

**PENINGKATAN KUALITAS KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN ACEH**

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

REUNI DUANA

NIM. 180802070

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY**

BANDA ACEH

2022 M / 1443 H

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Reuni Duana
NIM : 180802070
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Tempat Tanggal Lahir : Matang Mesjid, 30 Juni 2000
Alamat : Matang Mesjid, Bireuen

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini saya :

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Bila kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

AR - RANIRY

Banda Aceh, 3 Oktober 2022
Yang menyatakan




REUNI DUANA
NIM.180802070

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENINGKATAN KUALITAS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN ACEH

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan
Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana (SI) Dalam Ilmu Administrasi Negara

Oleh:

REUNI DUANA
Nim. 180802070

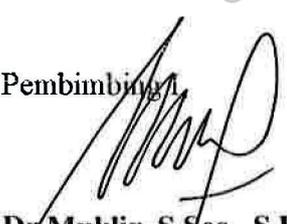
Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Disetujui untuk dimunaqasyahkan oleh :

جامعة الرانيري

A R - R A N I R Y

Pembimbing I,


Dr. Muklir, S.Sos., S.H., M.AP.
NIP. 1970026062002121002

Pembimbing II,


Mirza Fanzikri, S.Sos., M.Si.
NIP. 199007022020121010

PENGESAHAN SIDANG

PENINGKATAN KUALITAS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN ACEH

SKRIPSI

Telah Diuji oleh Panitia Munaqasyah Skripsi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
Dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana (SI) Dalam Ilmu Administrasi Negara

Pada Hari/Tanggal :

Banda Aceh,
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi

Ketua,


Dr. Mukdir, S.Sos., S.H., M.AP
NIP. 197002062002121002

Sekretaris,


Mirza Fanzikri, S.Sos.I., M.Si.
NIP. 199007022020121010

Penguji I,


Dr. Dahlawi, M.Si.
NIP. 196201011985031019

Penguji II,


Nasrul Hadi, SE., M.M.
NIDN. 1313129301

Mengetahui

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
UIN Ar-Raniry Banda Aceh


Dr. Muji Mulia S.Ag. M.Ag
NIP. 197403271999031005

ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara adalah pegawai pemerintahan dengan perjanjian kerja yang kemudian diangkat untuk disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan. Kinerja Aparatur Sipil Negara sangat mempengaruhi untuk mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Rumusan masalah berupa peningkatan kualitas kinerja Badan Kepegawaian Aceh masih kurangnya melayani dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dan rendahnya kapasitas kinerja aparatur dalam menjalankan tugas sehingga timbulnya faktor penghambat peningkatan kualitas kinerja ASN pada Badan Kepegawaian Aceh. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi serta teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja ASN pada Badan Kepegawaian Aceh sudah baik dan mengalami peningkatan dalam menyelesaikan tugas dan fungsi dengan potensi diri, hasil kerja optimal, serta proses kerja aparatur. Namun berdasarkan temuan peneliti, dari segi faktor penghambat terdapat beberapa ASN yang masih kurang mampu dalam menggunakan sistem teknologi informasi serta sering terjadi gangguan jaringan dari segi fasilitasnya juga masih banyak yang kurang diantaranya ruangan arsip dan *clinic choaching*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam peningkatan kualitas kinerja ASN pada Badan Kepegawaian Aceh sudah mampu dilaksanakan dan dalam pelaksanaannya terdapat penghambat dari fasilitas yang disediakan masih belum maksimal karena masih kurangnya ruangan untuk penyimpanan arsip.

Kata Kunci : *Kinerja, Kualitas, ASN, Badan Kepegawaian Aceh*



KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan penyusunan proposal yang berjudul *Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh*.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa ada banyak kekurangan. Namun, berkat bantuan dari berbagai pihak Alhamdulillah peneliti mampu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

Untuk itu, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag. selaku Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Muji Aulia, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry.
3. Muazzinah, MPA. selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Siti Nurzalikha, M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administarsi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
5. Dr. Muklir, S.Sos., S.H., M.AP., selaku pembimbing yang telah memberikan ilmu serta arahan untuk peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Mirza Fanzikri, S.Sos.I., M.Si. selaku pembimbing sekaligus penasehat akademik yang telah memberikan ilmu dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Negara UIN Ar-Raniry yang telah memberikan ilmunya selama peneliti menempuh pendidikan di bangku perkuliahan.

8. Yang teristimewa, Ayahanda dan Ibunda yang merupakan salah satu alasan bagi peneliti untuk selalu kuat, semangat dan terimakasih yang sebesar-besarnya untuk doa dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Rijal Efendi dan Syahrul Kamil selaku saudara kandung yang selalu membantu dan mendukung baik suka maupun duka.
10. Hasrul, Amd. T selaku partner yang menemani, mendengarkan keluh kesah, mendukung saya dalam materil dan kesedihan serta senantiasa mendorong untuk tidak mudah menyerah.
11. Teruntuk sahabat-sahabat saya lainnya yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, icing, dimas, dan lain-lain terimakasih atas dukungan dan doanya selama ini. Juga kepada teman-teman seangkatan 2018 yang memberikan motivasi dan saling membantu sehingga tugas ini dapat peneliti selesaikan.

Akhir kata peneliti mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang telah membantu. Peneliti menyadari bahwa penulisan ini masih ada kekurangan, oleh karena itu peneliti mengharap kritikan dan saran yang membangun semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Demikian semoga skripsi ini dapat berguna bagi siapa saja yang membacanya.

Banda Aceh, 12 Oktober 2022

Peneliti

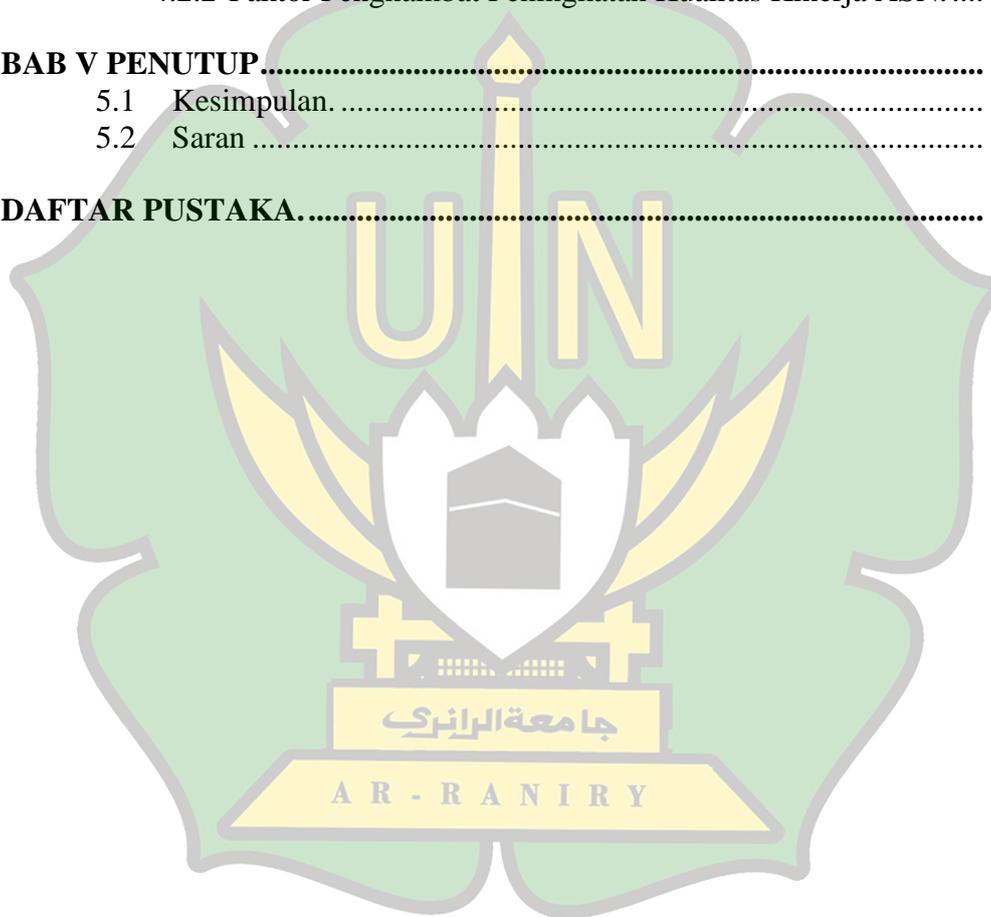
AR - RANIRY

Reuni Duana

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	i
PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN SIDANG	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
2.1 Identifikasi Masalah	4
3.1 Rumusan Masalah	5
4.1 Tujuan Penelitian.....	5
5.1 Kegunaan Penelitian.....	6
6.1 Penjelasan Istilah.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Teori Kualitas	13
2.2.1 Indikator Kualitas Kinerja.....	15
2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kerja	16
2.3 Teori Kinerja	17
2.3.1 Indikator Kinerja.....	18
2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	20
2.4 Konsep Aparatur Sipil Negara (ASN).....	22
2.4.1 Jenis, Status, dan Kedudukan ASN	23
2.4.2 Kewajiban Aparatur Sipil Negara.....	24
2.4.3 Manajemen Aparatur Sipil Negara	25
2.5 Teori Pelayanan Publik	27
2.6 Teori Organisasi	29
2.6.1 Bentuk Organisasi.....	30
2.6.2 Fungsi Organisasi	31
2.7 Kerangka Berpikir	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1 Pendekatan Penelitian.....	33
3.2 Fokus Penelitian.....	33
3.3 Lokasi Penelitian	35
3.4 Jenis dan Sumber Data	35
3.5 Informan Penelitian	36
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	36

3.7 Teknik Analisis Data.....	38
BAB IV PEMBAHASAN.....	40
4.1 Gambaran Umum Pemerintahan Aceh.....	40
4.1.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Aceh.....	41
4.1.2 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Aceh.....	41
4.1.3 Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Aceh.....	42
4.1.4 Susunan Kedudukan dan Fungsi.....	43
4.2 Hasil dan Pembahasan Penelitian.....	49
4.2.1 Peningkatan Kualitas Kinerja ASN.....	49
4.2.2 Faktor Penghambat Peningkatan Kualitas Kinerja ASN.....	56
BAB V PENUTUP.....	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kerangka Berpikir.....	32
Tabel 3.1 Fokus Penelitian.....	34
Tabel 3.2 Fokus Penelitian.....	34
Tabel 3.3 Informan Penelitian.....	36



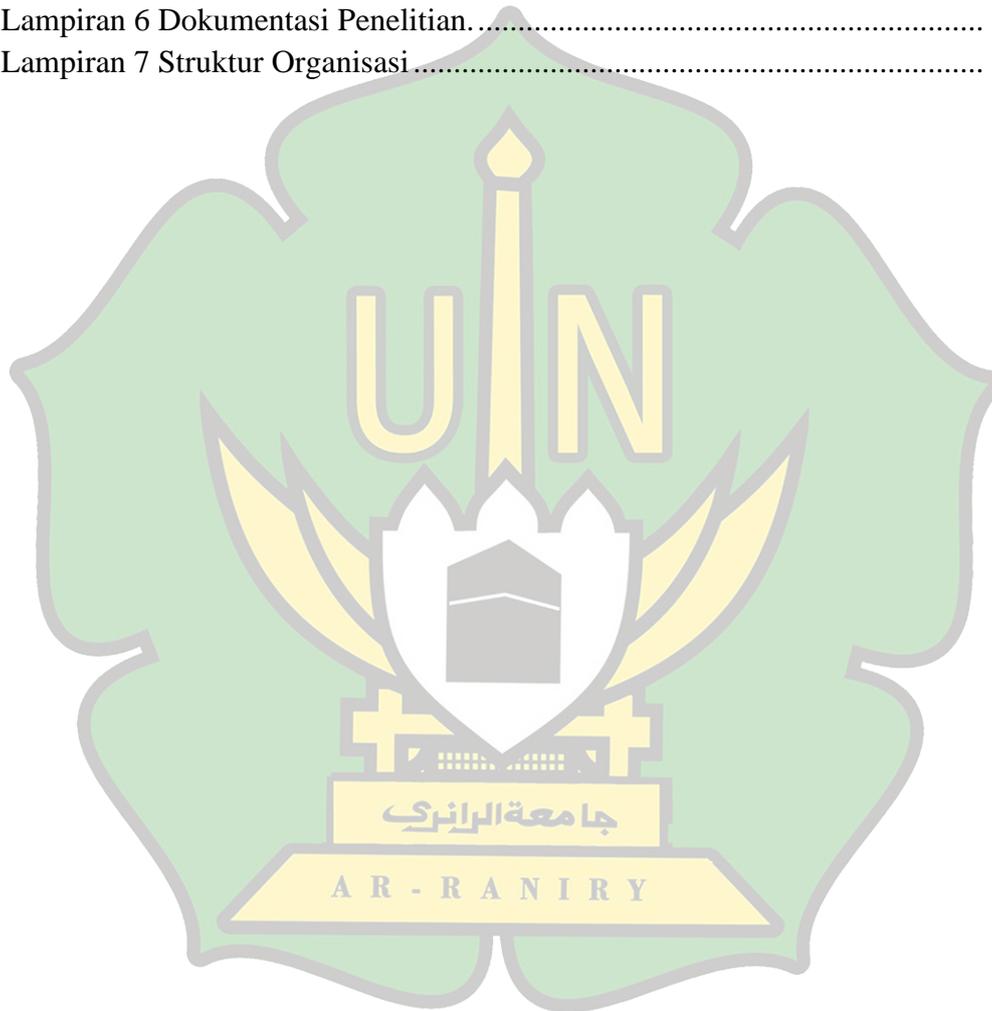
DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKA.	43
Gambar 4.2 Rapat Teknisi Peningkatan Kompetensi SDM Pengelola Data Di Lingkungan Pemerintah Aceh.....	59
Gambar 4.3 Diklat Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional Arsipan.	60
Gambar 4.4 Berkas Arsip Overload BKA.....	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.	74
Lampiran 2 Surat Balasan Badan Kepegawaian Aceh.....	76
Lampiran 3 SK Pembimbing.....	77
Lampiran 4 Surat Penelitian.....	78
Lampiran 5 SKP Kinerja Badan Kepegawaian Aceh.	79
Lampiran 6 Dokumentasi Penelitian.....	80
Lampiran 7 Struktur Organisasi.....	82



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya pemerintah memiliki kewajiban dalam memberikan pelayanan secara adil dan merata terhadap masyarakat yang berprofesi sebagai aparatur sipil negara (ASN). Aparatur sipil negara merupakan salah satu unsur aparatur negara yang secara kelembagaan menjadi bagian dari pemerintahan yang memiliki kemampuan secara profesionalitas untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pemerintahan guna meningkatkan kinerja.

Secara umum aktifitas ini dilakukan terhadap semua instansi pemerintah di bidang pelayanan dan di butuhnya pegawai yang profesional untuk mampu menjalankan amanah dan fungsinya dengan memberikan pengaruh dan keberhasilan sehingga meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN).

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Pegawai ASN. Sebagaimana pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menyebutkan bahwa:

“ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang kemudian diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan”.¹

¹ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pasal 1 angka (1) & (2).

Untuk mendukung keberhasilan pemerintahan daerah terhadap kinerja ASN sangat bergantung pada baik buruknya birokrasi ASN sehingga dibutuhkannya potensi diri ASN yang profesional dan paham akan tugas pokok dan fungsinya dan posisinya. Selain itu dibutuhkan juga peranan organisasi dalam mengelola, mengatur dan meningkatkan potensi pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif agar tercapainya tujuan organisasi atau nilai-nilai sebagaimana ditetapkan dalam visinya untuk dicapai.

Sebagaimana pengertian Manajemen ASN dalam pasal 1 angka 5 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Pegawai Negeri Sipil yang berkedudukan sebagai unsur Aparatur Sipil Negara (ASN) juga memiliki hak dan kewajiban dalam meningkatkan kinerjanya. Agar dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya aparatur merupakan subyek dan obyek dalam meningkatkan kinerja dalam penyelenggaraan tugas negara. Badan kepegawaian Aceh dalam proses peningkatan kualitas kerja ASN dilaksanakan secara konsisten dengan memberikan hak ASN di antaranya gaji rutin dan tunjangan kinerja sebagaimana pasal 1 sampai 4 dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa:

Aparatur Sipil Negara berhak memperoleh gaji, tunjangan, fasilitas, cuti, jaminan hari tua, perlindungan dan juga pengembangan kompetensi. Untuk menunjang kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kompetensi aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN).²⁾

Badan Kepegawaian Aceh merupakan lembaga non departemen yang menjadi kewenangan pemerintah daerah yang mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara, dan mengembangkan administrasi negara di bidang kepegawaian agar terlaksananya pemerintahan. Senada dengan Peraturan Gubernur Aceh Nomor 102 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Aceh.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA) sangat banyak memberikan manfaat terutama dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian disadari bahwa pencapaian sasaran pembinaan akan sangat sulit untuk dicapai karena sangat banyak faktor yang berpengaruh baik yang bersumber dari *intern* dan *ekstern* organisasi dimana seseorang bekerja.

Untuk faktor intern misalnya sangat dipengaruhi oleh individual Aparatur Sipil Negara, seperti profesionalisme ASN, pendidikan, potensi diri ASN, motivasi dan disiplin kerja ASN. Sedangkan faktor ekstern terkadang datangnya dari lingkungan tempat bekerja, misalnya hubungan sesama rekan kerja, komunikasi antara bawahan dan atasan, dan fasilitas kerja.

² Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pasal (1), (2), (3) & (4).

Dalam hal ini Badan Kepegawaian Aceh memiliki bidang khusus dalam peningkatan kualitas pegawai yaitu bidang pembinaan dan pengembangan pegawai, yang dimana bidang ini bertugas langsung pada melakukan penyusunan formasi, pengadaan pegawai, seleksi tugas belajar dan pendidikan kader, pembinaan jabatan pimpinan, administrasi, rekomendasi mutasi pejabat struktural eselon II kabupaten/kota, pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional umum dan khusus dan wilayah kerja.

Sebagaimana observasi awal terhadap kualitas pelayanan yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh masih memiliki beberapa kekurangan di antaranya kurang disiplinnya melayani publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga birokrasi pemerintahan tidak berjalan secara sempurna, oleh karena itu penting untuk dilakukan peningkatan kualitas terhadap Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan uraian-uraian permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas Aparatur Sipil Negara sebagai birokrat pada Badan Kepegawaian Aceh sedikitnya masih terbatas, karena dalam proses perencanaan, pemberi layanan kepada masyarakat, hingga penyelenggaraan pembangunan masih sangat kurang. Oleh karena itu peneliti menarik untuk meneliti ini dengan judul “Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Aceh”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan kinerja dapat diidentifikasi ada beberapa masalah yakni kurang maksimalnya melayani keperluan terhadap kebutuhan publik, lalu kapasitas kinerja ASN yang rendah sehingga mempengaruhi kualitas kerjanya.
2. Lemahnya tindakan dalam pelaksanaannya di lapangan, peneliti akan melihat faktor penghambat peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA), dalam menciptakan sinergitas kegiatan dengan berbagai stakeholder untuk pencapaian tujuan organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah sebagaimana tersebut diatas maka dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA)?
2. Apa faktor penghambat peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA)?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah tersebut diatas maka, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan kualitas kinerja ASN dalam meningkatkan kinerja pada Badan Kepegawaian Negara (BKA).

2. Untuk Menganalisis dan mendiskripsikan faktor penghambat peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA).

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini sangat tergantung pada kebutuhan dari hasil yang diperoleh dari penelitian ini, namun peneliti mengklasifikasikan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan operasional dalam melakukan konsep dan teori ilmu administrasi Negara terhadap kualitas kinerja ASN dalam meningkatkan kinerja pada Badan Kepegawaian Negara (BKA).
2. Kegunaan praktis, dapat dijadikan acuan atau referensi untuk pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya yang memerlukan sumber data dalam melakukan penelitian yang dijadikan sebagai data pendukung dalam penelitian selanjutnya dalam ruang lingkup, tajuk dan objek penelitian yang sama.

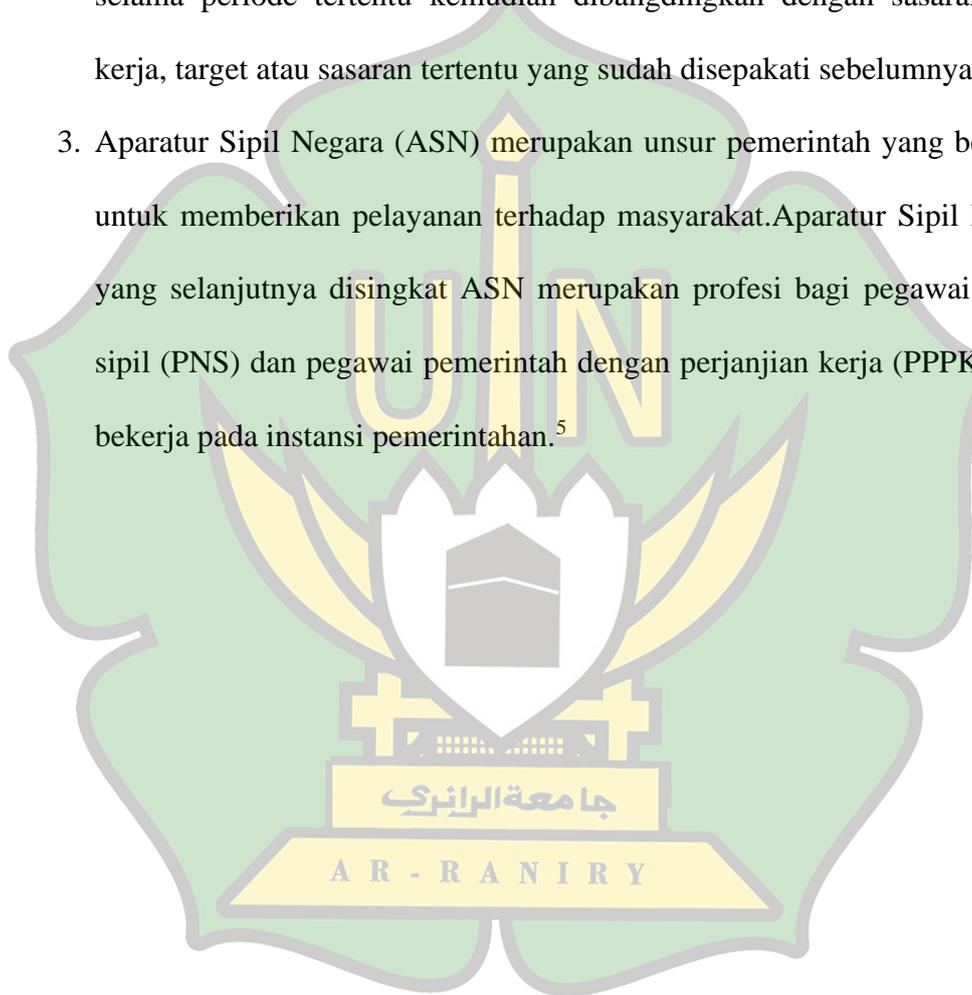
1.6 Penjelasan Istilah

Untuk menghindari kesalahpahaman dan kekeliruan dalam pemakaian istilah-istilah dalam karya ilmiah, maka peneliti lebih lanjut perlu menjelaskan penjelasan istilah yang ada di dalamnya:

1. Kualitas merupakan suatu ukuran untuk menilai bahwa suatu barang atau jasa telah mempunyai nilai guna seperti yang dikehendaki atau dengan

kata lain suatu barang atau jasa telah dianggap memiliki kualitas apabila berfungsi atau mempunyai nilai guna seperti yang diinginkan.³

2. Kinerja menurut Rivai, Basri, merupakan capaian hasil kerja atau prestasi seseorang atau keseluruhan dari tugas-tugas yang sudah dilaksanakan selama periode tertentu kemudian dibandingkan dengan sasaran hasil kerja, target atau sasaran tertentu yang sudah disepakati sebelumnya.⁴
3. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur pemerintah yang bertugas untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintahan.⁵



³ Danang, Sunyoto. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.

⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran, dan Implikasi*, (Yogyakarta: Garaha Ilmu, 2012), hlm. 6.

⁵ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Pada Bab 1 Ketentuan Umum, Pasal 1 ayat (1).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian yang terdahulu, sebagai pendukung penelitian sebelumnya terhadap penelitian ini dan bahan acuan pengembangan wawasan bagi peneliti dalam bidang ilmu kebijakan sosial dengan menggunakan referensi antara lain, sebagai berikut:

1. Yoan Novita Jihan. Departemen Pendidikan Nasional Fakultas Hukum Universitas Brawijaya Malang, Judul Skripsi “Upaya Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi di Kantor Pemkot Malang). Rumusan masalah, (1). Upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Kota Malang, (2) Hambatan yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan prestasi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Kota Malang dan bagaimana upaya mengatasinya. Teori yang dipakai dalam skripsi ini adalah Teori Manajemen Kepegawaian dan Teori Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dengan menggunakan pendekatan penelitian Deskriptif Kualitatif.⁶ Persamaannya, memberikan motivasi untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja, peningkatan kompetensi pegawai dengan mengadakan atau menunjuk pegawai untuk mengikuti pelatihan yang diadakan berdasarkan

⁶ Yoan Novita Jihan. (2008). Jurnal. Judul Skripsi “*Upaya Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi di Kantor Pemkot Malang)*”. Departemen Pendidikan Nasional Fakultas Hukum Universitas Brawijaya. Malang.

tupoksi yang dimiliki individual sesuai dengan jabatannya. Waktu penyelesaian tugas yang dibebankan kepada yang bersangkutan secara terstruktur.

Perbedaannya, teori yang digunakan yakni teori Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara dengan mengukur hasilnya melalui prestasi kinerja pegawai dan juga melalui bagaimana cara mengatasi hambatan yang ditimbulkan.

Hasil penelitian, menunjukkan upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam meningkatkan prestasi kerja dengan memberikan motivasi yang diusahakan dengan pemberian insentif dan hukuman, peningkatan kemampuan pegawai dengan cara mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan, dan dengan cara pemberlakuan pembagian tugas kepada masing-masing pegawai, selain itu juga keadaan pegawai di BKD Kota Malang secara keseluruhan mempunyai prestasi kerja yang sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari pada hasil pekerjaan yang baik dan didasarkan pada waktu penyelesaian tugas yang sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Prestasi kerja yang dihasilkan dengan baik juga didukung dengan adanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagai acuan evaluasi mengenai pelaksanaan tugas yang bersangkutan secara baik ataupun tidak.

2. Yovita Destia Aviaska kariska. Fakultas Hukum Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Jurnal. Judul Skripsi “Upaya Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja PNS Setelah Berlakunya UU No 5

Tahun 2014 tentang ASN (Studi di Badan Kepegawaian Daerah DIY). Rumusan masalah, (1) Bagaimana upaya Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil setelah berlakunya UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN, (2) Apakah Hambatan yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah DIY dalam meningkatkan kualitas kinerja Pegawai Negeri Sipil.⁷

Persamaannya, menggunakan teori kinerja, teori kualitas, dan teori Aparatur Sipil Negara. Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara yang ingin ditindaklanjuti ialah mengenai faktor penghambatan yang ditemukan berdasarkan hasil observasi, melalui kurangnya mutu hasil kerja dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat masih jauh dari harapan.

Perbedaannya, terletak pada fokus penelitian dimana dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja ASN lebih menitik beratkan kepada kompetensi yang dilakukan untuk mendorong pegawai dalam meningkatkan kinerjanya serta adanya dialog antara bawahan dan atasan dengan cara bertukar pikiran bebas tanpa ada batasan dalam jabatan. Dan upaya yang ingin dilihat lebih ke setelah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diterapkan serta peran Badan Kepegawaian Daerah upaya meningkatkan kualitas kinerja ASN.

⁷ Yovita Destia Aviaska Kariska. (2021). Jurnal. Judul Skripsi “Upaya Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil Setelah Berlakunya UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN (Studi Di BKD DIY). Fakultas Hukum Universitas Atma Jaya. Yogyakarta.

Hasil pembahasan penelitian, ditemukan bahwa dalam upaya Badan Kepegawaian Daerah DIY dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai negeri sipil sudah diupayakan dengan baik melalui peningkatan kompetensi yang dilakukan, dengan diadakannya diklat pelatihan, pemberian reward dan penghargaan untuk mendorong pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, adanya dialog antara bawahan dan atasan dengan cara bertukar pikiran dengan bebas tanpa ada batasan dalam jabatan. Adapun hambatan yang ditemukan dalam upaya Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai negeri sipil dalam pemfokusan bidang kerja yaitu karena tengah dihadapkan dengan masa pandemi dan juga keterbatasannya anggaran penyelenggaraan kegiatan tugas yang sudah direncanakan sebelumnya tidak bisa dijalankan dengan secara optimal, oleh karena hal hambatan tersebut maka membuat upaya Badan Kepegawaian Daerah DIY dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai negeri sipil masih kurang maksimal.

3. Hayat. Jurnal, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang. Judul Tesis “Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik dalam Kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara” Latar Belakang masalah, Sumber daya aparatur mempunyai peran penting dalam mengembangkan tatanan pemerintahan. Penggerak dari sistem organisasi pemerintahan adalah manusia yang ada di dalamnya, yaitu pegawai yang bekerja dalam

kerangka tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Sarana prasarana dalam kegiatan organisasi menjadi media bagi sumber daya aparatur untuk menunjang pekerjaannya. Sedangkan yang menentukan langkah strategis formulasi, implementasi hingga evaluasi kebijakan organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) di dalamnya. Rumusan Masalah, (1). Bagaimana peningkatan kualitas SDM aparatur pelayanan publik dalam kerangka UU- ASN, (2). Bagaimana pengaruh kualitas SDM aparatur terhadap kualitas pelayanan publik, (3). Apa Hambatan yang dapat muncul dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Teori yang dipakai ialah teori Pelayanan Publik, Konsep ASN, Teori Sumber Daya Manusia. Pendekatan penelitian menggunakan Desriptif Kualitatif.⁸

Persamaannya, Peningkatan SDM dalam berbagai kegiatan, pendidikan, pelatihan dan lain sebagainya, merupakan upaya pemerintah dalam mengembangkan kualitas dan kompetensi untuk meningkatkan kinerja SDM yang berkualitas dan professional. Pemerintah terus berupaya melakukan langkah-langkah konkrit dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM aparatur negara. Meningkatnya kualitas SDM mampu mempengaruhi gerak sistem tatanan organisasi pemerintahan. Peningkatan SDM harus didukung oleh adanya ketentuan hukum yang memberikan ruang bagi aparatur negara dalam menjalankan tanggung jawabnya. Perbedaannya, terletak pada fokus penelitian PNS

⁸ Hayat. (2014). Jurnal, Judul Tesis “Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara”. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang.

dan PPPK tidak ada perbedaan dalam tanggung jawab dan tugas serta sistem pengajiannya. Perbedaan yang mendasar kedua pegawai tersebut terletak pada status yang melekat didalam dirinya dan hak perlindungan pensiun yang tidak dapat diterima oleh PPPK, sedangkan PNS mendapatkan tunjangan pensiun. Artinya bahwa, jabatan PNS berlaku sampai waktu pensiun yang ditentukan oleh Undang-Undang. Sementara pegawai PPPK dibatasi oleh waktu jabatan dengan ketentuan kerja yang disepakati bersama dalam mengisi jabatan publik, hal ini dapat diberhentikan dan diangkat sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Hasil Penelitian, Sumber daya aparatur mempunyai peran penting dalam mengembangkan tatanan pemerintahan. Penggerak dari sistem organisasi pemerintahan adalah manusia yang ada di dalamnya, yaitu pegawai yang bekerja dalam kerangka tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Sarana prasarana dalam kegiatan organisasi menjadi media bagi sumber daya aparatur untuk menunjang pekerjaannya.

2.2 Teori Kualitas Kerja

Kualitas merupakan salah satu kunci dalam memenangkan persaingan dengan pasar. Ketika perusahaan telah mampu menyediakan produk berkualitas maka telah membangun salah satu fondasi untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Selanjutnya menurut Goetsch & Davis dalam Tjiptono & Chandra menyatakan bahwa kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses,

dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁹

Selanjutnya menurut Lewis & Booms dalam Tjiptono dan Chandra mendefinisikan kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Berdasarkan definisi ini, kualitas jasa bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan.¹⁰

Berdasarkan definisi ini, kualitas jasa bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Jika merujuk pada pasal 10 Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan, bahwa salah satu tugas seorang ASN adalah memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.¹¹

Menurut pandangan Tjiptono & Chandra, mengartikan kualitas kerja dimana keadaan semua pekerja yang mampu keperluan terpenting melalui pekerjaan yang mereka lakukan.¹²

Dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan tingkat ketepatan dalam pemberian kebutuhan/layanan yang diberikan kepada pelanggan untuk memenuhi keinginannya.

⁹ Tjiptono, Fandy. Dan Chandra, Greforius. (2016). *Pemasaran Jasa (Prinsip, Penerapan, dan Penelitian)*. Yogyakarta: Andi. Hlm. 115.

¹⁰ Tjiptono, Fandy. Dan Chandra, Greforius. (2016). *Pemasaran Jasa (Prinsip, Penerapan, dan Penelitian)*. Yogyakarta: Andi. Hlm. 125.

¹¹ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

¹² Tjiptono, Fandy., & Gregorius Chandra. (2017). *Pemasaran Strategik Edisi 3*. Yogyakarta: Andi Offset. Hlm. 59.

2.2.1 Indikator Kualitas Kerja

Menurut Hasibuan Indikator kualitas kerja sebagai berikut:

- a. Potensi diri, terkait aspek kemampuan, kekuatan, baik belum terwujud dan telah terwujud yang dimiliki seseorang, tapi belum sepenuhnya terlihat secara maksimal.
- b. Hasil Kerja Optimal, ialah hasil kerja yang diharuskan dimiliki seorang karyawan, harus mampu memberikan hasil kerja terbaik dapat dilihat dari produktivitas organisasi, kualitas, dan kuantitas kerja.
- c. Proses kerja, yakni tahapan penting dimana karyawan menjalankan tugas dan perannya melalui proses kerja ini.¹³

Terdapat beberapa indikator kualitas kerja menurut pandangan Kusnadi yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kemampuan karyawan, bagian kinerja dari seseorang karyawan yang dapat di prediksi melalui perkiraan relevansi tugas dan kemampuan intelektual dari setiap individu yang ada di dalam perusahaan.
- b. Keterampilan karyawan, karyawan merupakan salah satu faktor produksi yang dapat menghasilkan produk tersedianya karyawan yang cakap dan memiliki keahlian di bidangnya masing-masing.
- c. Kedisiplinan karyawan, kesadaran seseorang dalam mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.¹⁴

¹³ Hasibuan, Malayu. S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hlm. 95.

¹⁴ Suhandang, Kusnadi. (2010). *Periklanan Manajemen Kiat Dan Strategi*. Jakarta: Nuansa. Hlm. 319.

2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kerja menurut Dessler, dapat dilihat dari beberapa aspek kemampuan pegawai yaitu:

- a. Menyelesaikan pekerjaan secara teliti, akurat dan tepat waktu, sehingga mencapai hasil yang diharapkan.
- b. Memberikan perhatian kepada tujuan dan kebutuhan *departement* bergantung atas pelayanan dan hasil kerja.
- c. Memanfaatkan jam kerja secara produktif.¹⁵

Sebagaimana pendapat Robert L.Mathis dan John H, Jackson menyebutkan bahwa untuk mengetahui tingkat kualitas kerja dalam suatu perusahaan atau instansi, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Pendukung Kinerja.
 - a. Kemampuan yang baik.
 - b. Motivasi yang tinggi.
 - c. Dukungan yang diterima.
2. Faktor Penghambat Kinerja
 - a. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai.
 - b. Hubungan dengan organisasi yang tidak baik.¹⁶

Dari beberapa pendapat para ahli yang sudah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan suatu tanggung jawab

¹⁵ Dessler. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Reources*. Jilid 2. Jakarta. Prenhalindo. Hlm. 78.

¹⁶ L. Mathis, Robert & H. Jackson. (2011). *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta. Salemba Empat. Hlm. 82

pekerjaan, ada beberapa faktor yang dapat menghambat proses peningkatan kualitas kinerja yang dapat bersumber dari personal masing-masing pegawai maupun dari luar itu. Dan bagi setiap organisasi harus mampu menyesuaikan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja tersebut.

2.3 Teori Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara bahwa “Kinerja merupakan output yang dihasilkan dalam bekerja berdasarkan pada kuantitas serta kualitas pegawai pada pelaksanaan kewajiban mereka berdasarkan beban kerja milik mereka yang dibebankan lembaga.”¹⁷

Menurut Mangkunegara menyebutkan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Yang dimaksud dengan kualitas disini adalah dilihat dari segi keberhasilan, kehalusan, dan ketelitian dalam menajalankan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan, yang dimaksud dengan kuantitas itu dilihat dari banyaknya jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai tersebut”.¹⁸

Selanjutnya menurut pandangan Wibowo, Kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan dan pengetahuannya.¹⁹

¹⁷ Mangkunegara. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Hlm. 67.

¹⁸ Mangkunegara. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Hlm. 67

¹⁹ Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada. Hlm. 153.

Proses manajemen kinerja di banyak organisasi hanya menekankan pada pola kerjanya, sehingga dalam hal ini menghasilkan produktivitas, kuantitas pekerjaan, maupun kualitas sebagai dukungan terhadap organisasi.

Selanjutnya definisi kinerja menurut pendapat Hasibuan yaitu “Kinerja sebagai salah satu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.”²⁰

Secara narasi kinerja itu serangkaian kegiatan melalui implementasi rencana yang telah disusun dan dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam menjalankan kinerja.

2.3.1 Indikator Kinerja

Proses penilaian kinerja dilakukan oleh pejabat penilai atau atasan dari Aparatur Sipil Negara yang berada di dalam suatu instansi atau organisasi. Selanjutnya Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerbitkan Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2021 tentang Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Tahun 2021, yang dimaksud sebagai kebijakan transisi/peralihan dari ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dimana Sasaran Kerja Pegawai mengacu kepada beberapa indikator, yaitu:

²⁰ Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. Hlm. 94.

1. Kuantitas, Mangkunegara menyatakan kuantitas yaitu seberapa lama seorang karyawan dapat bekerja dalam suatu harinya, dan berapa jumlah hasil kerja yang dicapai dalam ukuran dan waktu tertentu.
2. Kualitas, Mangkunegara menyatakan kualitas kerja merupakan ukuran mutu baik dan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang seharusnya dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan oleh lembaga atau organisasi.
3. Waktu, yakni target waktu adalah jumlah waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan kurun misalnya, harian, bulanan, triwulan, semester dan tahunan.²¹

Selanjutnya menurut pendapat Sedarmayanti, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kuantitas maupun kualitas.
- b. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.
- c. Perilaku, sikap dan perilaku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa ke dalam lingkungan kerja.
- d. Kepemimpinan, aspek yang memberikan pengaruh terhadap orang lain dalam mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat.²²

²¹ Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2021 tentang Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

²² Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT. Refika Aditama. Hlm. 135.

Menurut Mangkunegara, terdapat beberapa indikator kinerja yang dijelaskan adalah :

1. Kualitas, adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas, kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan menyelesaikan pekerjaan setiap individu pegawai.
3. Pelaksanaan tugas, seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggungjawab, kesadaran akan kewajiban pegawai dalam menyelesaikan beban tugas yang diberikan.²³

2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang ditetapkan.
2. Rancangan kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

²³ Mangkunegara. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung. Hlm. 75.

3. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Suasana kerja sangat mempengaruhi dalam meningkatkan kualitas kerja menjadi lebih baik.
4. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.²⁴

Selanjutnya menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja terdiri dari 2 (dua) faktor:

1. Faktor Internal, faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Seperti kompetensi, pendidikan, sasaran kerja, bakat, motivasi kerja, semangat kerja dan kepuasan kerja.
2. Faktor Eksternal, faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.²⁵

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa dalam melaksanakan tugasnya ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yakni

²⁴ Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok. PT. Rajagrafindo Persada. Hlm. 189.

²⁵ Mangkunegara. A. A. Anwar Prabu (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama. Hlm. 15.

yang dapat berasal dari dalam individu pegawai itu sendiri maupun dari luar individu pegawai.

2.4 Konsep Aparatur Sipil Negara (ASN)

Sumber daya aparatur pemerintah adalah kumpulan manusia yang mengabdikan pada kepentingan negara dan pemerintahan yang berkedudukan sebagai pegawai negeri. Sumber daya aparatur ini merupakan pelaksana kegiatan dan proses penyelenggaraan pemerintahan negara, baik yang bekerja dibawah naungan badan eksekutif, yudikatif, legislatif serta TNI dan Polri.

Sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan syarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta pemerintah terhadap masyarakat. Sumber daya aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan pelaksana pemerintahan dan pembangunan baik dalam tataran nasional maupun tingkat daerah harus berperan menjadi unsur pembaharuan dalam meningkatkan kualitas kerja.

Aparatur Sipil Negara adalah sebuah bentuk profesi yang merupakan penyelenggaraan tugas-tugas negara yang terdapat dalam seluruh aspek pemerintahan. Pelaksanaan kegiatan administrasi pemerintahan yang dilaksanakan oleh Aparatur Sipil Negara sebagai sumber daya manusia penggerak birokrasi. Maka dari itu, pengelolaan ASN sangat penting untuk dilakukan salah satunya untuk mewujudkan reformasi birokrasi. Aparatur Sipil Negara berkewajiban untuk terus meningkatkan ketrampilan, keahlian, mengelola kemampuan dirinya, dan mengembangkan potensi diri untuk dapat

bersaing dalam organisasi serta dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya.²⁶

Beberapa para ahli berpendapat mengenai definisi Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil. A. W. Widjaja mendefinisikan pegawai sebagai tenaga kerja manusia yang memberikan segenap mental dan pikirannya dibutuhkan kerja sama yang maksimal.²⁷

Berdasarkan ketentuan pasal 1 angka (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

2.4.1 Jenis, Status, dan Kedudukan Pegawai ASN

- a. Pegawai ASN terbagi kepada dua jenis, yaitu:
 1. PNS (Pegawai Negeri Sipil).
 2. PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja).
- b. Status ASN terbagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:
 1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk kepegawaian secara nasional.
 2. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan undang-undang ini.²⁸

²⁶ Muhammad Miftah Farid, Muh. Jamal Amin, Burhanuddin. *Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Kualitas Lingkungan Hidup Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Botang*. E-Jurnal Ilmu Pemerintahan, Volume 7, Nomor 1, (2019). Hal. 3224.

²⁷ A. W. Widjaja. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali. Hlm. 113.

²⁸ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal 7 ayat (1) & (2).

Dalam menjalankan profesinya sebagai pegawai PNS, Pegawai PNS memiliki fungsi sebagai:

1. Pelaksana kebijakan publik, yaitu pegawai yang telah dipilih oleh negara sebagai pelaksana tugas-tugas negara melalui suatu kebijakan yang telah disusun untuk kesejahteraan negara dan rakyatnya.
2. Pelayanan publik, yaitu penyelenggaraan negara yang bertugas memenuhi kebutuhan masyarakat atau publik.
3. Perekat dan pemersatu bangsa.²⁹

Adapun tugas Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai berikut:

1. Menjalankan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
2. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas kepada masyarakat.
3. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam menjalankan profesinya, pegawai ASN memiliki peran sebagai berikut:

1. Perencanaan.
2. Pelaksanaan.
3. Pengawasan.³⁰

2.4.2 Kewajiban Aparatur Sipil Negara

Sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yakni pada Bab IV Pasal 21 ASN memiliki Hak dan Kewajiban dimana PNS berhak memperoleh:

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas.
- b. Cuti.

²⁹ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal 10 Ayat (1), (2), & (3).

³⁰ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal 11, Ayat (1), (2) & (3).

- c. Jaminan hari tua.
- d. Perlindungan, dan
- e. Pengembangan kompetensi.

Selanjutnya pada bagian yang sama yakni pada Bab IV Pasal 23, pegawai ASN wajib:

- a. Setia dan taat pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI dan pemerintahan yang sah.
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang.
- d. Mentaati peraturan perundang-undangan.
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggungjawab.
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik diluar maupun di dalam kedinasan.

2.4.3 Manajemen Aparatur Sipil Negara

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Manajemen Aparatur Sipil Negara 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.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, disebutkan bahwa penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN berdasarkan pada asas-asas berikut ini:

- a. Kepastian Hukum. Yang dimaksud dengan “asas kepastian hukum” adalah dalam setiap penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN, mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan dan keadilan.
- b. Profesionalitas. Yang dimaksud dengan “asas profesionalitas” adalah mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- c. Proporsionalitas. Yang dimaksud dengan “asas proporsionalitas” adalah mengutamakan keseimbangan antar hak dan kewajiban pegawai ASN.
- d. Keterpaduan. Yang dimaksud dengan “asas keterpaduan” adalah pengelolaan pegawai ASN didasarkan pada suatu sistem pengelolaan yang terpadu secara nasional.
- e. Delegasi. Yang dimaksud dengan “asas delegasi” adalah bahwa didelegasikan pelaksanaannya kepada kementerian, lembaga pemerintahan nonkementerian, dan pemerintah daerah.
- f. Netralisasi. Yang dimaksud dengan “asas netralisasi” adalah bahwa setia Pegawai ASN tidak berpihak dari segala bentuk pengaruh manapun dan tidak memihak kepada kepentingan siapapun.
- g. Akuntabilitas. Yang dimaksud dengan “asas akuntabilitas” adalah bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Pegawai ASN harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- h. Efektif dan efisien. yang dimaksud dengan “asas efektif dan efisien” adalah bahwa dalam menyelenggarakan Manajemen ASN sesuai dengan target atau tujuan dengan tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan.
- i. Keterbukaan. Yang dimaksud dengan “asas keterbukaan” adalah bahwa dalam penyelenggaraan Manajemen ASN bersifat terbuka untuk publik.
- j. Nondiskriminatif. Yang dimaksud dengan “asas nondiskriminatif” adalah bahwa dalam penyelenggaraan Manajemen ASN, KASN tidak membedakan perlakuan berdasarkan gender, suku, agama, ras dan golongan.
- k. Persatuan dan Kesatuan. Yang dimaksud dengan “asas persatuan dan kesatuan” adalah bahwa Pegawai ASN sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- l. Keadilan dan Kesetaraan. Yang dimaksud dengan “asas keadilan dan kesetaraan” adalah bahwa pengaturan penyelenggaraan ASN harus mencerminkan rasa keadilan dan kesamaan untuk memperoleh kesempatan akan fungsi dan peran sebagai Pegawai ASN.
- m. Kesejahteraan. Yang dimaksud dengan “asas kesejahteraan” adalah bahwa penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN.³¹

Adapun bagian dari Manajemen ASN meliputi:

- a. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan.
- b. Pengadaan.
- c. Pangkat dan jabatan.
- d. Pengembangan karier.
- e. Pola karier.

³¹ Pasal 2. Penjelasan Pasal 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

- f. Promosi.
- g. Mutasi.
- h. Penilaian kinerja.
- i. Penggajian dan tunjangan.
- j. Penghargaan.
- k. Disiplin.
- l. Pemberhentian.
- m. Jaminana pensiun dan jaminan hari tua, dan;
- n. Perlindungan

2.5 Teori Pelayanan Publik

Menurut Moenir, bahwa pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai haknya.³² Yang pada dasarnya pelayanan publik itu adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat yang hal tersebut merupakan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Menurut Sampara, Lukman dalam Sinambela menyebutkan bahwa pelayanan publik adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.³³

Lebih lanjut pengertian pelayanan sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengatakan bahwa Pelayanan Publik adalah kegiatan/rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-

³² Moenir. 2015, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

³³ Sinambela, Lukman. 2014 *Reformasi Pelayanan Pubik*. Jakarta: Bumi Aksara.

undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh pelayanan publik.³⁴

Sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang pelayanan publik bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.³⁵

Menurut Fitzsimmons dalam Sinambela, indikator-indikator pelayanan publik ada lima, yaitu:³⁶

- a. Reliability.
- b. Tangibles.
- c. Responsiveness.
- d. Assurance.
- e. Emphaty.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan publik menurut Moenir, yaitu:³⁷

- a. Faktor kesadaran.
- b. Faktor aturan.
- c. Faktor organisasi.
- d. Faktor pendapatan.
- e. Faktor kemampuan dan keterampilan.
- f. Faktor sarana dan prasarana

³⁴ Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

³⁵ Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelayanan Publik.

³⁶ Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.

³⁷ A. S Moenir, 2002, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara.

2.7 Teori Organisasi

Ilmu Organisasi merupakan bagian dari Ilmu Administrasi karena organisasi menjadi salah satu bagian administrasi, sehingga pembahasan mengenai organisasi akan menimbulkan dampak karena ilmu organisasi adalah cabang dari ilmu administrasi. Sebagaimana disebutkan Weber dalam bukunya Silalahi menyebutkan bahwa “Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerjasama melakukan proses interaksi dengan individu yang lainnya”.³⁸

Secara organisatoris pedoman umum organisasi dijalankan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, maka penataan perangkat daerah yang dijabarkan dalam Peraturan Gubernur Aceh Nomor 138 tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Aceh (BKA), sebagai upaya penataan organisasi BKA.

Menurut Hasibuan, organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu.³⁹

Dengan banyaknya pendapat-pendapat para ahli yang menyatakan tentang maksud dari organisasi, namun sebagaimana pendapat Fahmi menyampaikan bahwa “Organisasi adalah suatu kumpulan individu-individu yang berada dalam suatu lembaga maupun pemerintah, dimana dalam individu itu terdapat perbedaan satu sama lain dengan dimensi yang

³⁸ Ulber Silalahi. (2011). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama. Hlm. 124.

³⁹ Hasibuan, Malayu. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara. Hlm. 24.

mencakup kultur, nilai-nilai, pendidikan, gender, status perkawinan, pekerjaan, usia dan sebagainya”⁴⁰

Dalam organisasi sangat membutuhkan kinerja pegawai yang berkualitas melalui profesionalisme sehingga pembentukan struktur dan bentuk yang representatif akan membentuk sebuah organisasi yang memiliki susunan yang baik dengan mampu beradaptasi pada setiap perubahan zaman yang semakin modern.

Maka dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, organisasi merupakan suatu bagian dari Ilmu Administrasi karena dapat menjadi wadah untuk menunjang keperluan administrasi. Dimana dalam bagian organisasi tersebut terdapat tata hubungan yang saling berhubungan antara satu sama lain untuk melakukan kerjasama agar menghasilkan kinerja yang berkualitas guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Akan tetapi, dalam suatu organisasi juga tidak dapat kita pungkiri akan adanya ketidaksamaan persepsi dalam menjalin hubungan kerjasama.

2.7.1 Bentuk Organisasi

Dalam perkembangannya ada beberapa bentuk organisasi yang masing-masingnya mempunyai kelebihan dan kelemahannya tersendiri yaitu sebagai berikut:

a. Organisasi Lini

Organisasi lini adalah bentuk organisasi yang didalamnya terdapat wewenangan yang saling berhubungan langsung secara vertical antara

⁴⁰ Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 140

bawahan dan atasan. Yang setiap kepala unit mempunyai tanggung jawab untuk melaporkan kepada kepala unit satu tingkat di atasnya.

b. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah suatu organisasi dimana wewenang pemimpin tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai bagian jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada pelaksana yang mempunyai keahlian khusus.

c. Organisasi Fungsional dan Lini

Bentuk organisasi dimana wewenang pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian dibawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada pejabat fungsional yang koordinasinya tetap diserahkan kepada kepala bagian.

d. Organisasi Komite

Organisasi komite adalah suatu organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu lainnya dilaksanakan secara kolektif.⁴¹

2.7.2 Fungsi Organisasi

- a. Sebagai wadah orang-orang dalam bekerjasama mencapai tujuan yang sama.
- b. Sebagai wadah orang-orang dalam pembentukan perilaku dan budaya kerja organisasi.

⁴¹ Muhammad Rifai & Muhammad Fadhli. (2013). *Manajemen Organisasi*. Bandung. Citapustaka, Media perintis. Hlm. 77.

- c. Alat untuk mencapai sasaran yang tidak dapat atau sulit dicapai seseorang diri.

2.8 Kerangka Berpikir

Tabel 2.1 Kerangka Berpikir





BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam upaya menggunakan data yang akurat dilapangan peneliti menggunakan pendekatan penelitian yang sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penelitian sebelumnya karena peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif (*descriptive qualitative research*) dengan pertimbangan bahwa dalam penelitian ini nantinya bermaksud untuk memperoleh gambaran terhadap “Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA)”.

Demikian pula pemahaman penelitian dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami kejadian yang dialami oleh subjek penelitian misalnya tingkah laku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainya secara holistik dan deskripsi yang berbentuk kata dan bahasa, yang terdapat pada suatu konteks khusus yang murni dan juga dengan memanfaatkan berbagai metode penelitian.⁴² Tujuan penelitian ini adalah mengungkapkan fakta, keadaan, fenomena, variabel dan kedaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyunguhkan apa adanya.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus adalah masalah pokok yang bersumber dari pegalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah

⁴² Moleong, L. J. 2011. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Hlm. 1.

ataupun kepustakaan lainnya.⁴³ *Indikasinya*, apabila peneliti merasakan adanya masalah, maka ia harus mendalami kepustakaan yang *Relevan* sebelum terjun ke lapangan.

Fokus penelitian dapat berubah atau berkembang seiring berjalannya waktu berdasarkan kondisi yang ada di lapangan melalui identifikasi dan rumusan masalah sesuai dengan indikator-indikator penelitian lapangan sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas kinerja ASN pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA).

Tabel 3.1.
Dimensi dan Indikator Kualitas Kinerja

No.	Dimensi	Indikator
1.	Kualitas Kinerja	a. Potensi Diri b. Hasil Kerja Optimal c. Proses Kerja

Sumber: Hasibuan, Malayu. S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Hlm. 95.

2. Faktor penghambat peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA).

Tabel 3.2.
Dimensi dan Indikator Penghambat Kinerja

No.	Dimensi	Indikator
1.	Internal	a. Kompetensi b. Motivasi kerja
2.	Eksternal	a. Kepemimpinan b. Fasilitas

Sumber: Mangkunegara, Anwar Prabu (2006). *Evaluasi Sumber Daya Manusia*. Hlm. 15

⁴³ Moleong, L. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Hlm. 14.

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA) sebagai tempat terjadinya “Peningkatan Kualitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh (BKA) dalam rangka untuk meneliti permasalahan yang ada dan masalah tersebut belum ada yang meneliti sebelumnya tentang “Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh”.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data di bedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari informan penelitian, dimana informan yang langsung memberikan keterangan data-data melalui tahap wawancara langsung. Pemanfaatan sumber data primer ini sangat membantu peneliti untuk memperoleh data yang ada dilapangan sesuai kebutuhan yang didasarkan atas hasil dari observasi langsung ke lapangan atau dimana lokasi penelitian dilakukan.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data tidak langsung yang dikumpulkan oleh peneliti sebagai pendukung dari data sumber yang pertama. Data yang diperoleh seperti arsip dokumen, catatan, dan lain sebagainya. Pada

penelitian ini peneliti menjadikan kajian pustaka berupa jurnal, buku, berita, dan dokumentasi sebagai sumber data sekunder.

3.5 Informan Penelitian

Dalam penetapan informan, penulis menggunakan *teknik purposive sampling* yakni pengambilan informasi berdasarkan tujuan, dimana informan ditunjuk secara sengaja oleh peneliti berdasarkan pertimbangan untuk sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Adapun yang menjadi informan sebagai sumber data untuk mendapatkan informasi pada penelitian ini adalah:

Tabel 3.3.
Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah	Ket
1.	Sekretaris Badan Kepegawaian Aceh (BKA)	1 Orang	Informan kunci
2.	Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai	1 Orang	Informan utama
3.	Kepala Bidang Umum dan Kepegawaian	1 Orang	Informan utama
4.	Subbagian Perencanaan dan Evaluasi Kinerja	1 Orang	Informan utama
5.	Subbagian Pelatihan dan Pengembangan BPSDM Aceh	1 Orang	Informan utama
6.	Staff Kepegawaian	3 Orang	Informan utama
	Jumlah	8 Orang	Informan utama

Sumber : Badan Kepegawaian Aceh (BKA) Tahun 2022.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan

secara sistematis.⁴⁴ Metode observasi adalah sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti untuk turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Metode observasi merupakan cara yang bagus untuk dipakai dalam mengawasi perilaku subjek penelitian seperti perilaku dalam lingkungan, ruang, waktu dan keadaan tertentu.⁴⁵

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses pengumpulan data yang sudah terjadi atau kejadian masa lalu. Dokumentasi dapat berbentuk tulisan, karya-karya ataupun gambar dari seseorang yang lalu. Kajian dokumen adalah cara pengumpulan informasi yang diperoleh dari dokumen yakni berupa peninggalan tulisan, nakta, ijazah, paspor, arsip-arsip, peraturan perundang-undangan, berita, surat-surat, dan lain sebagainya yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

3. Wawancara

Wawancara adalah metode yang digunakan dalam mencari data melalui proses tanya jawab antara peneliti dan informan penelitian yang dilakukan secara mendalam. Wawancara dilakukan secara terurut, dimana peneliti menggunakan kerangka pertanyaan guna ditanyakan dan pertanyaan tersebut dapat berkembang agar peneliti dapat menghasilkan informasi yang dibutuhkan.

⁴⁴ Imam Gunawan. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 143.

⁴⁵ Ghonny, M. Junaidi, Almanshur, Fauzan. 2012, *Metodelogi Penelitian..*, Hlm. 27.

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono, analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu dan diperoleh data yang dianggap kredibel.⁴⁶

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dijalankan sebelum turun ke lapangan, selama di lapangan, dan setelah turun ke lapangan. Dimana sebelum peneliti turun ke lapangan, peneliti melakukan studi pendahuluan dan pra-pendahuluan untuk menentukan fokus permasalahan yang akan diteliti. Berikut adalah teknik analisis data yang akan digunakan oleh peneliti:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah salah satu proses pemilihan, pemfokusan pada suatu titik masalah, dan pengolahan data-data mentah yang diperoleh dari catatan-catatan saat berada di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang memfokuskan, mengarahkan, mengelompokkan, dan membuang data yang tidak diperlukan untuk kemudian dapat ditarik sebuah kesimpulan yang dapat diverifikasi.. selama proses pengumpulan data di lapangan, adapun tahapan yang dilalui yaitu membuat partisi,

⁴⁶ Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 132

membuat gugus-gugus, menulis memo, menelusuri tema, dan membuat catatan/ringkasan.

2. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, proses penyajian data dapat dilakukan berupa dalam bentuk table, grafik, flowchart, dan sejenisnya. Penyajian data dengan menggunakan metode tersebut maka data dapat tersusun, dan terorganisir ke dalam pola hubungan, sehingga mudah dipahami.

3. Menarik kesimpulan

Menurut Sugiyono, kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat dapat memecahkan jawaban dari rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, akan tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dipaparkan pada rumusan masalah dan perumusan masalah pada penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Kesimpulan yang diambil dalam penelitian kualitatif merupakan temuan yang baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas.⁴⁷

⁴⁷ Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 345

BAB IV

GAMBARAN UMUM PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Pemerintah Aceh

Aceh merupakan salah satu provinsi yang berada diujung Indonesia dengan ibu kota provinsi Aceh adalah Banda Aceh. Provinsi Aceh terletak diujung utara pulau Sumatera. Secara geografis Provinsi Aceh disebelah laut berbatasan langsung dengan laut India, Myanmar, Malaysia, dan Thailand. Sedangkan dibagian darat berbatasan langsung dengan Provinsi Sumatra Utara.

Aceh merupakan salah satu provinsi yang ada di Indonesia yang diberikan hak istimewa atau biasa disebut dengan istilah otonomi khusus oleh pemerintah Indonesia. Otonomi khusus ini diberikan dengan tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat pasca Aceh ditetapkan sebagai Daerah Operasi Militer oleh pemerintah pusat. Hal ini dilakukan untuk menyelesaikan konflik bersenjata yang dimana provinsi Aceh ingin memisahkan diri dari Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) untuk merdeka.

Akibat predikat otonomi khusus tersebut Aceh memiliki hak-hak istimewa dari pemerintah pusat untuk mengatur dan mengurus sendiri hal-hal yang diperlukan dalam bidang pendidikan, agama, adat, dan satuan kerja pemerintahan sesuai dengan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia. Pemerintah Aceh adalah pemerintah daerah provinsi berdasarkan UUD 1945 yang menyelenggarakan urusan pemerintahan untuk dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Aceh, Dewan Perwakilan Rakyat dan tak terkecuali

juga Badan Kepegawaian Aceh yang mengatur dibidang Pegawai Negeri Sipil yang berada dilingkungan Pemerintahan Aceh.

4.1.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Aceh

Badan Kepegawaian Aceh didirikan pada tahun 2017 yang merupakan pemekaran dari Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Aceh (BKPP Aceh). Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan ini kemudian dipecah menjadi dua bidang berbeda yakni menjadi Badan Kepegawaian Aceh dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh.

Badan ini dibentuk berdasarkan Qanun Aceh Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Aceh, dengan tugas utamanya membantu Gubernur Aceh dalam melaksanakan tugas umum Pemerintahan dan Pembangunan di bidang kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sebagaimana Peraturan Gubernur Nomor 102 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata kerja Badan Kepegawaian Aceh. Badan Kepegawaian Aceh (BKA) merupakan Satuan Kerja Pemerintah Aceh yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur Aceh melalui Sekretaris Daerah Aceh.

4.1.2 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Aceh

Dalam melaksanakan tugas yang di emban, Badan Kepegawaian Aceh mempunyai visi dan misi sebagai berikut:

Visi :

“Terwujudnya Aceh yang damai dan sejahtera melalui pemerintahan yang bersih, adil dan melayani”.

Misi :

1. Mensosialisasikan sistem pengelolaan administrasi kepegawaian.
2. Menetapkan *Standard Operasioanal Procedure* (SOP) dalam pengelolaan administrasi kepegawaian, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, disiplin dan kesejahteraan pegawai.
3. Melaksanakan pemetaan jabatan, analisis beban kerja, analisis persyaratan jabatan, analisis kebutuhan SDM sesuai formasi dan rekrutmen pegawai sesuai kebutuhan.
4. Melakukan penilaian kinerja, analisis kepangkatan, analisis proses dan prosedur mutasi dan analisis promosi jabatan SDM.
5. Mensosialisasikan peraturan dan perundang-undangan tentang disiplin kerja aparatur pemerintahan.
6. Memberlakukan *Reward and Punishment* terhadap kedisiplinan paratur. **A R - R A N I R Y**
7. Peningkatan hubungan sosial dan silaturrahi.
8. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan aparatur, Perlindungan hukum bagi aparatur dan pengkajian sistem penggajian.

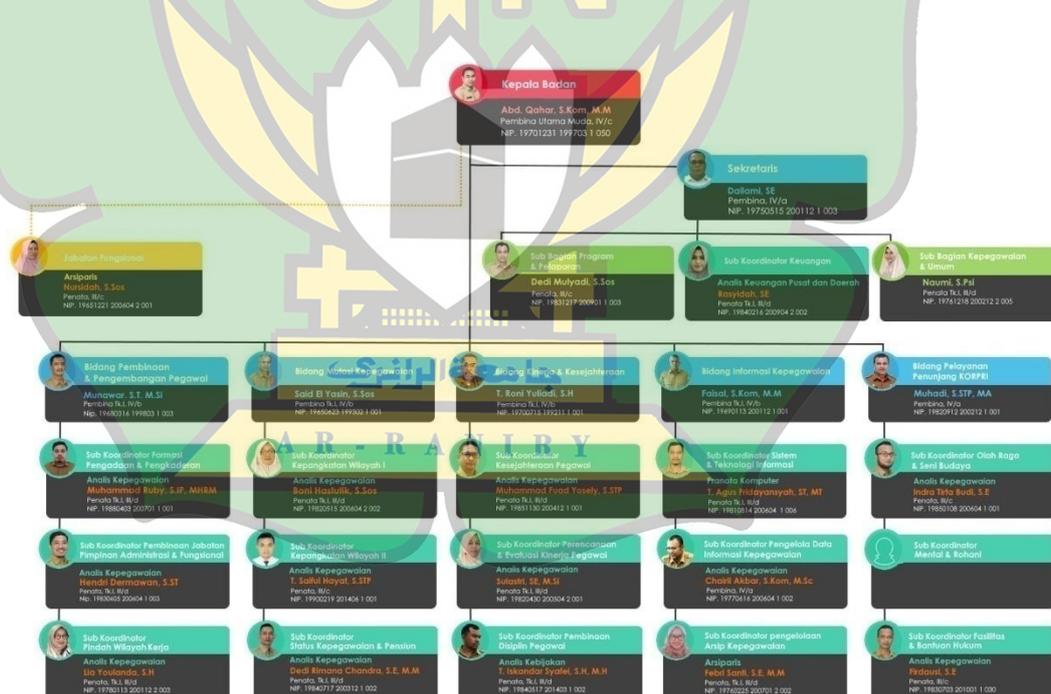
4.1.3 Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Aceh

Badan Kepegawaian Aceh memiliki tugas dalam melaksanakan dan merencanakan urusan pemerintahan khususnya di bidang kepegawaian.

Dalam melaksanakan tugas yang dimaksud, Badan Kepegawaian Aceh memiliki fungsi sebagai berikut ;⁴⁸

- a. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis kepegawaian.
- b. Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara.
- c. Pelaksanaan formasi, mutasi kepegawaian, manajemen kinerja, kesejahteraan dan informasi kepegawaian.
- d. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi atau lembaga terkait lainnya di bidang pengelolaan keuangan Aceh.

4.1.4 Susunan Kedudukan dan Fungsi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Aceh

Sumber : Badan Kepegawaian Aceh Tahun 2022

⁴⁸ Peraturan Gubernur Nomor 102 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Tata Kerja.

1. Kepala Badan

Kepala Badan mempunyai tugas melaksanakan umum pemerintahan dan pembangunan di bidang pembinaan dan pengembangan aparatur sipil negara, mutasi kepegawaian, manajemen kinerja, kesejahteraan dan informasi kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan.⁴⁹

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 7, Kepala Badan mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan urusan ketatausahaan badan.
- b. Penyusunan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang.
- c. Perumusan kebijakan teknis kepegawaian dan evaluasi.
- d. Pelayanan administrasi kepegawaian.
- e. Penyiapan rancangan qanun di bidang kepegawaian sesuai dengan norma dan standar yang ditetapkan pemerintah.

2. Sekretaris

Sekretaris merupakan unsur pembantu kepala badan bidang pelayanan administrasi, umum, kepegawaian, tata laksana, keuangan, penyusunan program, data, informasi, kehumasan, pemantauan dan pelaporan.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagaimana disebutkan sekretaris mempunyai fungsi dan tugas dalam:

⁴⁹ Ibid. Pasal 7.

- a. Penyusunan rencana strategis, rencana kinerja dan anggaran, penyusunan program, penelitian, pengkajian, data, informasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan.
- b. Pengelolaan administrasi keuangan.
- c. Pembinaan kepegawaian, organisasi, ketatalaksanaan, hukum dan perundang-undangan serta pelaksanaan hubungan masyarakat, pelaksanaan urusan ketatausahaan, aset, perlengkapan, peralatan, pemeliharaan dan perpustakaan.
- d. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.⁵⁰

3. Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai merupakan unsur pelaksana teknis di bidang formasi dan pengadaan pegawai, pendidikan kader, pembinaan jabatan pimpinan, administrasi dan pengembangan jabatan fungsional dan pindah wilayah kerja.⁵¹

Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melakukan penyusunan formasi, pengadaan pegawai, seleksi tugas belajar dan pendidikan kader, pembinaan jabatan pimpinan, administrasi, rekomendasi mutasi pejabatan struktural eselon II kabupaten/kota, pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional umum dan khusus dan

⁵⁰ Ibid. Pasal 11.

⁵¹ Ibid. Pasal 13.

wilayah kerja.⁵² Adapun beberapa fungsi Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai adalah ;

- a. Pelaksanaan penyusunan formasi dan pengadaan pegawai.
- b. Pelaksanaan pengembangan pendidikan kader.
- c. Pelaksanaan ujian dinas untuk persyaratan kenaikan pangkat.

4. Bidang Mutasi Kepegawaian

Bidang Mutasi Kepegawaian merupakan unsur pelaksana teknis di bidang kepangkatan, penggajian, pensiun dan status kepegawaian. Bidang ini mempunyai tugas dalam melakukan penyiapan bahan pertimbangan kenaikan pangkat, sistem penggajian, status kepegawaian dan penetapan pensiun.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang dimaksud, Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai fungsi;

- a. Pelaksanaan persetujuan dan penetapan keputusan kenaikan pangkat, peninjauan masa kerja.
- b. Pelaksanaan pemberian nomor surat persetujuan dan pertimbangan kepangkatan dan penggajian.
- c. Pelaksanaan penyiapan bahan status kepegawaian.
- d. Pelaksanaan penetapan masa persiapan pensiun pegawai negeri sipil.
- e. Pelaksanaan penyusunan bahan pertimbangan teknis kenaikan gaji dan tunjangan pegawai negeri sipil.

⁵² Ibid. Pasal 14.

- f. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.⁵³

5. Bidang Manajemen Kinerja dan Kesejahteraan.

Bidang Manajemen Kinerja dan Kesejahteraan merupakan unsur pelaksana teknis di bidang pembinaan disiplin, kedudukan hukum, penyusunan perencanaan dan evaluasi kinerja pegawai, administrasi dan kesejahteraan. Bidang ini mempunyai tugas untuk melakukan penyiapan bahan pembinaan disiplin dan kedudukan hukum, penyusunan perencanaan dan evaluasi kinerja, penghargaan, tanda jasa, kompensasi, cuti, administrasi norma, standar, prosedur dan sistem kerja kepegawaian.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang dijelaskan di atas, Bidang Manajemen Kinerja dan Kesejahteraan mempunyai fungsi;

- a. Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai.
- b. Pelaksanaan penetapan penyelesaian proses hukum pegawai.
- c. Pelaksanaan penyusunan perencanaan dan standar kinerja.
- d. Pelaksanaan penyusunan bahan petunjuk teknis peningkatan kesejahteraan pegawai.
- e. Pelaksanaan penyusunan bahan petunjuk teknis pemberian penghargaan, tanda jasa dan kompensasi kepegawaian.⁵⁴

6. Bidang Informasi Kepegawaian.

Bidang Informasi Kepegawaian merupakan unsur pelaksana teknis di bidang sistem dan teknologi informasi, pengelolaan jaringan informasi,

⁵³ Ibid. Pasal 17,18 & 19.

⁵⁴ Ibid. Pasal 23.

pengelolaan data dan informasi kepegawaian. Untuk menjalankan tugas yang sebagaimana dimaksud dalam pasal 26, Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai tugas;

- a. Pelaksanaan pengelolaan sistem dan teknologi informasi kepegawaian.
- b. Pelaksanaan pengelolaan jaringan informasi pegawai aparatur sipil negara.
- c. Pelaksanaan penyediaan dan atau pengelolaan sistem informasi kepegawaian yang terintegritasi untuk pengelolaan sistem mutasi kepegawaian.
- d. Pelaksanaan pengelolaan, penyusunan, penerapan data informasi kepegawaian.
- e. Pelaksanaan penyuntingan, penyandian, dan perekaman data informasi kepegawaian.⁵⁵

7. Bidang Pelayanan Penunjang KORPRI

Bidang Pelayanan Penunjang KORPRI merupakan unsur pelaksana teknis di bidang pelayanan penunjang KORPRI Aceh. Tugas bidang ini yakni melakukan pembinaan dan pengendalian penyelenggaraan kegiatan olahraga, seni, budaya, mental, rohani dan fasilitasi bantuan hukum. Untuk menjalankan tugas, Bidang Pelayanan Penunjang KORPRI mempunyai fungsi ;

⁵⁵ Ibid. Pasal 25 & 27.

- a. Pembinaan dan pengendalian penyelenggaraan kegiatan olahraga, seni dan budaya.
- b. Pembinaan dan pengendalian penyelenggaraan kegiatan mental dan rohani.
- c. Pembinaan dan pengendalian teknis fasilitasi dan pendampingan bantuan hukum dan dukungan terhadap permasalahan kedinasan bagi anggota KORPRI Aceh.⁵⁶

4.2 Hasil dan Pembahasan Penelitian

4.2.1 Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara

Dalam menjalankan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan kelancaran pelayanan publik tentunya tidak terlepas dari kinerja yang dihasilkan oleh seorang Aparatur Sipil Negara. Peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara sangat diharapkan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya terhadap kebutuhan dan administrasi negara. Tanggungjawab Aparatur Sipil Negara tidak hanya kepada pemerintahan saja namun juga Aparatur Sipil Negara harus mampu untuk memotivasi diri agar memperoleh capaian kinerja yang berdaya guna dan bagus.

Kualitas kinerja merupakan tingkat ketepatan dalam pemberian kebutuhan atau layanan yang diberikan Aparatur Sipil Negara kepada masyarakat untuk memenuhi harapan pelanggan.

⁵⁶ Ibid. Pasal 31.

1. Potensi Diri

Potensi diri adalah kemampuan, kecerdasan yang dimiliki oleh setiap individu (aparatur) namun sifatnya baik sudah terwujud maupun belum terwujud dan belum sepenuhnya digunakan secara optimal serta dapat berkembang.

Potensi Diri Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh belum sepenuhnya optimal dan masih rendah hal ini berdasarkan hasil yang diperoleh peneliti saat observasi langsung pada Badan Kepegawaian Aceh, salah satunya ialah aparatur sipil negara belum memahami akan tupoksinya. Oleh karena itu, aparatur belum mampu memenuhi hasil kerja yang ingin dicapai organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan Sekertaris BKA, beliau mengatakan bahwa: “Potensi diri yang dimiliki oleh setiap aparatur negara itu sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang bagus, jika aparatur tidak memiliki kemampuan/kecerdasan tersebut itu akan menghambat kinerja aparatur kedepannya”.⁵⁷

Sebagaimana informasi yang disampaikan Kepala Bidang Umum dan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Aceh, potensi diri pada aparatur dapat dilihat dari kemampuan aparatur dalam melaksanakan setiap beban kerja yang sudah diberikan oleh pimpinan atau atasan. Untuk beban kerja yang diberikan kepada aparatur sudah ada prosedur uraian tugas yang tertuang di dalam sasaran kerja pegawai dan aparatur sudah mampu

⁵⁷ Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai BKA. Munawar. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

menyelesaikan uraian tugas tersebut. Dengan adanya sasaran kerja pegawai sangat memudahkan aparatur dalam menyelesaikan tugas kerjanya secara sistematis. Namun, dalam menyelesaikan beban kerja tersebut juga masih ada aparatur yang belum optimal dalam mengerjakannya.

Dengan adanya uraian prosedur dalam sasaran kinerja ini dapat dilihat sejauh mana potensi diri yang dimiliki aparatur dalam melaksanakan tugas dan beban kerjanya guna meningkatkan kualitas kerjanya dengan hasil kerja yang bagus.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan staff kepegawaian pada Badan Kepegawaian Aceh berkenaan dengan potensi diri aparatur dalam menyelesaikan uraian prosedur pada sasaran kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja, sebagai berikut:

Dalam meningkatkan kinerja aparatur sudah melakukan kinerja dengan kriteria yang baik, walaupun tidak sepenuhnya akan tetapi secara keseluruhan aparatur sudah mampu mengerjakannya sesuai dengan uraian target kebutuhan publik di dalam SKP. Jika aparatur tidak mampu memenuhi uraian kebutuhan publik tersebut maka akan menghasilkan kinerja yang tidak bagus.⁵⁸

Dengan demikian, hasil penelitian peneliti dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi lapangan dengan 3 *stakeholders* dalam peningkatan kualitas kinerja ASN pada Badan Kepegawaian Aceh, Aparatur Sipil Negara sudah mampu dalam menyelesaikan beban dan tugas-tugas kerja yang diberikan sesuai dengan target dan program yang sudah direncanakan. Dengan uraian tugas yang ada dalam sasaran kinerja sangat membantu dalam

⁵⁸ Hasil Wawancara Peneliti dengan Staff Kepegawaian BKA. Muhammad Hendra. Pada tanggal 15 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

menghasilkan kinerja aparatur untuk dinilai oleh atasan dalam mencapai tujuan dan terutama untuk memenuhi sasaran kebutuhan publik.

2. Hasil Kerja Optimal

Hasil kerja optimal adalah seorang aparatur sipil negara harus mampu memberikan dan menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan apa yang dibutuhkan pelanggan. Dalam meningkatkan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh sudah mampu, akan tetapi masih ada pegawai ASN yang dalam menyelesaikan tugas beban kerjanya masih belum sepenuhnya maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kabid Pembinaan dan Pengembangan Pegawai pada Badan Kepegawaian Aceh mengenai peningkatan kualitas ASN dalam meningkatkan kualitas kinerja, sebagai berikut :

Jika memberikan pelayanan publik aparatur juga harus mengikuti uraian prosedur sasaran kerja yang sudah ada agar pelayanan yang diberikan tepat sesuai kebutuhan pelanggan. Proses peningkatan kualitas itu dilakukan melalui segera mengerjakan tupoksi yang dibebankan kepada setiap aparatur agar menghasilkan kinerja yang bagus.⁵⁹

Agar kebutuhan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat memenuhi sesuai dengan yang dibutuhkan, salah satunya dengan para aparatur sipil negara bekerja sesuai dengan uraian prosedur dalam sasaran kinerja pegawai yang sudah ditentukan.

⁵⁹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai BKA. Munawar. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

Adapun cara yang dilakukan oleh aparatur sipil negara agar menghasilkan kinerja yang optimal adalah dengan *sharing* dan kerjasama dengan rekan sekantor, aparatur juga mencoba untuk meningkatkan kemampuannya diluar kantor hal ini dilakukan agar mempermudah proses kerja. Sebagaimana peneliti melakukan wawancara dengan staff kepegawaian pada Badan Kepegawaian Aceh, beriku ini :

Dalam meningkatkan kinerja yang dilakukan aparatur adalah dengan membaca peraturan atau kebijakan sesuai dengan tugas yang diberikan agar menghasilkan kualitas kerja yang bagus dan juga penting bagi peningkatan jenjang karir.⁶⁰

Lebih lanjut peneliti melakukan observasi penelitian di Badan Kepegawaian Aceh mengenai proses peningkatan kualitas kinerja ASN, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan meskipun dalam menjalankan tupoksi yang dibebankan kepada aparatur terkadang adanya perubahan kebijakan terhadap unsur tugas yang dikerjakan tidak memenuhi standar pendidikan yang dimiliki, namun upaya yang dilakukan aparatur untuk menyelesaikan tugas yang sudah diberikan adalah dengan cara mempelajari assesment dan dengan meningkatkan kemampuan melalui pengembangan kompetensi, akan tetapi masih juga terdapat beberap aparatur yang belum paham dengan tugas yang diberikan”.⁶¹

Peningkatan kualitas kinerja ASN pada Badan Kepegawaian Aceh berdasarkan hasil yang sudah diperoleh dari proses wawancara dan observasi lapangan, dapat disimpulkan bahwa kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara

⁶⁰ Hasil Wawancara Peneliti dengan Staff Kepegawaian BKA. Siti Munajuita. Pada tanggal 15 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

⁶¹ Hasil Observasi Peneliti di Badan Kepegawaian Aceh. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

sudah dikatakan baik dalam pencapaian hasil kinerja dengan adanya kerjasama antar aparaturnya dapat membantu dalam mengurai masalah yang muncul.

3. Proses Kerja

Prosedur kerja merupakan salah satu yang sangat penting dalam peningkatan kualitas kinerja. Prosedur kerja adalah tahapan-tahapan yang diperlukan dalam bekerja dan disusun dengan tujuan agar mempermudah aparaturnya dalam menyelesaikan tugasnya.

Dalam proses kerja, waktu merupakan salah satu yang sangat penting untuk dapat dikelola dengan baik oleh setiap aparaturnya dalam menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan target yang ditentukan sebelumnya. Jika aparaturnya tidak mampu mengelola waktu berdasarkan prosedur sasaran kerja dengan baik dalam penyelesaian pekerjaannya tentu hal tersebut akan mempengaruhi hasil kerja yang diperoleh kedepan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Bidang Pengembangan dan Pembinaan Pegawai terkait proses kerja aparaturnya atau tugas yang diberikan sudah mencapai target yang ingin dicapai pada Badan Kepegawaian Aceh, berikut hasil wawancaranya, “Jika ditanya mengenai proses kerja, agar proses kerja berhasil dalam sasaran kinerja pegawai sudah ada ditentukan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan dalam proses pelaksanaannya ada beberapa pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu,

namun secara keseluruhan semua tugas yang diberikan sudah sesuai dengan target yang direncanakan”.⁶²

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Sekertaris Badan Kepegawaian Aceh: “Terkait penyelesaian program yang sudah direncanakan tahunan, ada program yang tidak terselesaikan karena pada tahun sebelumnya kita mengalami pengalihan anggaran karena masih dalam masa pandemi”.⁶³

Selain itu, Kepala Bidang Umum dan Kepegawaian, mengatakan bahwa dalam proses mengerjakan dan menyelesaikan satu program kerja untuk di input ke dalam sistem terdapat beberapa kendala seperti tenggat waktu yang sangat singkat. Namun secara keseluruhan kinerja aparatur dalam melaksanakan tugas sudah memenuhi.⁶⁴

Dengan demikian, hasil yang dapat di ambil berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan bahwa, proses kerja dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan kepada setiap aparatur keseluruhannya sudah mampu dikerjakan walaupun masih terdapat beberapa hambatan. Sebagaimana tersebut dapat dilihat dari aparatur yang saling bekerjasama dalam meningkatkan kualitas kinerja, dimana dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya aparatur sudah mengikuti tahapan-tahaan yang ada pada sasaran kinerja.

⁶² Hasil Wawancara Peneliti dengan Subbid Perencanaan dan Evaluasi Kinerja BKA. Sulastri. Pada tanggal 15 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

⁶³ Hasil Wawancara Peneliti dengan Sekertaris BKA. Dailami. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

⁶⁴ Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Umum dan Kepegawaian. Naumi. Pada tanggal 15 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

4.2.2 Faktor Penghambat Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara merupakan sumber daya manusia yang bekerja di lingkup instansi pemerintahan yang dimana dalam proses menyelesaikan tanggungjawabnya sebagai ASN tidak terlepas dari faktor penghambat yang mempengaruhi. Faktor yang mempengaruhi tersebut tentunya bersumber dari faktor intern dan ekstern dari instansi mereka bekerja.

Sebagaimana menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara, ada beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja yaitu sebagai berikut:

4.2.2.1 Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang dikaitkan dengan sifat individual yang di dalamnya terdapat 2 unsur, berikut hasil wawancaranya:

1. Kompetensi

Kompetensi merupakan hal yang sangat penting dalam mengerjakan suatu pekerjaan karena dengan kemampuan yang dimiliki aparatur bisa menghasilkan kinerja yang bagus. Berikut peneliti melakukan wawancara dengan informan pada Badan Kepegawaian Daerah, beliau menyebutkan bahwa:

Kompetensi setiap aparatur itu sangat penting agar menghasilkan kinerja yang bagus jika tidak di dorong dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki aparatur maka akan menghambat kinerja. Maka setiap tahunnya diadakan pelatihan, seperti pelatihan keamanan untuk satpam, pelatihan keuangan, satuan kerja perangkat dan masih banyak lainnya. Dan dalam program pelatihan juga ada melibatkan dan

bekerjasama dengan insatnsi lain yakni Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh (BPSDM Aceh).⁶⁵

Agar menghasilkan aparatur sipil negara yang berkualitas dan mampu dalam melaksanakan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Aceh setiap tahunnya menyelenggarakan atau mengikuti rapat teknis pembinaan untuk menemukan permasalahan yang timbul pada proses kinerja setiap aparatur. Dalam pengembangan kemampuan aparatur Badan Kepegawaian Aceh juga melakukan kerja sama dengan BPSDM Aceh.

Sebagaimana diuraikan di atas mengenai kemampuan yang dimiliki aparatur menjadi faktor penghambat kinerja, lebih lanjut peneliti melakukan wawancara dengan Kabid Pembinaan dan Pengembangan Pegawai pada Badan Kepegawaian aceh terkait kompetensi yang dapat mendorong penghambat kinerja aparatur, sebagai berikut:

Salah satu faktor penghambat kinerja dari segi kompetensi itu dapat dilihat dari bagaimana aparatur menggunakan informasi teknologi karnakan sekarang apa yang aparatur kerjakan sudah menggunakan sistem. Seperti yang masa kerjanya sudah lama dan mendekati pensiun kurang paham dengan penggunaan komputer dan sistem aplikasi.⁶⁶

Kurangnya kapasitas aparatur dalam penggunaan sistem teknologi informasi pada Badan Kepegawaian Aceh salah satunya disebabkan faktor umur yang sudah lanjut. Dengan demikian jika aparatur tidak mampu dalam melaksanakan tugas hal tersebut akan berdampak kepada kualitas kinerja aparatur dan juga instansi. Oleh karena itu, untuk menyelesaikan

⁶⁵ Hasil Wawancara Peneliti dengan Sekertaris Badan BKA. Dailami. Pada tanggal 16 September di Badan Kepegawaian Aceh.

⁶⁶ Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai BKA. Munawar. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

permasalahan tersebut Badan Kepegawaian Aceh memberikan ruang kepada aparatur untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan.

Berdasarkan observasi peneliti dilapangan pada Badan Kepegawaian Aceh berkenaan dengan kemampuan aparatur sipil negara menunjukkan bahwa kemampuan aparatur dalam meningkatkan kualitas kerja rendah karena disebabkan usia yang sudah memasuki masa pensiun.⁶⁷

Walau terkadang ada pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh aparatur, namun cara lain yang dilakukan aparatur adalah bekerjasama dengan rekan yang lain serta mengikuti pelatihan baik yang diselenggarakan oleh BKA ataupun diklat yang diselenggarakan oleh instansi lain.

Berikut data dokumentasi yang diperoleh peneliti terkait pembinaan pengembangan kompetensi terhadap aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian Aceh dalam meningkatkan kemampuan kinerjanya, yang dimana para aparatur mengikuti pelatihan pengembangan kemampuan dalam mengelola data guna menemukan permasalahan dan memberikan asistensi kepada aparatur yang mengelola data SKPA agar menjadi lebih baik. sebagai berikut :

⁶⁷ Hasil Observasi Peneliti pada Badan Kepegawaian Aceh. Pada tanggal 15 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.



Gambar 4.2 Rapat Teknis Peningkatan Kompetensi SDM Pengelola Data Di Lingkungan Pemerintah Aceh

Sumber : Badan Kepegawaian Aceh Tahun 2022

Berdasarkan Subbidang Pelatihan dan Pengembangan BPSDM Aceh menjelaskan terkait dengan pelatihan yang pernah diselenggarakan dengan pihak Badan Kepegawaian Aceh mengenai peningkatan kualitas kinerja, bahwa pelatihan yang diselenggarakan berada dalam ruang lingkup Pemerintah Aceh yang diikuti oleh SKPA termasuk Badan Kepegawaian Aceh. Adapun pelatihan yang diselenggarakan meliputi pelatihan peningkatan kemampuan teknis inti, problem solving, diklat jenjang fungsional dan sebagainya. Namun dalam pelaksanaan pengembangan juga terdapat faktor kendala salah satunya tidak di hadiri oleh anggota SKPA yang diundang.⁶⁸

Salah satunya pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh BPSDM Aceh yaitu diklat teknis umum dan fungsional yang di ikuti oleh aparatur sipil negara yang memiliki wewenang dalam pengelolaan arsip pada instansi pemerintahan.

⁶⁸ Hasil Wawancara dengan Subbagian Pelatihan dan Pengembangan BPSDM. Pada tanggal 20 September 2022 di BPSDM Aceh.



Gambar 4.3 Diklat Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional Arsipan

Sumber : BPSDM Aceh Tahun 2022

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian peneliti dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi di atas yang melibatkan 4 *Stakeholders*, kompetensi atau kemampuan adalah sesuatu yang sangat penting dan berpengaruh terhadap faktor pendorong kinerja Aparatur Sipil Negara. Rata-rata aparatur sudah mampu menyelesaikan tugasnya meskipun ada faktor penghambat dari segi kemampuan latar belakang pendidikan dan juga kemampuan dalam menggunakan IT.

Akan tetapi hal itu sudah teratasi dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan baik itu dari Badan Kepegawaian ataupun dari instansi lain. Untuk pengembangan aparatur sipil negara pihak BPSDM Aceh sering mengadakan pelatihan yang ditujukan kepada seluruh SKPA di lingkungan Pemerintahan Aceh.

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan bentuk dorongan yang diberikan kepada aparatur agar memperoleh kinerja yang bagus dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan motivasi yang diberikan aparatur akan merasa senang dan tentunya lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya sehingga muncul perkembangan dan hasil kerja yang signifikan serta lahirnya pegawai yang berkualitas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff kepegawaian Badan Kepegawaian Aceh mengenai peran motivasi kerja dalam meningkatkan kualitas kinerja, berikut penjelasannya:

Untuk meningkatkan kinerja aparatur, tidak bisa dipungkiri motivasi kerja aparatur adalah untuk mendapatkan gaji atau upah, hal ini adalah untuk menunjang biaya hidup. Akan tetapi kalau berbicara faktor untuk meningkatkan kinerja tentunya rekan kerja dan lingkungan kerja itu sangat berdampak agar menghasilkan kerja yang bagus serta agar lebih semangat tentunya.⁶⁹

Hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Kepegawaian Aceh bahwa rekan kerja dan lingkungan kerja sangat mempengaruhi motivasi kerja aparatur. Motivasi kerja tersebut dapat dilihat dalam menyelesaikan tugas kerja aparatur saling berbagi informasi yang dibutuhkan terkait pekerjaan melalui grup WA.⁷⁰

Tak jauh berbeda, Subbidang perencanaan dan evaluasi kinerja juga menyampaikan hal yang serupa terkait motivasi kinerja aparatur sipil negara, beliau menyampaikan bahwa : “Hubungan kerja antara aparatur cukup baik dan

⁶⁹ Hasil Wawancara dengan Staff Kepegawaian BKA. Yusniar. Pada Tanggal 19 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

⁷⁰ Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Umum dan Kepegawaian BKA. Naumi. Pada tanggal 15 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

saling komunikasi dengan tidak terjadinya konflik sesama rekan kerja, saling sharing juga dalam pekerjaan. Disini juga dilakukan pembinaan kepada aparatur agar lebih serius dalam bekerja dan lingkungan kerja juga harus positif".⁷¹

Berdasarkan hasil penelitian melalui teknik wawancara, bahwa motivasi kerja itu sangat berdampak terhadap peningkatkan kualitas kinerja. Hal itu dapat dilihat dari beberapa aspek seperti lingkungan kerja dan rekan kerja, dengan lingkungan kerja dan rekan kerja yang baik saling bekerjasama sangatlah membantu aparatur dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan. Selain itu gaji dan tunjangan juga merupakan salah satu motivasi kerja aparatur agar memenuhi kehidupan yang sejahtera.

4.2.2.2 Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat capaian kinerja seseorang, faktor tersebut berasal dari lingkungan. Berikut penjelasan faktor eksternal apa saja yang mempengaruhi kinerja.

1. Fasilitas

Fasilitas adalah salah satu faktor pendorong yang sangat mempengaruhi kinerja aparatur. Fasilitas merupakan sesuatu yang dimiliki dan digunakan berupa sarana dan prasaran yang dapat mendukung pelaksanaan kinerja aparatur dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab.

Fasilitas menjadi faktor yang sangat penting dalam menunjang kinerja aparatur, salah satu fasilitas yang sering digunakan oleh aparatur dalam

⁷¹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Subbidang Perencanaan dan Evaluasi Kinerja BKA.Sulastri. Pada tanggal 15 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

menyelesaikan tugasnya adalah dengan menggunakan aplikasi. Dan aplikasi yang digunakan aparatur sering mengalami gangguan jaringan tentu hal tersebut dapat menghambat proses kinerja aparatur, jika proses kerja aparatur terhambat maka kualitas kinerja yang dihasilkan juga tidak maksimal.⁷²

Fasilitas jaringan yang tidak stabil menjadi salah satu faktor penghambat kinerja aparatur sipil negara hal itu disebabkan sistem aplikasi yang digunakan sering kali mengalami eror bahkan kadang tidak bisa diakses sama sekali. Terkait permasalahan tersebut juga sudah sering dilakukan koordinasi dengan DISKOMINFO namun tidak mendapatkan jawaban yang pasti.

Berdasarkan hasil uraian di atas, selanjutnya peneliti mewawancarai subbidang perencanaan dan evaluasi kinerja Badan Kepegawaian Aceh mengenai fasilitas kerja yang masih terbatas dalam menunjang kinerja aparatur sipil negara, berikut hasil wawancara dengan beliau :

Secara keseluruhan pemanfaatan 30% dari fasilitas yang tersedia dapat menunjang hasil kerja para pegawai, kalau untuk perangkat kerja seperti komputer hampir keseluruhan setiap aparatur sudah punya seperti meja dan perangkat kerja aparatur sudah memadai. Untuk fasilitas lain yang sangat dibutuhkan adalah *coaching clinic* untuk memudahkan aparatur dalam mencari data yang dibutuhkan.⁷³

Fasilitas termasuk salah satu sumber daya yang tak kalah penting dalam menunjang kinerja aparatur sipil negara. Fasilitas adalah perangkat kerja yang digunakan untuk oleh aparatur dalam menyelesaikan tugas.

⁷² Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pengembangan dan Pembinaan Pegawai BKA. Munawar. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

⁷³ Hasil Wawancara Peneliti dengan Subbidang Perencanaan dan Evaluasi Kinerja BKA. Sulastri. Pada tanggal 15 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

Sehingga ketersediaan fasilitas yang sangat memadai akan dapat menunjang hasil kinerja yang lebih optimal.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Sekertaris Badan Kepegawaian Aceh terhadap fasilitas yang sudah ada dapat mendorong peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara dengan maksimal, sebagai berikut :

Mengenai fasilitas yang disediakan tidak sepenuhnya maksimal, untuk fasilitas dari segi sarana sudah cukup namun ada beberapa yang masih kurang dari segi prasarana yakni ruangan arsip yang disediakan tidak dapat menampung banyaknya arsip serta dari segi gedung juga demikian.⁷⁴

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan pada Badan kepegawaian Aceh menunjukkan bahwa terdapat beberapa tumpukan kardus yang berisikan dokumen arsip yang diletakkan diluar ruangan penyimpanan arsip. Hal ini dikarenakan ruangan yang tersedia untuk menyimpan berkas arsip terbatas sehingga menyebabkan *overload*, berikut data dokumentasi yang diperoleh peneliti dilapangan:⁷⁵

⁷⁴ Hasil Wawancara Peneliti dengan Sekertaris Badan BKA. Dailami. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

⁷⁵ Hasil Observasi Peneliti pada Badan Kepegawaian Aceh. Pada tanggal 20 September di Badan Kepegawaian Aceh.



Gambar 4.4 Berkas Arsip Overload Badan Kepegawaian Aceh

Sumber : Badan Kepegawaian Aceh Tahun 2022

Dari data dokumentasi dan observasi dapat dilihat bahwa fasilitas yang belum memadai pada Badan Kepegawaian Aceh yakni keterbatasannya ruangan untuk menyimpan arsip berkas sehingga terpaksa sebagian arsip di simpan diluar untuk sementara.

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dan observasi lapangan dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menunjang kinerja aparatur sipil negara yang bagus maka fasilitas salah satu faktor yang sangat mempengaruhi, jika fasilitas sarana dan prasarana tidak mencukupi maka akan mengganggu proses kerja aparatur. Fasilitas yang tersedia pada Badan Kepegawaian Aceh masih tergolong cukup memadai. Adapun fasilitas yang masih diperlukan adalah pertama, ruangan arsip karena banyaknya arsip setiap hari tidak memenuhi kapasitas ruangan yang ada. Kedua, jaringan wifi dan sistem yang sering mengalami gangguan sehingga memperlambat proses kerja para pegawai negeri sipil. Ketiga, dalam mendukung kinerja yang lebih lanjut juga dibutuhkan sebuah ruangan untuk

menyimpan segala keperluan dan data agar mempermudah aparatur saat membutuhkan.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang bagus dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat mendukung mengingat jika kepemimpinan baik maka kualitas kinerja para pegawai akan ikut mempengaruhi. Dimana pemimpin adalah yang mempengaruhi, menginspirasi, mendukung, memotivasi serta membina bawahannya dengan baik guna mencapai visi-misi instansi.

Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan kepada peneliti oleh kepala bagian umum dan kepegawaian terkait dampak pemimpin terhadap faktor penghambat kinerja aparatur sipil negara dalam meningkatkan kualitas kerjanya yaitu :

secara kenyataan perlu dibangun hubungan komunikasi yang baik dengan rekan kerja agar aparatur menghasilkan kinerja yang optimal, walaupun ada perbedaan pendapat maka akan kita bicarakan. Untuk masalah tugas dan tanggungjawab kerjaan kita selesaikan bareng-bareng intinya terjalin komunikasi yang baiklah. Dan untuk pemberian reward atau penghargaan yang khusus untuk bawahan saya tidak ya, namun lebih ke sesekali kita makan bareng atas kerjasama kita selama ini yang saling membantu gitu aja.⁷⁶

Tak jauh berbeda, hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, dalam membantu meningkatkan kinerja pegawai itu sangat butuh dukungan dari atasan apalagi jika muncul kendala atau hambatan maka dapat langsung kita selesaikan. Jika relasi tidak dibangun antara atasan dan bawahan maka akan menghambat kinerja

⁷⁶ Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian BKA. Naumi. Pada tanggal 20 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

aparatur. Dan untuk ASN yang memiliki kinerja akan di fasilitasi untuk melakukan dinas keluar kota atau daerah”.⁷⁷

Sebagaimana uraian di atas, kemudian peneliti melakukan observasi dilapangan pada Badan Kepegawaian Aceh yang pada dasarnya hubungan koleratif pimpinan dan bawahan memberikan efek yang positif melalui aktivitas anjagsana (mengunjungi) bagian-bagian untuk memotivasi aparatur terhadap perubahan kebijakan. Dan terdapat beberapa kepala bagian ada yang memberikan reward untuk bawahannya, seperti melakukan kegiatan makan bersama namun itu tidak secara khusus akan tetapi untuk keseluruhan. Namun jika bonus yang khusus setiap Aparatur Sipil Negara sudah mempunyai tunjangan prestasi kerja yang diterima oleh setiap masing-masing aparatur.⁷⁸

Hubungan bawahan dengan atasan dalam keseharian menyelesaikan tugas tidak ada keterbatasan diantara keduanya dimana antara atasan dan bawahan tidak ada batasan yang terikat melainkan saling bekerjasama dalam menyelesaikan permasalahan untuk menemukan jalan keluar.

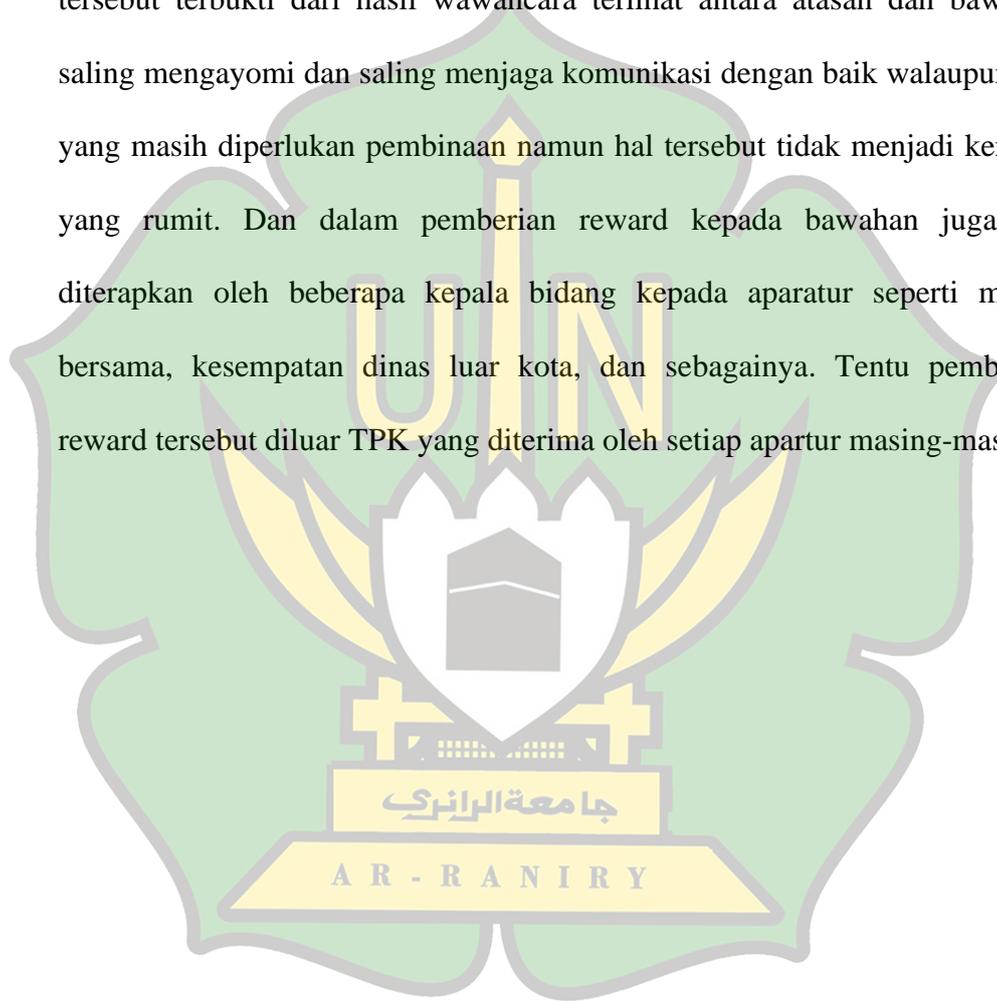
Selain itu, Sekertaris Badan Kepegawaian Aceh juga menyampaikan bahwa sikap pemimpin terhadap bawahannya sangat mendorong dalam hasil kinerja pegawai, oleh karena itu perlu dibangun komunikasi yang bagus antara atasan dan bawahan untuk menghindari konflik yang akan menghambat proses kinerja aparatur. Mengenai pemberian reward untuk

⁷⁷ Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai BKA. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaia Aceh.

⁷⁸ Hasil Observasi Peneliti pada Badan Kepegawaian Aceh. Pada tanggal 19 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

aparut hal tersebut belum dijalankan agar tidak timbulnya kecemburuan sosial dilingkungan kerja.⁷⁹

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam faktor penghambat kinerja salah satunya sangat dipengaruhi oleh pemimpin atau atasan hal tersebut terbukti dari hasil wawancara terlihat antara atasan dan bawahan saling mengayomi dan saling menjaga komunikasi dengan baik walaupun ada yang masih diperlukan pembinaan namun hal tersebut tidak menjadi kendala yang rumit. Dan dalam pemberian reward kepada bawahan juga ada diterapkan oleh beberapa kepala bidang kepada aparatur seperti makan bersama, kesempatan dinas luar kota, dan sebagainya. Tentu pemberian reward tersebut diluar TPK yang diterima oleh setiap aparatur masing-masing.



⁷⁹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Sekertaris BKA. Dailami. Pada tanggal 16 September 2022 di Badan Kepegawaian Aceh.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

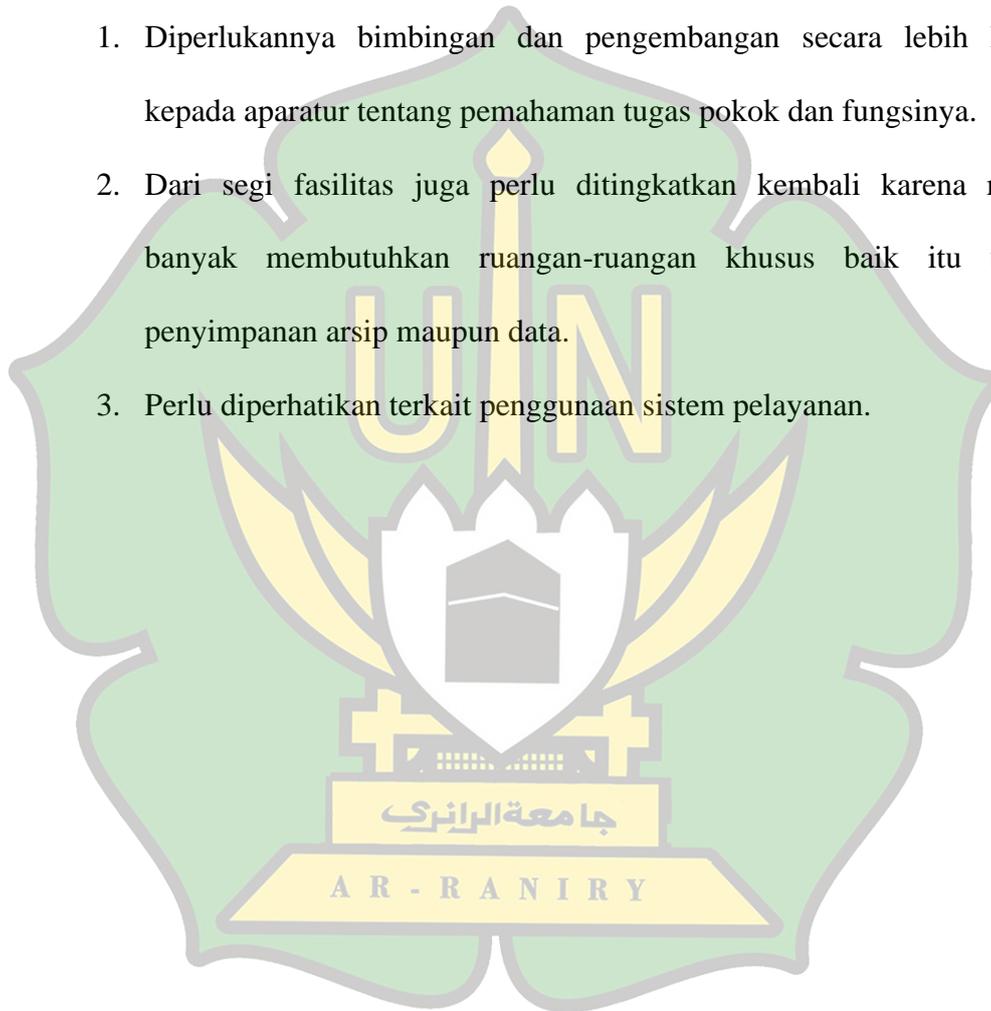
Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dari peneliti terkait penelitian yang berjudul Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Aceh dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh sudah baik dan mengalami peningkatan, dengan potensi diri yang dimiliki aparatur maupun uraian prosedur dalam sasaran kerja pegawai sangat membantu aparatur dalam pelaksanaan tugas guna menghasilkan kinerja yang optimal. Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab aparatur juga saling bekerjasama dan membantu sama lain agar pekerjaan selesai dengan baik dan tepat waktu sesuai standar dan kebutuhan masyarakat.
2. Faktor penghambat dalam peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Aceh dapat dilihat dari dua faktor yaitu faktor internal, beberapa penyebab seperti keterbatasan kemampuan dalam menjalankan sistem/aplikasi dan latar belakang pendidikan namun hal tersebut sudah dapat diatasi dengan melakukan pelatihan pengembangan aparatur negara antara lain diklat fungsional, pelatihan keuangan, serta kemampuan teknis inti. Sedangkan faktor eksternal fasilitasnya masih relatif kurang hal tersebut dapat dilihat bahwa disaat aparatur sedang mengerjakan tugas sering kali timbul kendala seperti jaringannya tidak

stabil. Kedua, kepemimpinan juga sangat mempengaruhi seperti dalam menyelesaikan kendala pimpinan saling mengayomi dan membina bawahannya.

5.2 Saran

1. Diperlukannya bimbingan dan pengembangan secara lebih lanjut kepada aparatur tentang pemahaman tugas pokok dan fungsinya.
2. Dari segi fasilitas juga perlu ditingkatkan kembali karena masih banyak membutuhkan ruangan-ruangan khusus baik itu untuk penyimpanan arsip maupun data.
3. Perlu diperhatikan terkait penggunaan sistem pelayanan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- A. W. Widjaja. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Dessler. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*. Jilid 2. Jakarta. Prenhalindo.
- Irham Fahmi. (2016). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson. (2011). *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta. Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Gunawan Imam. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Greforius, Chandra, Fandy dan Tjiptono. (2016). *Pemasaran Jasa (Prinsip, Penerapan, dan Penelitian)*. Yogyakarta: Andi.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kusnadi Suhandang. (2010). *Periklanan Manajemen Kiat Dan Strategi*. Jakarta: Nuansa.
- Mangkunegara. Prabu Anwar (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mangkunegara, AA.Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musanef Rosdakarya. (2007). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rifai Muhammad & Fadhli Muhammad. (2013). *Manajemen Organisasi*. Bandung. Citapustaka, Media perintis.

Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Reflika Aditama.

Silalahi Ulber. (2011). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.

Sinambela Poltak Lijan. (2012). *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran, dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.

Jurnal

Burhanuddin, Jamal Amin, Muh dan Miftah Farid Muhammad. *Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Kualitas Lingkungan Hidup Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Botang*. E-Jurnal Ilmu Pemerintahan, Volume 7, Nomor 1, (2019). Hal. 3224.

Hayat. (2014). Jurnal, Judul Tesis “*Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*”. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang.

Jihan Novita Yoan. (2008). Jurnal. Judul Skripsi “*Upaya Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi di Kantor Pemkot Malang)*”. Departemen Pendidikan Nasional Fakultas Hukum Universitas Brawijaya. Malang.

Kariska Aviaska Destia Yovita. (2021). Jurnal. Judul Skripsi “*Upaya Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil Setelah Berlakunya UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN (Studi Di BKD DIY)*”. Fakultas Hukum Universitas Atma Jaya. Yogyakarta.

Undang-Undang

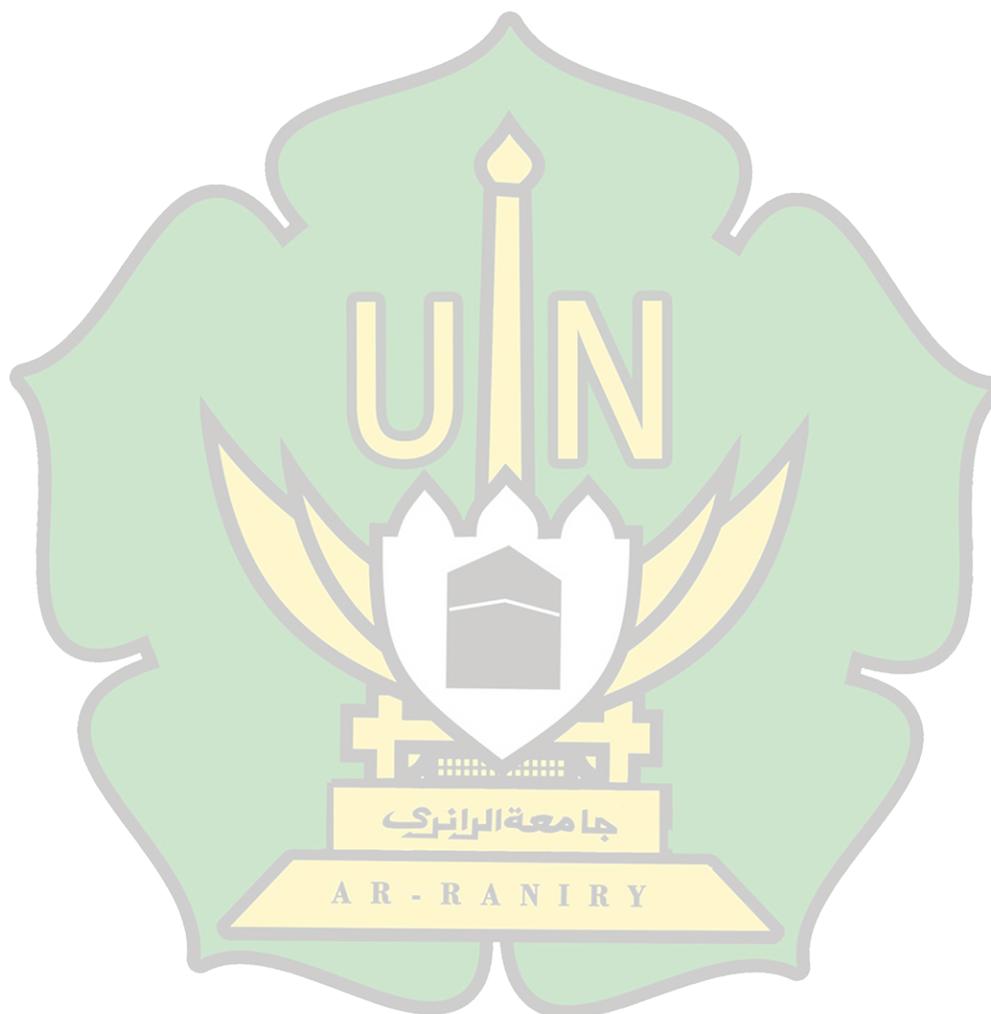
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2021 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Gubernur Nomor 102 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Aceh

Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2021 tentang Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.



Lampiran

Lampiran 1 Lembar Pedoman Wawancara Penelitian

PEDOMAN WAWANCARA

PENINGKATAN KUALITAS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN ACEH

PEDOMAN WAWANCARA

1. Apa tindakan yang dilakukan BKA dalam meningkatkan kinerja ASN?
2. Kenapa perlu adanya sasaran Kinerja pegawai (SKP) dalam meningkatkan kualitas kinerja ASN?
3. Dimana proses peningkatan kualitas ASN dilakukan?
4. Bagaimana peningkatan kualitas ASN dilakukan secara konsisten?
5. Apa yang menjadi penyebab penghambat kinerja pegawai secara internal?
6. Kenapa kompetensi ASN perlu ditingkatkan agar mendorong hambatan kinerja?
7. Apakah kualitas ASN melalui motivasi kerja dapat menghindari penghambat kinerja?
8. Dimanakah penghambat kinerja dapat ditinjau dari sektor internal pada BKA?
9. Bagaimana sifat kinerja yang bersifat eksternal pada BKA?
10. Apa yang menjadi penghambat dalam peningkatan kualitas kinerja ASN?

11. Apakah fasilitas kerja menjadi penghambat utama dalam meningkatkan kinerja?
12. Kenapa dalam meningkatkan kinerja ASN mengalami hambatan yang signifikan?
13. Dimana penghambat kinerja dapat dilihat pada ASN berkenaan dengan waktu, disiplin, dan Sasaran kerja Pegawai?
14. Bagaimana penyelesaian hambatan kinerja ASN pada BKA?
15. Siapakah aktor pelaksana dalam menyelesaikan hambatan kinerja?
16. Apakah dalam peningkatan kinerja ASN pada BKA sudah sesuai dengan SOP?
17. Kenapa fasilitas kerja menjadi hambatan utama dalam meningkatkan kinerja?
18. Apa saja fasilitas yang diberikan dalam meningkatkan kualitas kinerja ASN pada BKA?
19. Apakah dalam menyelesaikan sasaran kerja pegawai pada BKA sudah tepat waktu?
20. Bagaimana cara mengatasi faktor penghambat peningkatan kualitas kinerja ASN pada BKA?
21. Apa faktor penghambat pencapaian sasaran kinerja pegawai pada BKA?
22. Apakah pekerjaan atau tugas yang diberikan sudah mencapai targer kinerja yang ingin dicapai?
23. Apakah ASN sudah mampu meningkatkan kualitas kinerja dari tugas-tugas yang dikerjakan?

Lampiran 2 Surat Balasan Penelitian



PEMERINTAH ACEH
BADAN KEPEGAWAIAN
 Jalan Tgk. Malem Nomor 2 Kecamatan Kuta Alam Banda Aceh Kode Pos 23121
 Website : bka.acehprov.go.id email: bka@acehprov.go.id

Nomor : 895 / 2326
 Sifat : Penting
 Lampiran : -
 Hal : Izin Penelitian

Banda Aceh, 19 September 2022

Yang Terhormat,
 Ketua Prodi Ilmu Sosial dan Ilmu
 Pemerintahan
 Universitas Islam Negeri Ar-Raniry
 di -
 Banda Aceh

1. Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : B-2376/Un.08/FISIP.1/PP.00.9/09/2022 tanggal 9 September 2022 perihal Penelitian Ilmiah Mahasiswa, pada prinsipnya kami tidak keberatan memberikan izin kepada:

Nama : Reuni Duana
 Nim : 180802070
 Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Untuk melakukan Penelitian Ilmiah dengan judul "PENINGKATAN KUALITAS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN ACEH". mahasiswa yang bersangkutan dapat menghubungi Sub Bagian Kepegawaian dan Umum maupun bidang lain yang terkait dengan judul tersebut.

2. Dapat kami informasikan bahwa selama pengambilan data wajib mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku pada Badan Kepegawaian Aceh.

3. Demikian dan terima kasih.



KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN ACEH
ABD. QAHAR, S.Kom., M.M.
 PEMBINA UTAMA MUDA
 SIP. 19701231 199703 1 050

Lampiran 3 SK Pembimbing

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIP UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
Nomor: 1283/Un.06/FISIP/Kp.07.6/05/2022

TENTANG

**PENGGAKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

Menimbang :

- Bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan;
- Bahwa saudara yang tersebut namanya dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing skripsi.

Mengingat :

- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
- Peraturan Pemerintahan Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- Keputusan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry;
- Peraturan Menteri Agama Nomor 21 Tahun 2015, tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Keputusan Menteri Agama, Nomor 492 Tahun 2009, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag. RI;
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KM.05/2011 tentang Penetapan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;
- Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor : 02/Un.06/R/Kp.07.5/01/2018 tentang Pemberian Kuasa dan Pendelegasian Wewenang Kepada Pejabat di Lingkungan Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;

Memperhatikan :

Keputusan Seminar Proposal Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara pada tanggal 27 Mei 2022

MEMUTUSKAN

Menetapkan

PERTAMA :

Menunjuk Saudara

1. Dr. Mukir, S.Sos., S.H., M.A.P.	Sebagai pembimbing pertama
2. Mirza Fanzilri, S.Sos.I., M.Si.	Sebagai pembimbing kedua

Untuk membimbing skripsi

Nama : Reuni Duana
NIM : 190902070
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul : Peningkatan Kualitas Kinerja Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Aceh

KEDUA : Pembayaran honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2022.

KETIGA : Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan sampai dengan berakhirnya Semester Genap Tahun Akademik 2022/2023 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

Ditetapkan di : Banda Aceh
Pada Tanggal : 31 Mei 2022
Rektor
Dekan

Emrita Dewi

Tembusan :

- Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
- Pembimbing yang bersangkutan untuk diikutsertakan dan dibebaskan;
- Yang bersangkutan.

Lampiran 4 Surat Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
 Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
 Telepon : 0651-7557321, Email : uin@ar-raniry.ac.id

Nomor : B-2376/Un.08/FISIP.1/PP.00.9/09/2022
 Lamp : -
 Hal : **Penelitian Ilmiah Mahasiswa**

Kepada Yth,
 1. Badan Kepegawaian Aceh
 2. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Assalamu' alaikum Wr.Wb.
 Pimpinan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

Nama/NIM : REUNI DUANA / 180802070
 Semester/Jurusan : IX / Ilmu Administrasi Negara
 Alamat sekarang : Te Masen Kayee Adang, Kec. Sylvania, Kota. Banda Aceh

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Aceh**

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terimakasih.

Banda Aceh, 09 September 2022
 an Dekan
 Wakil Dekan Bidang Akademik dan
 Kelengkapan,



AR - RANIRY

Berlaku sampai : 28 Februari 2023

Muhammad Thatal, Lc., M.Si., M.Ed.

Lampiran 6 Foto Dokumentasi



Wawancara dengan Kabid Umum dan Kepegawaian



Wawancara dengan Subbid Perencanaan dan Evaluasi Kinerja



Wawancara dengan Staff Kepegawaian



Wawancara dengan Subbagian Pelatihan dan Pengembangan BPSDM Aceh

