



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**ANALISIS MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI
PENYANDANG DISABILITAS DI BADAN
KEAMANAN LAUT REPUBLIK INDONESIA
(BAKAMLA RI)**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana Terapan

Oleh

Nama : Rahmi Andini

NPM : 2020011403

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2024

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

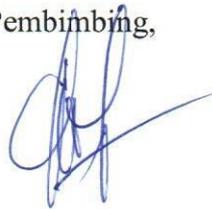
**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

Nama : Rahmi Andini
NPM : 2020011403
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul : Analisis Manajemen Kinerja Pegawai Penyandang
Disabilitas di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia
(Bakamla RI)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada, 15 Januari 2024

Pembimbing,



Saut Gracer Sijabat, S.Psi., MM.

LEMBAR PENGESAHAN

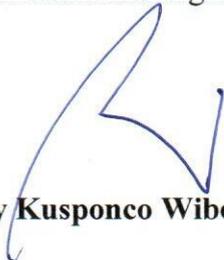
Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada, 18 Januari 2024

Ketua merangkap Anggota



(Rima Ranintya Yusuf, S.I.P, M.P.A)

Sekretaris merangkap Anggota



(Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si, CHRM)

Anggota



(Saut Gracer Sijabat, S.Psi, MM)

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahmi Andini

NPM : 2020011403

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **Analisis Manajemen Kinerja Pegawai Penyandang Disabilitas di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI)** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 15 Januari 2024

Peneliti,



Rahmi Andini

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena dengan rahmat, nikmat, dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Analisis Manajemen Kinerja Pegawai Penyandang Disabilitas di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI)** dengan tepat waktu sebagai salah satu syarat kelulusan guna memperoleh gelar Sarjana Terapan Administrasi Publik (S.Tr.A.P) di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Selama proses penelitian dan penyusunan skripsi berlangsung peneliti telah banyak mendapatkan bimbingan, arahan, dan dukungan sehingga kegiatan proses skripsi ini dapat berjalan dengan lancar khususnya kepada Bapak Saut Gracer Sijabat, S.Psi., MM, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dari awal hingga akhir. Juga tidak lupa peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A., selaku direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Seluruh dosen dan staf tata usaha, yang telah banyak memberi masukan dan ilmu-ilmu semasa masa perkuliahan, serta membantu peneliti mengurus kebutuhan administrasi selama menempuh Pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bapak Tatit Eko Witjaksono selaku Kepala Bakamla RI yang telah memberi izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian skripsi di Bakamla RI
4. Bapak Bagus Darmadi selaku Kepala Sub. Bagian Kepegawaian Bakamla RI yang telah memberi izin dan semangat kepada peneliti untuk melakukan penelitian skripsi di Bakamla RI.
5. Seluruh informan yang telah bersedia mendedikasikan waktu dan informasi selama penelitian skripsi berlangsung.
6. Kedua orang tua yang telah memberi kepercayaan kepada peneliti untuk melanjutkan pendidikan kuliah, serta doa dan nasihat yang tidak hentinya sehingga peneliti bisa menyelesaikan skripsi ini.

7. Kepada abang peneliti terimakasih atas dukungan moril dan materil yang diberikan selama pendidikan ini berlangsung dan adik peneliti terimakasih dukungan untuk kelancaran proses penelitian dan penyusunan skripsi berlangsung.
8. Pasangan yang peneliti kasihi, terimakasih telah bersama peneliti dalam proses penelitian hingga penyusunan skripsi ini dan terimakasih juga telah menjadi tempat berkeluh kesah peneliti dengan memberikan berbagai motivasi, dukungan, serta semangat.
9. Teman-teman Politeknik STIA LAN Jakarta, Sibling's yang selalu memotivasi dan mendukung peneliti selama berjalannya proses penelitian dan penyusunan skripsi.
10. *Last but not least*, terimakasih untuk diri saya sendiri atas segala kerja keras dan semangatnya untuk berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri sendiri dari berbagai tekanan diluar keadaan dan tidak pernah menyerah sesulit apapun proses penyusunan skripsi ini hingga terselesaikan sebaik dan semaksimal mungkin.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan data yang dimiliki. Untuk itu peneliti meminta maaf apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Demikian peneliti berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 15 Januari 2024
Peneliti,

Rahmi Andini

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Manajemen Kinerja Pegawai Penyandang Disabilitas di Bakamla RI. Komponen yang diteliti terdiri aspek perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; dan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, serta dokumentasi data pendukung seperti Renstra dan SKP pegawai yang bersangkutan. Kemudian setelah melakukan penelitian, peneliti mengemukakan kesimpulan dari aspek yang diteliti antara lain, pada aspek perencanaan kinerja pegawai penyandang disabilitas di Bakamla RI belum terkelola secara baik, karena masih banyaknya pengulangan rencana kinerja dari tahun sebelumnya, dalam sistem aplikasi e-Kinerja belum memuat aspek pendukung mengenai biaya, sarana dan prasarana kantor belum menunjang pekerjaan dari penyandang disabilitas, dan tidak ada perencanaan lanjutan mengenai SDM dengan disabilitas. Pada aspek pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja belum dilakukan secara objektif terutama dalam aspek pelaksanaan kinerja pegawai penyandang disabilitas yang diberi dispensasi waktu/hari untuk bekerja dari rumah sedangkan pegawai yang lain tidak merasakan hal tersebut. Pada aspek penilaian kinerja di Bakamla RI masih menggunakan penilaian tradisional yaitu dari atasan langsung serta penilaian masih diberikan atas belas kasihan. Pada aspek tindak lanjut hasil evaluasi kinerja belum ada tindak lanjut terkait pemberian penghargaan kepada pegawai yang sudah mencapai target SKP. Saran secara umum yang dapat peneliti berikan terkait Manajemen Kinerja Pegawai Penyandang Disabilitas di Bakamla RI yaitu agar Bakamla RI dapat menganalisis kembali aspek-aspek yang belum tercapai atau kurang dalam proses manajemen kinerja pegawai penyandang disabilitas agar pekerjaan yang dilaksanakan dapat tercapai dengan maksimal tanpa ada yang dirugikan atau terpinggirkan.

Kata kunci: manajemen, kinerja, manajemen kinerja, penyandang disabilitas

ABSTRACT

This research aims to determine the Performance Management of Employees with Disabilities at Bakamla RI. The components studied consist of aspects of performance planning; implementation, monitoring and coaching performance; performance assessment; and follow-up on performance evaluation results. This research was conducted using descriptive qualitative research methods. The data collection techniques used are interviews, observation, and documentation of supporting data such as the Strategic Plan and SKP of the employees concerned. Then, after conducting research, the researcher put forward conclusions from the aspects studied, including, the aspect of performance planning for employees with disabilities in Bakamla RI has not been managed well, because there are still many repetitions of performance plans from the previous year, in the system. application e-Kinerja does not yet contain supporting aspects regarding costs, office facilities, and infrastructure that do not support the work of people with disabilities, and there is no further planning regarding human resources with disabilities. In the aspects of implementation, monitoring, and coaching, performance has not been carried out objectively, especially in the aspect of implementing the performance of employees with disabilities who are given a dispensation of time/ days to work from home while other employees do not feel this way. In the performance assessment aspect, Bakamla RI still uses assessment traditionally, namely from superiors directly and judgment is still given out of mercy. In the aspect of follow-up to the results of the performance evaluation, there has been no follow-up regarding the award given to employees who have achieved the SKP target. The general advice that researchers can give regarding the Performance Management of Employees with Disabilities at Bakamla RI is that Bakamla RI can analyze returning aspects that have not been achieved or are lacking in the performance management process for employees with disabilities so that the work carried out can be achieved optimally without anyone being disadvantaged or marginalized.

Keywords: management, performance, performance management, people with disabilities

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	11
B. Konsep Kunci.....	29
C. Kerangka Berpikir.....	30
D. Penelitian Terdahulu	33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
A. Metode Penelitian.....	37
B. Teknik Pengumpulan Data.....	38
C. Instrumen Penelitian.....	41
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	41
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	47
A. Penyajian Data	47
B. Pembahasan.....	54
C. Sintesis Pemecahan Masalah	74
BAB V PENUTUP.....	79

A. Kesimpulan.....	79
B. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	85
RIWAYAT HIDUP	112



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Klasifikasi Penyandang Disabilitas.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	33



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Bakamla RI	6
Gambar 2.1 Predikat Kinerja ASN.....	12
Gambar 2.2 Model Manajemen Kinerja - Torrington & Hall.....	18
Gambar 2.3 Model Manajemen Kinerja - Hersey, Blanchard, dan Johnson.....	18
Gambar 2.4 Model Manajemen Kinerja – Simanjuntak	24
Gambar 2.5 Kerangka Berpikir.....	31
Gambar 4.1 SKP Pegawai Penyandang Disabilitas th.2023	59
Gambar 4.2 Jalur Pejalan Kaki di Kantor Pusat Bakamla RI	62
Gambar 4.3 Kondisi Meja dan Kursi Kerja Pegawai Penyandang Disabilitas	62
Gambar 4.4 Kondisi Toilet di Kantor Pusat Bakamla RI.....	63
Gambar 4.5 Kuadran Kinerja ASN	68
Gambar 4.6 Hasil Penilaian Pegawai Penyandang Disabilitas th.2021	69
Gambar 4.7 Hasil Penilaian Rekan Seangkatan dengan Pegawai Penyandang Disabilitas th.2021	70
Gambar 4.8 Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai Penyandang Disabilitas th.2022	72
Gambar 4.9 Model Kinerja Individu.....	77

STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara Informan Kunci.....	85
Lampiran 2	Pedoman Wawancara Informan Utama.....	88
Lampiran 3	Pedoman Wawancara Informan Pendukung.....	90
Lampiran 4	Transkrip Wawancara Informan Kunci.....	92
Lampiran 5	Transkrip Wawancara Informan Utama.....	96
Lampiran 6	Transkrip Wawancara Informan Pendukung.....	103
Lampiran 7	Surat Izin Penelitian Skripsi.....	108
Lampiran 8	Surat Persetujuan Penelitian Skripsi.....	109
Lampiran 9	Foto Wawancara Bersama Informan Kunci.....	110
Lampiran 10	Foto Wawancara Bersama Informan Utama.....	110
Lampiran 11	Foto Wawancara Bersama Informan Pendukung.....	111

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur utama guna tercapainya visi, misi, dan tujuan sebuah perusahaan atau instansi. Visi, misi, dan tujuan tersebut dapat dicapai dengan pengelolaan manajemen kinerja yang baik. Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang sangat beragam, demikian juga cara untuk mengelolanya. Kinerja seseorang di dalam suatu instansi akan berjalan baik tergantung pada karakteristik organisasinya seperti budaya, struktur, serta ragam orang-orang yang terlibat didalamnya. Suatu instansi, dalam mencapai tujuannya perlu menciptakan suasana kerja dimana setiap individu dan kelompok-kelompok kerja memiliki tanggung jawab untuk selalu memberikan kontribusi dan melanjutkan proses pembaharuan keahlian maupun pengetahuan. Namun, karena adanya keberagaman sumber daya manusia (SDM) terkadang menimbulkan hambatan dalam proses manajemen kinerja pegawai. Keberagaman SDM tersebut bisa terdiri dari ras, budaya, agama, jenis kelamin, hingga perbedaan usia. Hal ini juga mencakup penyandang disabilitas fisik dan mental.

Seorang penyandang disabilitas merupakan salah satu kelompok minoritas di tengah masyarakat, dengan begitu mereka merupakan bagian dari kehidupan juga. Namun, berbeda dengan orang-orang non disabilitas, seorang penyandang disabilitas sering menghadapi kesulitan dalam memperoleh hak untuk hidup. Diketahui juga bahwa perilaku diskriminatif terhadap penyandang disabilitas itu umumnya disebabkan oleh pemahaman negative mengenai apa itu disabilitas dan siapa itu penyandang disabilitas. Pemahaman negatif tentang disabilitas dan penyandang disabilitas sering muncul dalam pola pikir masyarakat umum yang berpikir negatif mengenai orang-orang yang fisiknya terlihat 'berbeda'. Mereka akan dianggap sebagai yang tidak diinginkan (*not*

desirable) dan tidak dapat diterima (*not acceptable*) sebagai bagian dari masyarakat.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 28I ayat (2) menyatakan bahwa Setiap orang berhak untuk bebas dari perlakuan yang bersifat diskriminatif atas dasar apapun dan berhak atas perlindungan terhadap perlakuan yang bersifat diskriminatif itu, menjadikan perlindungan hak penyandang disabilitas sebagai salah satu hak konstitusional yang harus dijunjung tinggi oleh pemerintah Indonesia.

Dengan adanya kenyataan tersebut Pemerintah mengesahkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Penyandang Disabilitas yang didalamnya memuat pengertian penyandang disabilitas, yaitu setiap orang yang mengalami keterbatasan fisik, intelektual, mental, dan/ atau sensorik dalam jangka waktu lama yang dalam berinteraksi dengan lingkungan dapat mengalami hambatan dan kesulitan untuk berpartisipasi secara penuh dan efektif dengan warga negara lainnya berdasarkan kesamaan hak.

Adapun aturan mengenai jaminan untuk mendapatkan pekerjaan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun pihak swasta sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 Pasal 53 ayat (1) dan (2). Pasal 53 ayat (1) menyebutkan bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah, BUMN, dan BUMD wajib mempekerjakan paling sedikit 2% penyandang disabilitas dari jumlah pegawai atau pekerjanya. Pada ayat (2) disebutkan bahwa perusahaan swasta juga wajib mempekerjakan paling sedikit 1% penyandang disabilitas dari jumlah pegawai atau pekerjanya.

Setelah dikeluarkannya Undang-Undang tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai pemerintah terbagi ke dalam 2 jenis, yaitu pegawai umum (non disabilitas) dan pegawai khusus (dengan disabilitas). Pegawai umum adalah pegawai yang sehat jasmani dan rohaninya. Sedangkan pegawai khusus adalah pegawai dengan kemampuannya yang terbatas atau yang biasa dikenal dengan penyandang disabilitas.

Dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 pegawai penyandang disabilitas diklasifikasikan sebagai berikut:

*Tabel 1.1
Klasifikasi Penyandang Disabilitas*

Jenis disabilitas	Pengertian
Disabilitas fisik	Individu yang mengalami penurunan kemampuan bergerak atau daya tahan tubuh yang mempengaruhi sistem otot, pernapasan, atau saraf, serta menghambat kemampuan beraktivitas. Disabilitas fisik dapat terdiri dari paraplegia, cerebral palsy (CP), dan dwarfisme. Paraplegia merujuk pada kehilangan kemampuan gerak pada bagian bawah tubuh, seperti dari pinggul hingga kaki yang umumnya disebabkan oleh faktor genetik dan masalah pada sumsum tulang belakang. Cerebral Palsy merupakan gangguan yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam bergerak, berbicara, dan melakukan aktivitas sehari-hari. Gejala dan tingkat keparahan CP dapat bervariasi, dan kondisi ini dapat diakibatkan oleh berbagai faktor, termasuk faktor genetik, infeksi, atau trauma pada otak. Dwarfisme adalah kondisi dimana pertumbuhan tulang tidak normal yang dapat disebabkan oleh faktor genetik atau medis. Orang dengan disabilitas ini juga disebut Tuna Daksa.
Disabilitas Intelektual	Individu yang mengalami gangguan pada fungsi kognitif karena tingkat kecerdasan di bawah rata-rata. Disabilitas intelektual disebabkan oleh faktor internal seperti genetik dan kesehatan. Disabilitas Intelektual dapat dibagi menjadi tiga ragam yaitu gangguan kemampuan belajar, tuna grahita, dan <i>down syndrome</i> .

Disabilitas Mental	Terganggunya fungsi pikir, emosi, dan perilaku, antara lain: a. Psikososial di antaranya skizofrenia, bipolar, depresi, ansietas, dan gangguan kepribadian atau biasa dikenal dengan orang dengan gangguan kejiwaan (ODGJ); dan b. Disabilitas perkembangan yang berpengaruh pada kemampuan interaksi sosial di antaranya autisme dan hiperaktif.
Disabilitas Sensorik	Terganggunya salah satu fungsi dari panca indera, antara lain disabilitas netra, disabilitas rungu, dan/atau disabilitas wicara. Hal ini dapat terjadi karena faktor genetik/usia, kecelakaan/cedera dan kesehatan/penyakit serius.

Sumber: Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016

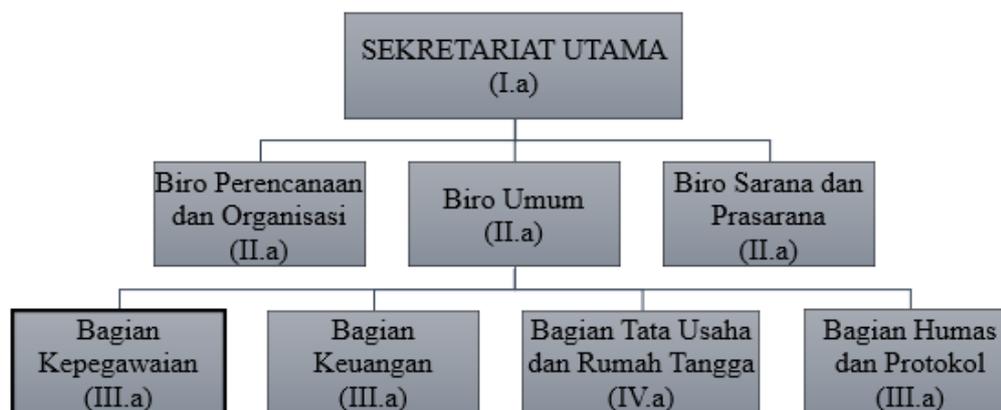
Berdasarkan laporan Badan Pusat Statistik/ BPS (2023) terdapat penjelasan mengenai Indikator Pekerjaan Layak di Indonesia tahun 2022, jumlah pekerja dengan disabilitas di Indonesia mencapai 720.748 orang. Jumlah ini setara dengan 0,53% dari total penduduk yang bekerja di Indonesia yaitu sebanyak 131,05 juta pada tahun 2021. Terdapat peningkatan jumlah pekerja disabilitas Indonesia sebesar 160,18% dibanding tahun sebelumnya yang hanya mencapai 277.018 orang (*year-on-year/ yoy*). Berdasarkan jenis kelaminnya pada tahun 2022, jumlah pekerja disabilitas Indonesia lebih didominasi laki-laki yaitu mencapai 445.114 orang. Proporsi laki-laki pekerja disabilitas mencapai 0,54% dari dari total penduduk yang bekerja di Indonesia. Terjadi peningkatan dari pekerja disabilitas di Indonesia sebesar 150,86% (*yoy*) dari 2021 yang sebelumnya hanya sebanyak 177.433 orang. Sementara itu, jumlah pekerja disabilitas perempuan juga mengalami peningkatan dari 99.585 orang pada 2021 menjadi 275.634 orang pada 2022.

Adapun proporsi pekerja disabilitas perempuan mencapai 0,52% dari total penduduk bekerja di Indonesia tahun lalu. Sedangkan berdasarkan lokasi tempat tinggal, sebagian besar pekerja disabilitas itu berasal dari perdesaan yaitu sebanyak 389.224 orang dengan proporsi 0,64%. Sedangkan itu, jumlah pekerja disabilitas yang berasal dari perkotaan 331.524 orang dengan proporsi 0,44%.

Berdasarkan Pasal 61 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), penyandang disabilitas memiliki peluang yang sama seperti yang lain untuk dapat mengabdikan kepada bangsa dan negara. Salah satu contohnya yaitu dengan menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), karena setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah memenuhi persyaratan. Melanjutkan pasal sebelumnya dijelaskan pula dalam Pasal 65 Undang-Undang ASN yaitu Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus lulus pendidikan dan pelatihan serta sehat jasmani dan rohani. Sehat jasmani dan rohani bagi penyandang disabilitas akan disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini bertujuan untuk memaksimalkan kinerja penyandang disabilitas yang sudah diterima menjadi PNS.

Salah satu instansi pemerintah yang sudah menerapkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 yaitu Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI). Bakamla RI sendiri sudah memiliki seorang pegawai penyandang disabilitas yang diangkat pada tahun 2019 dengan jabatan awal sebagai Pengendali Jaringan Komunikasi dan ditempatkan di Kepala Kantor Pengelolaan Informasi Marabahaya Laut (KPIML) Bakamla RI. Saat ini pegawai tersebut sudah menduduki jabatan sebagai Analis Sistem Informasi di Bagian Kepegawaian Kantor Pusat Bakamla RI. Walau belum sesuai aturan yang dikeluarkan pemerintah yang wajib mempekerjakan paling sedikit 2% dari penyandang disabilitas, setidaknya Bakamla sudah memberikan kesempatan/ hak yang sama kepada penyandang disabilitas. Fokus penelitian

peneliti nantinya berada di Bagian Kepegawaian, yaitu dibawah Unit Biro Umum. Berikut struktur organisasi Bakamla RI:



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Bakamla RI
Sumber: <https://www.bakamla.go.id>

Pegawai penyandang disabilitas di Bakamla RI memang tidak banyak, yaitu hanya satu orang. Setelah penerimaan seorang pegawai tersebut, Bakamla RI enggan membuka posisi kembali untuk penyandang disabilitas dengan alasan bahwa Bakamla RI sendiri merupakan instansi pemerintah yang semi militer yang memiliki peran dalam melindungi laut teritorial di Indonesia yang sewaktu-waktu pegawai-pegawai ASN maupun angkatan militernya yang ditugaskan di darat/ kantor akan dimintai bantuan untuk terjun langsung jika keadaan laut sedang tidak baik-baik saja, misalnya adanya perang yang melalui lautan. Dengan itu, pegawai penyandang disabilitas yang sudah diterima ini dirasa kurang sesuai dengan tipe instansi yang semi militer untuk masa yang akan datang.

Pegawai penyandang disabilitas harus mendapatkan pelatihan dan keterampilan yang sama seperti pekerja lainnya. Mereka juga harus mendapatkan sikap-sikap menyenangkan dari pihak serta rekan-rekan di instansi dan diberikan kesempatan yang sama untuk menampilkan kemampuannya guna meningkatkan kinerja instansi, *International Labour Organization/ ILO* (2013).

Armstrong (2009) mengatakan bahwa manajemen kinerja merupakan salah satu aspek dari manajemen SDM yang mempengaruhi tercapainya tujuan sebuah organisasi, termasuk organisasi yang mempekerjakan difabel sebagai karyawan. Manajemen berbasis kinerja adalah proses perencanaan, pengukuran, penilaian dan evaluasi kinerja pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi serta mengoptimalkan potensi diri pegawai. Manajemen kerja (MK) juga dapat didefinisikan sebagai aktivitas untuk memastikan agar tujuan organisasi dicapai secara konsisten melalui proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengimplementasian (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Dari pernyataan Wibowo (2007) Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi instansi, tetapi juga atasan dan individunya. Manfaat manajemen kinerja bagi instansi diantaranya ialah menyesuaikan tujuan instansi dengan tujuan divisi/ unit kerja dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan Pengembangan yang berkelanjutan, meningkatkan dasar keterampilan, mengupayakan perbaikan perencanaan karier, meningkatkan strategi retensi pegawai, dan mendukung perubahan budaya.

Manajemen kinerja umumnya memiliki fokus yang signifikan terhadap *outputs* (hasil pencapaian), *outcomes* (dampak yang dihasilkan dari kinerja), *processes* (proses yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan), dan *inputs* (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi) yang diharapkan dari individu atau kelompok yang terlibat dalam suatu organisasi. Dalam konteks manajemen kinerja, perlu diperhatikan aspek pengukuran terhadap hasil yang diperoleh, serta evaluasi terhadap perkembangan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen kinerja juga mencakup komunikasi antara pimpinan dan bawahan untuk menjelaskan harapan, strategi mencapai tujuan, serta evaluasi dan pengembangan yang diperlukan oleh masing-masing pegawai.

Melalui pelaksanaan manajemen kinerja, instansi dapat meraih banyak manfaat. Manajemen kinerja mampu membantu instansi dalam mencapai pencapaian yang berkelanjutan, meningkatkan motivasi dan dedikasi pegawai, mengembangkan keterampilan individu, meningkatkan tingkat kepuasan kerja, memperbaiki kinerja dan kolaborasi tim, membangun komunikasi terbuka antara individu dan pimpinan, memberikan kesempatan untuk mengutarakan aspirasi dan harapan pekerja secara individu, termasuk pegawai dengan disabilitas.

Berdasarkan hasil dari pra riset penelitian dengan beberapa pegawai dari Bagian Kepegawaian, semenjak pertengahan tahun 2023 ini juga pegawai tersebut terkadang melakukan pekerjaan dari rumah atau *Work From Home* (WFH) atau datang terlambat dari jadwal masuk kantor yang telah ditetapkan dengan alasan karena sakitnya yang sering kambuh, sedangkan instansi tidak mengizinkan pegawainya untuk WFH/ WFA setelah masa pandemi usai. Karena tidak adanya izin untuk WFH ataupun WFA itu, maka perencanaan kinerja pegawai penyandang disabilitas belum jelas kepada siapa tugas itu hariannya akan dilaporkan. Semuanya tergantung kepada kemauan pelaporan tugas harian dari pegawai tersebut dan pemantauan atasannya. Belum ada perencanaan dari pihak instansi yang jelas terkait pelaksanaan kinerja dari pegawai penyandang disabilitas tersebut. Selain itu, dalam aspek perencanaan kinerja setidaknya ada beberapa dukungan yang harus terlaksana yaitu, sumber daya manusia, anggaran, peralatan kerja, pendampingan pimpinan, dan sarana dan prasarana. Terlihat juga pada proses observasi awal, Bakamla RI belum memiliki dukungan peralatan kerja serta sarana dan prasarana bagi pegawai penyandang disabilitas seperti tidak adanya jalur khusus disabilitas, tidak adanya toilet khusus disabilitas, kursi kerja yang kurang nyaman, dsb.

Dari uraian di atas dapat terlihat belum terlaksananya manajemen kinerja pada pegawai penyandang disabilitas di Bakamla RI secara baik. Hal ini dapat dilihat dari indikasi berikut:

1. Faktor *knowledge management*, renstra instansi, kepemimpinan dan komitmen. Faktor *knowledge management*, berhubungan dengan kemampuan dan pengetahuan pemimpin tentang pentingnya penerapan manajemen kinerja yang baik bagi penyandang disabilitas di instansi;
2. Faktor renstra instansi yang dibuat hanya sekedar memenuhi suatu kewajiban;
3. Faktor kepemimpinan meliputi upaya pembimbingan, pembinaan, pengarahan, pemotivasian dan melakukan komunikasi yang efektif;
4. Faktor komitmen adalah suatu komitmen yang kuat untuk memajukan dan mengembangkan instansi yang memiliki pegawai penyandang disabilitas.

Dengan itu, diperlukan berbagai upaya yang strategis, terencana dan berkesinambungan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Melalui pendekatan manajemen kinerja, upaya pengelolaan kinerja dapat dilakukan secara lebih baik. Disimpulkan pula berdasarkan penjelasan latar belakang diatas maka peneliti mengambil judul **“Analisis Manajemen Kinerja Pegawai Penyandang Disabilitas di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia”**

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang sudah peneliti jelaskan diatas, maka yang menjadi rumusan permasalahan yaitu “Bagaimana manajemen kinerja pada pegawai penyandang disabilitas di Bakamla RI?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen kinerja pada pegawai penyandang disabilitas di Bakamla RI.

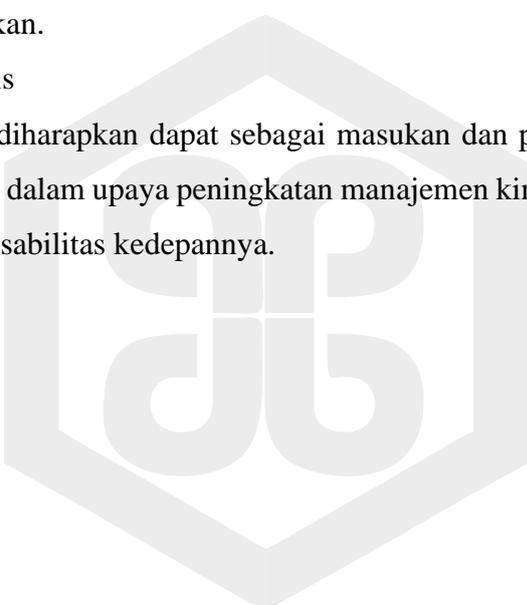
D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademik

Dapat memperkaya teori-teori dan praktik mengenai manajemen kinerja di dunia Pendidikan.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai masukan dan pertimbangan bagi instansi terkait dalam upaya peningkatan manajemen kinerja bagi pegawai penyandang disabilitas kedepannya.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**