitas kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Seorang pemimpin tentu sangat berpengaruh bagi para staf. Pergantian pimpinan akan membawa perubahan terhadap pola dan budaya kerja pada suatu unit kerja. Perubahan yang dibawa oleh seorang pemimpin tentu saja harus diikuti oleh seluruh jajarannya. Kemampuan adaptasi yang baik tentu diperlukan agar dapat cepat menyesuaikan diri terhadap pola dan budaya kerja yang baru. Fakta bahwa pergantian kepala sub bagian tenaga kependidikan yang cukup sering terjadi, menyebabkan pola dan budaya kerja yang tidak stabil, sehingga memengaruhi kinerja ASN disana. Dalam kurun waktu dua

tahun telah terjadi pergantian kepala sub bagian sebanyak tiga kali, hal ini membuat pola kerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan berubah-ubah sesuai pola pimpinan yang baru.

Keberadaan pimpinan adalah permasalahan yang umum terjadi disetiap unit kerja. Dengan ketiadaan pimpinan proses persetujuan dan pengesahan dokumen menjadi terhambat. Dalam masa pelaksanaan tugas luar seharusnya pimpinan menunjuk pejabat pelaksana harian, sehingga proses kerja tetap dapat dilaksanakan tanpa hambatan.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 1.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian terhadap yang telah dilakukan pada sub bagian tenaga kependidikan kantor pusat UB, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja ASN pada sub bagian tenaga kependidikan cukup baik.  
Kinerja ASN pada sub bagian tenaga kependidikan berdasarkan lima indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2006:260) adalah:
  - a. Kuantitas kinerja terhadap target yang ditetapkan sangat baik, semua target kinerja dapat dicapai seluruhnya.
  - b. Kualitas cukup baik dengan sedikit kesalahan, semua kesalahan yang terjadi telah diperbaiki dalam periode yang sama.
  - c. Efektifitas, menunjukkan tingkat pemanfaatan sumber daya disediakan dengan baik, kemampuan beradaptasi dan proses integrasi para ASN baik, namun pemanfaatan waktu luang dalam bekerja masih kurang baik.
  - d. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan kurang baik, masih banyak keterlambatan terjadi dalam penyelesaian pekerjaan jika dibandingkan dengan SOP.

- e. Kemadirian, tingkat inovasi yang baik ditunjukkan oleh sebagian ASN, sedangkan keaktifan dan keinginan belajar masih kurang dan memerlukan dorongan untuk meningkatkannya.

2. Pendorong dan penghambat kinerja memiliki dua sumber yaitu, internal dan eksternal. Pendorong internal meliputi:

- a. Pikiran yang positif.
- b. Rasa syukur.
- c. Disiplin.

Pendorong eksternal meliputi:

- a. Suasana kerja.
- b. Pola kepemimpinan yang baik.
- c. Budaya kerja

Penghambat internal:

- a. kondisi fisik ASN yang kurang/tidak prima dan kejenuhan disebabkan beban kerja yang besar diwaktu tertentu.
- b. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima.
- c. Kondisi keluarga ASN.
- d. Kemampuan teknis yang kurang baik dari ASN.

Pemhambat eksternal:

- a. Peralatan kerja yang kurang lengkap.
- b. Performa sistem informasi yang kurang baik.
- c. Tingkat validitas dokumen/data yang kurang baik.
- d. Respon dari unit kerja/pegawai terhadap kesalahan yang lambat.

- e. Produk hukum yang kurang memadahi.
- f. Pergantian pimpinan yang terlalu sering.
- g. Keberadaan pimpinan.

## 1.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka peneliti dapat menyampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan Bagi Sub Bagian Tenaga Kependidikan.

- 1) Untuk menjaga kondisi fisik dan emosi ASN tetap baik dan menghindari kejenuhan dalam bekerja, diperlukan pola kerja yang baik, dengan perencanaan dan pembuatan jadwal yang lebih baik.
- 2) Pemberian grade jabatan ASN harus dievaluasi supaya pemberian kompensasi lebih seimbang terhadap beban kerja ASN dan tidak terjadi kecemburuan antar ASN di sub bagian tenaga kependidikan.
- 3) Untuk meningkatkan kemampuan para ASN, diperlukan dorongan yang lebih besar kepada para ASN untuk meningkatkan keinginan belajar dan menambah keterampilan yang dimiliki baik secara formal maupun informal. Pelatihan teknis mungkin diperlukan untuk meningkatkan kecakapan ASN dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Untuk meningkatkan kecepatan dalam penyelesaian tugas, peralatan kerja perlu untuk ditingkatkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

- 5) Pengembangan sistem informasi sangat penting untuk dilakukan untuk mendukung fasilitas pusat data dan kelancaran arus lalu lintas data serta mengurangi kesalahan data dalam penyelesaian tugas.
- 6) Perbaikan data atau sinkronisasi antara data fisik dan elektronik perlu dilakukan supaya dikemudian hari tidak lagi ketidaksesuaian data sehingga dapat meningkatkan kinerja ASN di sub bagian tenaga kependidikan.
- 7) Memberikan tengat waktu dalam perbaikan dokumen bagi pegawai atau unit kerja yang memiliki kesalahan, sehingga waktu yang diperlukan dalam proses perbaikan data atau dokumen dapat dikendalikan.
- 8) Percepatan perumusan dan penerbitan peraturan atau produk hukum lainnya terutama yang berkaitan dengan pegawai tetap non PNS, sehingga dalam melakukan pelayanan kepada pegawai, ASN di sub bagian tenaga kependidikan memiliki payung hukum yang jelas.
- 9) Pengaturan periode mutasi terhadap setiap tingkat jabatan ASN di UB sehingga perpindahan ASN menjadi lebih teratur, sehingga tidak menyebabkan kekacauan pada pola kerja.
- 10) Dalam melaksanakan tugas luar, terutama luar kota pimpinan menunjuk pejabat pelaksana harian, sehingga tidak menyebabkan tertundanya tugas-tugas yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anam, Khoirul dan Rahardja, Edy. 2017. Pengaruh Fasilitas Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada pegawai dinas perindustrian dan perdagangan provinsi jawa tengah). Diponegoro Journal Of Management, Vol. 6 No. 4.
- Bismawati. 2016. Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara. E Jurnal Katalogis Vol 4 No 3
- Bungin, Burhan. 2003. Analisis Data Penelitian Kualitatif . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Gary., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Edisi 10. Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- Dewayani, Mega Arista. Al Amin, Moh. Dewi, Veni Soraya. 2017. Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan Waktu Pelaporan Keuangan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2016). The 6<sup>th</sup> University Research Colloquium, UMM Magelang.
- Dewi, Sofia Prima dan Jusia. 2013. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Leuangan Pada Perusahaan Real Estate Dan Property Yang Terdaftar Di BEI. Jurnal Akuntansi/Volume XVII, No. 03.
- Dimiyati dan Mujiono. 1999. Belajar dan Pembelajaran. Jakarta: Rineka Cipta
- Eliyanto. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah di Kabupaten Kebumen. Jurnal Pendidikan Madrasah, Vol. 3 No. 1.
- Ernawati, Fidyah Yuli. 2016. Model Peningkatan Keunggulan Kompetitif Melalui Kinerja Perusahaan. Jurnal STIE Semarang Vol 8 No. 3
- Fahmi, Irham. 2014. Analisa Kinerja Keuangan. Alfabeta, Bandung
- Fernanda. 2015. Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi Di Biro Umum Bagian Humas Dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara. Jurnal Ilmu Administrasi Publik 3(1).

- Fiernaningsing, Nilawati. 2017. Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Elresas Lamongan. *Adbis, Jurbal Administrasi dan Bisnis*, Vol. 11, No. 2
- Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Pemosalia Edisi Keenam Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Gusnetti. 2014. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Pekanbaru. *Jom FISIP Vol.1 No.2*  
<http://pengantarmanagement.blogspot.com/2012/06/manajemen-ilmiah-scientific-management.html> diakses pada tanggal 04 Nopember 2018: 13.44 wib  
<https://ub.ac.id/id/about/vision-and-mission/> diakses pada tanggal 3 Oktober 2018: 22.32 wib  
<https://massofa.wordpress.com/2013/05/20/penilaian-dan-jenis-jenis-kinerja-organisasi/> diakses pada tanggal 3 Oktober 2018: 22.32 wib  
<https://administrasipublikblog.wordpress.com/2017/12/10/perbedaan-teori-organisasi-to-dengan-perilaku-organisasi-po/> diakses pada tanggal 04 Nopember 2018: 13.36 wib  
<https://www.idntimes.com/life/inspiration/dewinner93/11-ciri-kepribadian-schat-c1c2/full> diakses pada tanggal 20 februari 2019: 20.36 wib
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2010. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.
- Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, 2014, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku ke2, Jakarta: Salemba Empat
- Laporan Kinerja Rektor Universitas Brawijaya Tahun 2015
- Machrus Hawa'im, Hadi Cholichul. 2005. *Meningkatkan Prestasi Individu Melalui Kepribadian Proaktif*. Insan Media Psikologi, UNAIR.
- MacPhee, Maura. Geroy, Gary D. Wright, Phillip C. 2000. *A Human Resource Model For Excellence In Global Organization Performance*. *Management Decision* Vol 38 issue 1, emeraldinsight.

- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. 2007. Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama, Bandung
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mathis, Robert L., Jackson, John H. 2006. Human Resource Management. Penerbit Salemba Empat.
- Miles, Matthew B., Huberman, Michael, Saldana, Johnny. 2014. Qualitative Data Analisis, A Methods Sourcebook, Edition 3. SAGE Publication, Inc.
- Moeheriono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Ghalia Indonesia, Bogor
- Moleong, L.J. 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mondy, R. Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga
- Muhlbacher Hans, Wilfried Vyslozil and Angelika Ritter. 1987. Successful Implementation of New Market Strategies – A Corporate Culture Perspective. *Jurnal of Marketing Managemnt* 3, No. 2
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 34 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Dan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Di Lingkungan badan Kepegawaian Negera.
- Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 20 Tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja.
- Poerwanto, G. Hendra. 2016. Kualitas: Pengertian, Pendekatan dan Cara Pengukuran. Universitas Sanata Dharma, <https://sites.google.com/site/kelolakualitas/kualitas>.

- Pratama, Syandri Riski. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Tesis, FEB, Universitas Lampung.
- Pratiri Inten. 2017 Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Pembuatan Akta Kelahiran Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bandung. <http://repository.unpas.ac.id/28104/>
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFPE.
- Riansyah, Rifky dan Sya'roni, Deden A. Wahab. 2015. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kreatifitas dan Inovasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Konsultan Perencana dan Pengawasan Arsitektur Di Kota Serang, Provinsi Banten. JIMM UNIKOM Vol. 2 No. 1.
- Robbins, Stephen P., 2006. Perilaku Organisasi. PT. Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sari, Artika Novriyana dan Ulfa, Cherly Kemala. 2013. Perilaku Inovasi Karyawan Ditinjau Dari Empat Kuadran Iklim Organisasi. Predicara Vol.2 No.1
- Setiawan, Alan Hidayat dan Siagian, Hotlan. 2019. Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada CV Sinar Agung. Agora, Vol. 5, No. 3
- Silviana. 2017. Memanfaatkan Waktu Luang Yang Bernilai. Buletin KPIN, Vol 3, No. 2.
- Soetopo, Hendyat. 2010. Perilaku Organisasi Teori Dan Praktik Di Bidang Pendidikan. Bandung, PT. Remaja Rosdakrya Offset.
- Sugiharto, Bagus Jaka. 2017. Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Member Oriflame Di Bali Tahun 2017. E-Journal Jurusan Pendidikan Ekonomi, Vol. 20, No. 2
- Sugiyono, 2013. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung. Alfabeta.
- Syaiful, Sagala. 2006. Konsep dan Makna Pembelajaran. Bandung: Alfabeta
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wilson and Heyel. 1987. *Hand Book of Modern Office Management and Administration Service*. Mc Graw Hill Inc. New Jersey
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian. Salemba Empat, Jakarta

- Wungu dan Brothosojo. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Yani, Nil Luh Gede Menda Marta, Dharsana, I Ketut, Suranata, Kadek. 2014. Penerapan Konseling Behavioral Dengan Teknik Modeling Untuk Meningkatkan Proaktif Siswa Kelas X BB SMA Negeri 2 Singaraja. *E-Journal Undiska Jurusan Bimbingan Konseling* Vol. 2 No. 1
- Yeltsin Aprioke Thomas, Arie Junus Rorong, Deysi tampongangoy. 2017. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Dinas Pendidikan Minahasa Tenggara. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 3, No. 46
- Yulinda dan Rozzyana. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied managerial Accounting*, Vol.2 No.1

