

**ANALISIS EVALUASI KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai**

**TESIS**

**OLEH**

**MAWANDA SARI MARPAUNG  
NPM. 161801077**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2018**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/20/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**ANALISIS EVALUASI KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai**

**T E S I S**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area



**OLEH**

**MAWANDA SARI MARPAUNG  
NPM. 161801077**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/20/19

Access From (repository.uma.ac.id)

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul** : Analisis Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Studi di  
Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai

**N a m a** : Mawanda Sari Marpaung

**N P M** : 161801077

**Menyetujui**

**Pembimbing I**



**Dr. Warjio, MA**

**Pembimbing II**



**Drs. Kariono, MA**

**Ketua Program Studi**  
**Magister Ilmu Administrasi Publik**



**Dr. Warjio, MA**

**Direktur**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah  
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/20/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**Telah diuji pada tanggal 19 Mei 2018**

---

---

**N a m a : Mawanda Sari Marpaung**

**N P M : 161801077**



### **Panitia Penguji Tesis**

**Ketua Sidang : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**  
**Sekretaris : Ir. Azwana, MP**  
**Pembimbing I : Dr. Warjio, MA**  
**Pembimbing II : Drs. Kariono, MA**  
**Penguji Tamu : Dr. Abdul Kadir, M,Si**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah  
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/20/19

Access From (repository.uma.ac.id)

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Mei 2018

Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL

TGL. 20  
D0552AFF130194528

6000  
ENAM RIBU RUPIAH



**Mawanda Sari Marpaung**

## ABSTRAK

### ANALISIS EVALUASI KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA Studi Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai

**Nama** : Mawanda Sari Marpaung  
**NPM** : 161801077  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Warjio, MA  
**Pembimbing II** : Drs. Kariono, MA

Untuk meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, bersih, akuntabel, dan dalam rangka mewujudkan good governance, Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai telah melaksanakan berbagai macam program untuk mengoptimalkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai merupakan unsur aparatur pemerintahan, serta pelayan masyarakat, kinerjanya sering dihadapkan pada sorotan negatif dari banyak pihak, terutama yang berkaitan dengan kebijakan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, penataan pegawai, dan penempatan pegawai. Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang mengganti DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diberlakukan sejak 1 Januari 2014, bertujuan agar penilaian melalui DP3 yang selama ini hanya bersifat kualitatif dan subyektif, menjadi penilaian target-target yang jelas dan terukur melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, dilihat dari aspek kreativitas, kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu. Metode yang digunakan adalah metode campuran (mix methode), yaitu penggabungan antara pendekatan kuantitatif dengan kualitatif. Sampel penelitian sebanyak 52 orang, dan informan penelitiannya diambil secara *purposive sampling*, yaitu Kepala BKD, sekretaris BKD dan para Kepala Bidang. Analisis data dilakukan secara deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai yang dilihat dari aspek produktivitas, kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu, secara umum menunjukkan hasil yang baik. Terkait dengan kinerja pegawai, permasalahan yang melingkupi adalah kurang adanya inisiatif dari para pegawai dalam meningkatkan kuantitas/jumlah hasil pekerjaannya, kurangnya kemampuan para pegawai dalam penggunaan alat bantu pekerjaan, dan kurangnya komunikasi diantara sesama pegawai dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan.

*Kata Kunci : kinerja pegawai, produktivitas, kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu.*

## ABSTRACT

### ANALYSIS OF PERFORMANCE EVALUATION OF STATE CIVIL APPARATUS

*Study at Regional Personnel Agency of Tanjungbalai City*

**Nama** : Mawanda Sari Marpaung  
**NPM** : 161801077  
**Study Program** : Master of Science in Public Administration  
**Pembimbing I** : Dr. Warjio, MA  
**Pembimbing II** : Drs. Kariono, MA

*To improve the implementation of a more effective and efficient, clean, accountable, and in the context of realizing good governance, the Regional Personnel Board of Tanjungbalai City has implemented various programs to optimize the performance of employees in the Government of Tanjungbalai. The personnel apparatus of the Regional Personnel Agency of Tanjungbalai City is an element of the government apparatus, as well as the public servant, whose performance is often faced with negative attention from many parties, especially with regard to the policy of appointment of civil servants in structural positions, staffing and staffing. Government Regulation No. 46 of 2011 on the Performance Appraisal of Civil Servants who replaced DP3 (List of Job Implementation Assessment) which was enacted since January 1, 2014, aims to make penilain through DP3 which has been only qualitative and subjective, to the assessment of clear targets and measured through the Employee Performance Target (SKP) document. This study aims to analyze the performance of employees in the Regional Personnel Board of Tanjungbalai City, seen from the aspects of creativity, quality of work, quantity of work and punctuality. The method used is a mixed method (mix methode), which is a combination of quantitative and qualitative approaches. The sample of research is 52 people, and the researcher is taken by purposive sampling, ie Head of BKD, BKD secretary and Head of Division. Data analysis was done descriptively. The results of this study indicate that the performance of employees at the Regional Board of Personnel Tanjungbali seen from the aspect of productivity, quality of work, quantity of work and timeliness, generally menunjukkan good results. Related to employee performance, the problems that surrounds is the lack of initiative from employees in increasing the quantity / amount of work, lack of ability of employees in the use of job aids, and lack of communication among fellow employees in implementing or completing the work.*

*Keywords: employee performance, productivity, quality of work, quantity of work and timeliness.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"Analisis Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara, Studi Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai"**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, Rektor Universitas Medan Area
2. Ibu Prof.Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area
3. Bapak Dr. Warjio, MA, Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Medan Area, sekaligus sebagaisebagai Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan dan semangat untuk penyelesaian studi.
4. Bapak Drs. Kariono, MA sebagai Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalibeserta seluruh staf, atas informasi yang diberikan kepada penulisgunapenylesaian tesis ini.

6. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar khususnya prodi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
7. Terimakasih pula kepada suami dan anak-anaku tercinta sertasemua pihak yang telah memberikan bantuan serta seluruh keluarga yang senantiasa memberi dorongan dan semangat serta do`a demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, 20April 2018

**P e n u l i s**

**Mawanda Sari Marpaung**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	
<b>ABSTRAKS .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	5
1.5. Kerangka Penelitian .....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kinerja.....	9
2.2. Kinerja Pegawai .....	12
2.3. Evaluasi Kinerja Pegawai .....	17
2.4. Pengukuran Kinerja Pegawai .....	20
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Waktu dan Tempa Penelitian .....	21
3.2. Metode Penelitian.....	21
3.3. Populasi dan sampel.....	22
3.4. Definisi Konsep .....	22
3.5. Teknik Pengumpulan Operasional .....	24
3.6. Teknik Analisis Data.....	25
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	27
4.1.1. Gambaran Umum Kota Tanjungbalai.....	27

4.1.2. Profil BKD Kota Tanjungbalai.....	36
4.2. Hasil Penelitian .....	50
4.2.1. Karakteristik Responden.....	50
4.2.2. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.....	50
a. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan KepegawaianDaerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari Aspek Kreativitas.....	53
b. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan KepegawaianDaerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari Aspek Kualitas Kerja .....	59
c. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan KepegawaianDaerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari Aspek Kuantitas Kerja .....	64
d. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan KepegawaianDaerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari Aspek Ketepatan Waktu .....	75
4.3. Pembahasan .....	89
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	94
5.2. Saran - Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, bersih, akuntabel, dan dalam rangka mewujudkan *good governance*, Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai telah melaksanakan berbagai macam program untuk mengoptimalkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai merupakan unsur aparatur pemerintahan, serta pelayan masyarakat, kinerjanya sering dihadapkan pada sorotan negatif dari banyak pihak, terutama yang berkaitan dengan kebijakan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, penataan pegawai, dan penempatan pegawai. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, sorotan ini menjadi masukan yang harus direspon positif, dan harus dijadikan cambuk agar Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai semakin berhati-hati dalam melaksanakan tugas selaku pelayan masyarakat dalam bidang kepegawaian.

Kehati-hatian ini sangat diperlukan mengingat bahwa kebijakan dan kewenangan Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai menyangkut nasib ribuan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai. Secara umum kebijakan yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai dalam melaksanakan seluruh kebijakan, program, dan kegiatan yang berkaitan dengan

kepentingan kepegawaian, baik yang bersifat administratif, keuangan dan organisasi mengacu pada peraturan perundang-undangan dan regulasi yang jelas. Penting kiranya bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai untuk membangun karakter diri, jangan sampai citra diri itu membawa hal yang bersifat negatif terkait dengan masalah kedinasan. Artinya aparat Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai dituntut untuk bekerja secara profesional dan menaati segala aturan, jujur, terbuka dan takut dosa. Dengan membangun karakter diri yang mantap akan mudah untuk berpartisipasi aktif dalam kehidupan sosial sehingga membawa citra diri yang positif dan bisa menempatkan diri pada posisi yang dihormati dan disegani dalam kehidupan bermasyarakat.

Dengan demikian, keinginan untuk membangun paradigma baru yang implementatif, transparan dan akuntabel di bidang kepegawaian bukan lagi jargon, dan bukan hanya menjadi daftar menu acara yang terpampang indah di meja dan menjadi dokumen yang tidak bermakna. Akuntabilitas kinerja adalah kewajiban untuk menjawab dari perorangan, badan hukum atau pimpinan kolektif secara transparan mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan misi organisasi kepada pihak-pihak yang berwenang menerima pelaporan akuntabilitas/pemberi amanah. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai selaku pengemban amanah di bidang kepegawaian melaksanakan kewajiban akuntabilitas melalui penyajian Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah yang dibuat sesuai ketentuan yang di amanatkan dalam Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/618/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah; dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang mengganti DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diberlakukan sejak 1 Januari 2014. PP 46 tahun 2011 bertujuan agar penilain melalui DP3 yang selama ini hanya bersifat kualitatif dan subyektif, menjadi penilaian target-target yang jelas dan terukur melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Tujuan peraturan baru tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun instansi, namun sampai saat ini belum berjalan sesuai harapan. Terdapat beberapa masalah, salah satunya masih banyak pegawai yang belum mengerti mekanisme peraturan baru yang menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP), sehingga mereka belum bisa mengaplikasikan peraturan ini dengan baik.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi, karena sumber daya manusia dengan kinerja yang baik akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian,

manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif pegawai untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Pemerintah Daerah diberikan kewenangan yang seluas-luasnya disertai dengan pemberian hak dan kewajiban penyelenggara otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan Pemerintah Negara. Dalam sistem kepegawaian nasional, Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai posisi penting dalam menyelenggarakan Pemerintahan. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai sebagai birokrasi pemerintah merupakan salah satu unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala BKD yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Tanjungbalai. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai adalah instansi pemerintah daerah yang di khususkan untuk mengatur Aparatur Sipil Negara yang ada di lingkungan kerja Pemerintah Kota Tanjungbalai.

Atas dasar latar belakang permasalahan di atas, penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian tentang "**Analisis Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara** (Studi Tentang Sistem Evaluasi Kinerja Pegawai di BKD Kota Tanjungbalai)".

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, dilihat dari aspek kreativitas, kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu?

- 2) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut seperti yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menganalisis kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, dilihat dari aspek kreativitas, kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu.
- 2) Menganalisis Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.

### **1.4. Manfaat Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

- 1) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan untuk Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai dalam melakukan Evaluasi Kinerja Pegawai. Sebagai masukan untuk Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai dalam mengatasi masalah terhadap Pegawai.
- 2) Secara teoritis, adalah diharapkan agar dapat menambah wawasan pengetahuan dan keilmuan mengenai Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Pegawai di BKD Kota Tanjungbalai. Diharapkan supaya dapat memberi sumbangan pemikiran bagi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai untuk meningkatkan kinerjanya. Diharapkan juga agar penelitian ini dapat berguna sebagai bahan informasi tambahan bagi pembaca atau peneliti selanjutnya.

## 1.5. Kerangka Penelitian

Untuk meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, bersih, akuntabel, dan dalam rangka mewujudkan *good governance*, Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai telah melaksanakan berbagai macam program untuk mengoptimalkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai merupakan unsur aparatur pemerintahan, serta pelayan masyarakat, kinerjanya sering dihadapkan pada sorotan negatif dari banyak pihak, terutama yang berkaitan dengan kebijakan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, penataan pegawai, dan penempatan pegawai. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, sorotan ini menjadi masukan yang harus direspon positif, dan harus dijadikan cambuk agar Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai semakin berhati-hati dalam melaksanakan tugas selaku pelayan masyarakat dalam bidang kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang mengganti DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diberlakukan sejak 1 Januari 2014. PP 46 tahun 2011 bertujuan agar penilain melalui DP3 yang selama ini hanya bersifat kualitatif dan subyektif, menjadi penilaian target-target yang jelas dan terukur melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Tujuan peraturan baru tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun instansi, namun sampai saat ini belum berjalan sesuai harapan. Terdapat beberapa masalah, salah satunya masih banyak pegawai yang belum mengerti mekanisme peraturan baru yang menggunakan

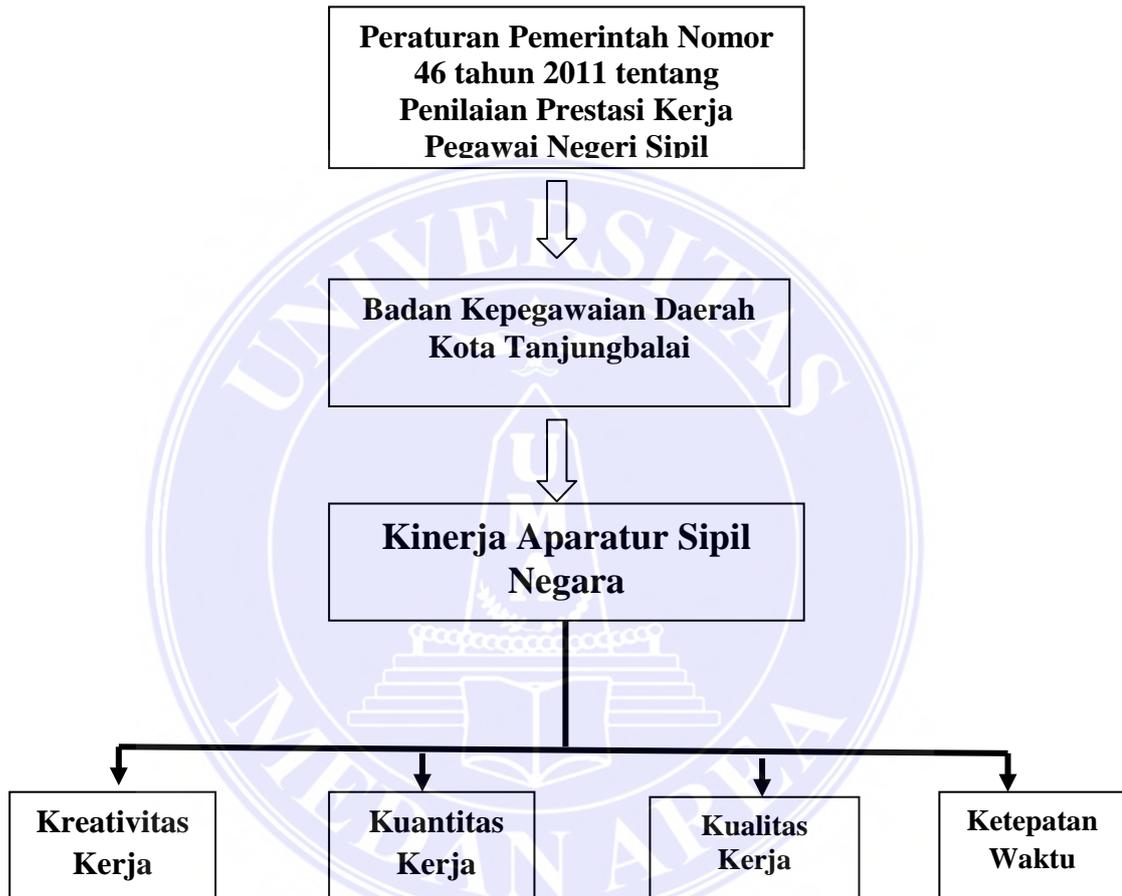
Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP), sehingga mereka belum bisa mengaplikasikan peraturan ini dengan baik. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi, karena sumber daya manusia dengan kinerja yang baik akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif pegawai untuk mendapatkan kinerja terbaik. Pemerintah Daerah diberikan kewenangan yang seluas-luasnya disertai dengan pemberian hak dan kewajiban penyelenggara otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan Pemerintah Negara.

Dalam sistem kepegawaian nasional, Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai posisi penting dalam penyelenggaraan Pemerintahan. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai sebagai birokrasi pemerintah merupakan salah satu unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala BKD yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Tanjungbalai. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai adalah instansi pemerintah daerah yang di khususkan untuk mengatur Aparatur Sipil Negara yang ada di lingkungan kerja Pemerintah Kota

Tanjungbalai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Gambar 1 : Kerangka Penelitian**



**Gambar 1 : Kerangka Penelitian**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja

##### 2.1. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) : “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam kamus Illustrated Oxford Dictionary, istilah ini menunjukkan “*the execution or fulfilment of a duty*” (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas). Sementara itu pengertian performance sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil

kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan bahwa : “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas-tugasnya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusinya.

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.1.2. Pengertian Pegawai

Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Pengertian pegawai dikemukakan oleh para ahli, salah satu diantaranya dikemukakan oleh Soedaryono (2000 : 6) pengertian pegawai adalah seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta.

Sanapiah (2001:16) mengemukakan pengertian lain pegawai sebagai seseorang yang diangkat dalam jabatan tertentu, disertai tugas sesuai dengan jabatan tersebut dan digaji dengan peraturan yang berlaku dan bekerja di lingkungan kantor pemerintahan. Menurut Robbins (2006 : 10) pengertian pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.

Pegawai negeri adalah sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Seiring dengan hal tersebut di atas, dalam rangka menghadapi otonomi daerah, pegawai negeri merupakan penggerak dari pembangunan, aparatur pemerintah

yang ada pada hakekatnya merupakan upaya pembinaan, penyempurnaan dan penertiban yang ditujukan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan pengabdian tugas-tugas, memiliki disiplin yang tinggi, kemampuan yang profesional, wawasan pembangunan dan semangat pengabdian yang tinggi terhadap masyarakat, bangsa dan tanah air.

### **2.1.3. Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa yang dimaksud dengan Aparatur Sipil Negara adalah :

- a.** Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah
- b.** Pegawai Aparatur Sipil Negara (Pegawai ASN) adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- c.** Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
- d.** Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang

diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

- e. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Aparatur Sipil Negara sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut:

- a. nilai dasar
- b. kode etik dan kode perilaku
- c. komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik
- d. kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e. kualifikasi akademik
- f. jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas
- g. profesionalitas jabatan.

Hal-hal tersebut di atas perlu ditunjang dengan mempersyaratkan kriteria pegawai negeri tersebut, antara lain :

- a. Pegawai negeri sipil harus cerdas, profesional dan memiliki wawasan yang luas.
- b. Pegawai negeri sipil harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik.
- c. Pegawai negeri sipil harus memiliki sifat, karakter dan jiwa yang ramah dan santun.
- d. Pegawai negeri sipil harus cekatan dan terampil dalam menggunakan perangkat media yang baik.

- e. Pegawai negeri sipil harus menguasai kemampuan berbahasa yang baik dan benar.

## **2.2. Kinerja Pegawai**

### **2.2.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Pengertian Kinerja pegawai menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi (Pasolong, 2007:175). Adapun pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong: “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”(Pasolong,2007:176) Berdasarkan pendapat di atas kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi.

### **2.2.2. Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian harus berakar pada realitas kinerja karyawan yang memungkinkan pimpinan dan karyawan untuk mengambil pandangan yang positif agar menjadi lebih baik dimasa yang akan datang. Sejalan dengan penilaian kinerja, Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara mengungkapkan bahwa : “Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan

pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”. (Dalam Mangkunegara, 2009:10). Menurut pendapat tersebut, bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Penilaian kinerja menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Evaluasi kinerja adalah dasar bagi penilaian dalam memenuhi standar dan sasaran yaitu bagaimana kinerja pegawai dapat memecahkan masalah yang dihadapi dalam mencapai sasaran. Sasaran dari evaluasi kinerja menurut Surya Dharma (Dharma, 2009:125) terdiri dari motivasi, pengembangan dan komunikasi. Motivasi, maksudnya yaitu untuk merangsang orang untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keahlian. Pengembangan, memberikan dasar untuk mengembangkan dan memperluas atribut dan kompetensi yang relevan atas peran yang dijalani maupun peran yang akan dijalankan pada masa depan terutama pada karyawan yang memiliki potensi untuk melakukannya.

Pengembangan dapat difokuskan pada peran yang dipegang saat ini, memungkinkan orang untuk memperbesar dan memperkaya keahlian yang mereka perlukan untuk mendapatkan peran yang sebagaimana mestinya. Komunikasi, berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah tentang peran, sasaran, hubungan, masalah kerja dan aspirasi antara komunikator sebagai pemimpin dan komunikan

sebagai karyawan, hal tersebut dilakukan agar dapat mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan kinerja karyawan.

Selanjutnya menurut Surya Dharma dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kinerja, kriteria bagi penilaian kinerja harus berimbang diantara :

- a. Pencapaian dalam hubungannya dengan berbagai sasaran;
- b. Perilaku dalam pekerjaan sejauh mempengaruhi peningkatan kinerja;
- c. Efektifitas sehari-hari. (Dharma, 2009:130)

Penilaian kinerja diharapkan akan menghasilkan pegawai-pegawai yang bertanggung jawab dan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik dilingkungan organisasi pemerintahan maupun dilingkungan swasta.

### **2.2.3. Pengukuran Kinerja Pegawai**

Pengukuran kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernadin & Russell (1993) sebagaimana dikutip oleh Gomes dalam (Intanghina 2008:3) meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

- 1) Quantity of work : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) Quality of work : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) Job Knowledge : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- 4) Cooperation : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota

- 5) Dependability : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 6) Initiative : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 7) Personal Qualities : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

## **2.3. Evaluasi Kinerja Pegawai**

### **2.3.1 Pengertian Evaluasi Kinerja**

Pengertian evaluasi dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti penilaian; hasil. Menurut Bryan & White (1987), evaluasi adalah upaya untuk mendokumentasi dan melakukan penilaian tentang apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi, evaluasi yang paling sederhana adalah mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program/rencana. Reward dan Punishment memberikan motivasi dari luar untuk berkarya. Hal demikian terkenal dengan perumpamaan populer seekor keledai, wortel dan tongkat (carrot and stick). Keledai yang keras kepala akan bergerak ke arah yang tepat apabila ada wortel didepannya dan ada tongkat dibelakangnya. Keledai akan bergerak ke arah wortel karena ia menginginkan hadiah berupa makanan, dan menjauh dari arah tongkat karena ia tidak menginginkan hukuman atau rasa sakit (Snicket, 2008:108).

Motivasi Kerja Pegawai. Motivasi adalah dorongan yang memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya (Manullang, 2002). Motivasi adalah

kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Martoyo, Susilo, 2000).

### **2.3.2 Fungsi Evaluasi Kinerja**

Fungsi Evaluasi Kinerja menurut Meggison (Mangkunegara, 2005:9) mendefinisikan evaluasi / penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Andrew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang). Evaluasi kinerja memiliki fungsi sebagai alat yang digunakan oleh instansi pemerintah atau organisasi tertentu untuk menilai kinerja aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja untuk memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kinerjanya, pemberian konseling membantu para aparatur untuk mencegah kinerja yang terlalu lamban sehingga sebelum diadakan evaluasi kinerja para pemimpin sudah lebih dulu menjalankan konseling untuk mengadakan perbaikan pada waktu mendatang. Evaluasi kinerja merupakan alat motivasi bagi para aparatur untuk menaikkan standar kerja mereka, selain sebagai alat untuk memotivasi, evaluasi kinerja untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan aparatur.

Pengertian Kinerja Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Mangkunegara (2000:67) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

### **2.3.3 Sasaran Evaluasi Kinerja**

Sasaran-sasaran evaluasi kinerja Aparatur yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999) dalam bukunya Kualitas Kinerja Aparatur (edisi kelima) sebagai berikut,

- 1) membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja aparatur maupun kinerja organisasi.
- 2) membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para aparatur melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- 3) menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode yang selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- 4) menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pemimpinnya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi (merit system) lainnya, seperti imbalan (reward system recommendation).

#### **2.3.4. Pengukuran Kinerja**

Kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat diukur dengan 2 unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP). Unsur-unsur SKP merupakan bagian dari formulir SKP yang akan merupakan bagian dari penyusunan SKP. Pengukuran Kinerja dari Unsur SKP meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Kegiatan Tugas Jabatan,
- 2) Angka kredit,
- 3) Target,
- 4) Waktu.

Sedangkan unsur Perilaku Pegawai meliputi;

- 1) Orientasi Pelayanan,
- 2) integritas, 3. Komitmen,
- 3) Disiplin,
- 4) Kerjasama,
- 5) Kepemimpinan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian tentang evaluasi kinerja pegawai ini lebih difokuskan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai. Penelitian lapangan dilaksanakan selama tiga bulan Januari - Maret 2018) dalam rangka pengumpulan data primer dan data sekunder sekaligus mengadakan pengamatan tentang analisis kinerja aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.

#### **3.2. Bentuk Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode campuran. Rancangan penelitian metode campuran (*mixed methods research design*) adalah suatu prosedur untuk mengumpulkan, menganalisis, “dan mencampur” metode kuantitatif dan kualitatif dalam suatu penelitian atau serangkaian penelitian untuk memahami permasalahan penelitian (Cresswell&Plano Clark, 2011).

Asumsi dasarnya adalah penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif secara gabungan. Berdasarkan asumsi tersebut, memberikan pemahaman yang lebih baik tentang permasalahan dan pertanyaan penelitian daripada jika secara sendiri – sendiri. Metode Penelitian Campuran merupakan suatu pendekatan yang mengombinasikan atau mengasosiasikan bentuk kuantitatif dan bentuk kualitatif. Penelitian metode campuran adalah suatu metode penelitian yang melibatkan pemakaian 2 metode, yaitu metode penelitian kuantitatif dan metode kualitatif dalam studi tunggal atau satu penelitian. Penelitian jenis ini lebih kompleks bila dibandingkan dengan penelitian yang lainnya, tidak hanya sekedar

mengumpulkan dan menganalisis dua jenis data, tetapi juga melibatkan fungsi dari penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif sehingga secara keseluruhan lebih besar bila dibandingkan kedua penelitian tersebut. Penggunaan 2 metode penelitian ini dipandang lebih dapat memberikan suatu pemahaman yang lebih lengkap mengenai isu atau masalah penelitian daripada penggunaan salah satu metode penelitian di antaranya.

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada BKD Kota Tanjungbalai yang berjumlah 52 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil (kurang dari 100), maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (total sampling). Untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam, maka diambil juga informan untuk diwawancarai secara mendalam yaitu pejabat yang memegang kunci (*key informan*) di wilayah penelitian, yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai. Adapun yang dijadikan *key person* adalah sebagai berikut : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai; Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi.

### 3.4. Definisi Konsep

- 1) Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

- 2) Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai diukur dengan indikator :

a. Kreativitas

Kemampuan pengetahuan yang dimiliki pegawai dan juga kemampuan untuk mengemukakan atau menciptakan suatu program kerja baru dalam menghadapi tantangan-tantangan kerja.

b. Kuantitas kerja

Jumlah yang harus diselesaikan berapa banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan yang dapat dilihat dari jumlah pekerjaan/ uraian tugas, volume kerja.

c. Kualitas kerja

Mutu yang dihasilkan, baik tidaknya suatu pekerjaan yang diselesaikan yang dilihat dari pendidikan, pelatihan dan keterampilan kerja.

d. Ketepatan waktu

Kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dihadapinya. Apakah pekerjaan tersebut dapat diselesaikan tepat pada waktunya seperti yang telah ditentukan yang dapat dilihat dari target, disiplin kerja dan penghargaan.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan akan dikumpulkan melalui beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

a. Kuesiner :

Melalui penyebaran kuesioner atau angket kepada pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, guna mengetahui keinerjanya yang menjadi fokus dalam penelitian ini..

b. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Mengenai teknik observasi yang diaplikasikan adalah observasi berperan (*participant observation*). Menurut Sutopo (1988:57) dalam observasi berperan peneliti tidak bersikap pasif tetapi memainkan berbagai peran dan berbagai situasi dalam peristiwa-peristiwa yang sedang diteliti. Aplikasi model observasi ini dikarenakan peneliti pada saat penelitian dilakukan termasuk personil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai .

c. Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah dokumen, arsip, maupun referensi yang mempunyai relevansi dengan tema penelitian. Data yang dimaksud antara lain adalah struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai , laporan catatan administrasi penduduk dan catatan sipil, Peraturan Daerah, undang-undang terkait, dan sebagainya.

### 3.6. Teknik Analisis Data

Pengukuran Variabel dilakukan dengan Skala Likert yaitu yang digunakan untuk sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan ( Sugiono, 2005 : 107 ).

Berdasarkan metode penelitian yang telah dikemukakan diatas maka data informasi yang diperoleh akan dikelompokkan dan dipisahkan sesuai dengan jenisnya dan diberi nilai persentase, disajikan dalam bentuk tabel dan uraian dengan rumus persentase menggunakan rumus sebagai berikut :

Adapun rumusan persentase yang digunakan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh (Arikunto,2012) sebagai berikut:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Persentase alternatif jawaban

F = Frekuensi jawaban responden

N = Jumlah Responden

100 % = Persentase Setelah ditemukan persentasenya lalu ditafsirkan dengan kalimat yang bersifat kualitatif. Perhitungan dalam persentase dapat dikategori sebagai berikut:

Tabel 1: Kelas interval dan kriteria Pengukuran Hasil Perhitungan Persentase

Kelas Interval	Kriteria
76% - 100%	Sangat Baik
51% - 75%	Baik
26% - 50%	Sedang/Cukup Baik
0% - 25%	Kurang/Tidak Baik

Sumber : Arikunto (2012: 43)



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARANSIMPULAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai yang dilihat dari aspek kreativitas, kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu termasuk dalam kategori baik, ditandai dengan :
  - a) Adanya kreativitas pegawai berupa inisiatif terhadap suatu proses atau ide yang bermanfaat, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang sesuai dengan pedoman atau petunjuk yang tidak lengkap sehingga menuntun untuk mengerti atau menemukan sesuatu yang baru.
  - b) Kuantitas hasil kerja yang memadai, disebabkan rendahnya resistensi pegawai dalam melaksanakan tugas, tingginya capaian pekerjaan yang dapat direalisasikan, serta efektivitas hasil pekerjaan dalam mencapai sasaran organisasi.
  - c) Kualitas hasil kerja yang terbina dengan baik disebabkan adanya komitmen pegawai terhadap sasaran organisasi (target oriented), loyalitas pegawai yang mendorong kesesuaian pelaksanaan tugas dengan arahan pimpinan, serta sistem reward sebagai bentuk dari kepuasan pimpinan terhadap prestasi para pegawai sehingga pegawai terpacu untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi.

- d) Sebahagian besar pegawai telah dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibetugaskan dapat diselesai dengan tepat waktu.
- 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai adalah faktor motivasi kerja, pelatihan dan kepemimpinan.



## 5.2. Saran-saran

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, maka disarankan :

- 1) Perlu adanya teguran/evaluasi yang lebih intensif terhadap pegawai yang melakukan kekeliruan, pelanggaran, atau penyimpangan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Hal ini diperlukan untuk mendorong tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, yang akhirnya juga berimbas pada peningkatan kinerja pegawai.
- 2) Perlunya penerapan mutasi pegawai secara berencana berdasarkan evaluasi kinerja tiap-tiap pegawai. Selain untuk promosi, penempatan pegawai sesuai bidang keahliannya, juga diperlukan bagi penyegaran situasi kerja, sehingga pengalaman pegawai akan lebih meningkat. Peningkatan pengalaman pegawai ini akan sangat bermanfaat bagi peningkatan kemampuan kerja, berikut berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
- 3) Perlunya delegasi kewenangan dan distribusi tugas yang selain mempertimbangkan aspek keahlian juga latar belakang pendidikan. Dengan demikian prinsip 'the right man on the right job, the right man on the right place' dapat diterapkan. Pola demikian dapat merangsang sinergitas kemampuan pegawai, dan akan berdampak pula terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Agus Dwiyanto dkk. 2012. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Andrew E. Sikula. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Bandung
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Astri Aisyah Azzahra, 2016. Pengaruh Pengembangan Pegawai, Kreativitas Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Bkd Kota Tanjungbalai. *eJournal Pemerintahan Integratif*, 2016, 4 (4): 592-606 ISSN: 2337-8670 (online), ISSN 2337-8662 (print), [ejournal.pin.or.id](http://ejournal.pin.or.id) © Copyright 2016 1
- Anwar Prabu Mangkunegara (2009) *Evaluasi Kinerja SDM*. Rafika Aditama. Bandung
- Benyami, David, Sutadji, Hartutiningsih, 2016. Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur. *Ejournal Administrative Reform*, 2016, 4 (2): 278-290. ISSN 2338-7637, [Ar.Mian.Fisip-Unmul.Ac.Id](http://Ar.Mian.Fisip-Unmul.Ac.Id).
- Betteng, Michael A., Lotje Kawet, Olivia S. Nelwan, 2017. Analisis Perbandingan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Dan Tenaga Harian Lepas (Thl) Pada Dinas Kesehatan Kota Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.5 No.2 September 2017, Hal.3028-3037
- Burhan, Bungin, 2010 *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosia lainnya*. Kencana Prenama Media Group. Jakarta
- Donnelly, Gibson, dan Ivancevich. 1996. *Manajemen Edisi Sembilan Jilid 1*. Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin. Erlangga. Jakarta
- Flippo, Edwin B, 2005, *Manajemen Personalia*, Edisi VI, PT. Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L.; John M Ivancevich; and James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara. Jakarta
- Griffin, R.W., 1987. *Management, Second Edition*, Houghton Mifflin Press. Boston
- Hadari, Nawawi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hasibuan, S. P, Melayu, 2007, *Manajemen Sumber daya Manusia*, cetakan kesepuluh, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

- Hutasoit, Nova Selvia. 2016. "Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Palaran Kota Samarinda". *eJournal Administrasi Negara*, 4 (2), 2016: 3951-3961 ISSN 0000-0000, [ejournal.an.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id). © Copyright2016.
- Hayat, 2016. Peneguhan Reformasi Birokrasi melalui Penilaian Kinerja Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* Volume 20, Nomor 2, November 2016 (175-188) ISSN 1410-4946. <https://media.neliti.com/media/publications/101513-ID-peneguhan-reformasi-birokrasi-melalui-pe.pdf>. Diakses 18 Maret 2018.
- Malaga Kusuma, 2015. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrasi Negara*, 2015, 1388-1400 ISSN 0000-0000, [ejournal.ip.fisip-unmul.org](http://ejournal.ip.fisip-unmul.org) © Copyright 2015.
- Matutina, 2011. *Manajemen Sumber daya Manusia*, cetakan kedua, Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta.
- Moleong, Lexi J., 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, 1990, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Jogjakarta.
- Osborne, David, dan Ted Gaebler, 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley.
- Osborne, David dan P. Plastrik, 1997, *Banishing Bureaucracy : The Five Strategies for Reinventing Government*, New York, Addison-Wesley.
- Rahman, Taupik. 2017. "Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik (Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser)". *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2017, 5 (2) : 661-672 ISSN 2477-2458 (online) , ISSN 2477-2631 (Print), [ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id). Copyright 2017.
- Prabha Ramesook, dkk, *Service Quality in The Public Service*, International Journal of Management and Marketing Research, Volume 2 Number 1 2010.
- Putri Rahmawati, *Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012*, Tesis Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia
- Pemerintah Kota Tanjungbalai, 2016. *Peraturan Walikota Tanjungbalai Nomor 44 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai*.
- Pemerintah Kota Tanjungbalai, 2016. *Rencana Strategis Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kota Tanjungbalai Tahun 2016-2021*.

- Republik Indonesia, 2014. *Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia, 2009. *Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Robbins, S.P., 1995, *Managing Organizational Conflict : A Non-Traditional Approach*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Rummler, Geary A. & Alan P. Brache. 1995. *Improving Performance. How to Manage The White Space On The Organization Chart*. Jossey-Bass Publisher. San Fransisco JP.
- Riorini, Sri vandayuli, "Quality Performance dan Komitmen Organisasi", *Jurnal Media Riset Bisnis dan Manajemen*. Volume 4, Nomor 3, 2014, hal 253-274.
- Safdar Nazeer, dkk, *Internal Service Quality dan Job performance: Does Jobsatisfaction Madiate?*, *Journal of Human Resource Management dan Labor Studies*, 2014 Vol2No. 1 pp 41-65.
- Sudarmanto (2009:7) *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Cetakan kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Wahyudi, Jhon. 2016. *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur*. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi* Vol. 1 No. 3, 2016, artikel 3 ISSN : 2356-3885 20).
- Wicaksono, Yurisko Dwi, 2018. *Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik (Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser)* Analisis Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta) <http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/2468/j.%20Jurnal.pdf?sequence=10&isAllowed=y>. (diakses 24 Maret 2018)