

T E S I S

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA PUSAT BARANG MILIK NEGARA BADAN SARANA PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Disusun Oleh:

NAMA : IMAM SUBIYAKTO
NPM : 1864001031
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2021**

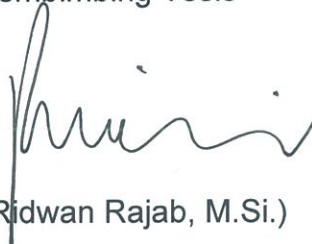
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : IMAM SUBIYAKTO
NPM : 1864001031
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
Judul Tesis : ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA PUSAT
BARANG MILIK NEGARA BADAN SARANA
PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



(Dr. Ridwan Rajab, M.Si.)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : IMAM SUBIYAKTO
NPM : 1864001031
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA PUSAT
BARANG MILIK NEGARA BADAN SARANA
PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Telah mempertahankan dihadapan Tim Penguji Tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 24 Desember 2021
Pukul : 17.00 s.d 18.30

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji

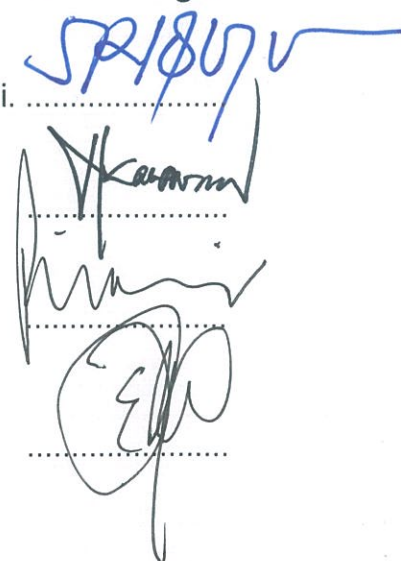
Tanda Tangan

Ketua : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si.

Sekretaris : Dr. R. Luki Karunia, M.A.

Pembimbing/Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

Anggota : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : IMAM SUBIYAKTO
NPM : 1864001031
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Analisis Kinerja Pegawai Pada Pusat Barang Milik Negara Badan Sarana Pertahanan Kementerian Pertahanan, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Desember 2021

Hormat saya,



10000
SEPULUH RIBU RUPIAH
METERAL
PEMPEL
33BAJX599137449

Imam Subiyakto

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Pada Pusat Barang Milik Negara Badan Sarana Pertahanan Kementerian Pertahanan”.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna meraih gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara pada program studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta. Penyelesaian penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak langsung maupun tidak langsung. Dalam kesempatan ini pula dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesainya tesis ini, khususnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., MA., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan masukan kepada penulis.
3. Bapak Marsma TNI Agus Ismanto, S.E., M.A.P, selaku Kepala Pusat Barang Milik Negara Baranahan Kemhan yang telah mengizinkan penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si., selaku Ketua Tim Penguji yang telah memberikan arahan, bimbingan dan masukan kepada penulis.

5. Dr. R. Luki Karunia, M.A., selaku Sekretaris Tim Penguji yang telah memberikan koreksi dan saran yang membangun dalam tesis ini
6. Dr. Edy Sutrisno, M.Si., selaku Anggota Tim Penguji yang telah memberikan koreksi dan saran yang membangun dalam tesis ini
7. Kepada seluruh Civitas Akademika Politeknik STIA LAN Jakarta atas bimbingan, bantuan, dan fasilitas yang diberikan selama penulis mengikuti kuliah.
8. Kepada seluruh pegawai Pusat Barang Milik Negara Baranahan Kemhan, khususnya Kabid III Evlap BMN Bapak Kolonel Laut (T) Bawon Widadi, M.Mar.E dan staf yang telah memberikan masukan, informasi dan dukungan dalam penelitian ini.
9. Kepada istriku tercinta Ellayan Armawati, S.E., dan kedua putra-putri kami, Sanggita Dhifa Salsabila dan Muhammad Andri Farizqi yang selalu memberikan semangat dan doa sehingga tesis ini selesai.
10. Kepada rekan-rekan mahasiswa di kelas MSDA Kemhan.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, dan penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu saran dan masukan serta kritik demi penyempurnaan tesis ini dengan senang hati akan penulis terima. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya. Aamiin.

Jakarta, Desember 2021

Penulis,

Imam Subiyakto

PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PUBLIK
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

ABSTRAK

IMAM SUBIYAKTO 1864001031

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA PUSAT BARANG MILIK NEGARA
BADAN SARANA PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

119 Halaman, 5 Bab, XII, 8 Tabel, 2 Grafik, 2 Gambar, 2 Foto, 9 Lampiran
Daftar Pustaka, 18 Buku, 15 Jurnal, 6 Peraturan.

Tujuannya dari penelitian ini adalah untuk memberikan penjelasan tentang variabel yang diteliti dalam hal pegawai di Pusat Barang Milik Negara Badan Sarana Pertahanan Kementerian Pertahanan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan studi dokumen. Narasumber dalam penelitian ini adalah Kepala Pusat Badan Barang Milik Negara Badan Sarana Pertahanan Kementerian Pertahanan, para Kepala Bidang, Kepala Subbidang Pusat Barang Milik Negara, dan staf di Pusat Barang Milik Negara. Hasilnya menunjukkan bahwa:

1. Aspek Efektivitas dan Efisiensi. Sebagian besar pegawai sudah memiliki efektifitas dalam bekerja, yang dilakukan dengan segera untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Tidak semua pegawai dapat memenuhi aspek efisiensi dalam bekerja, sub aspek disiplin sangat menonjol kemudian yang harus diperhatikan oleh setiap pegawai dan juga pimpinan.
2. Aspek Kualitas. Sebagian besar pegawai telah memenuhi aspek kualitas kerja.

Adapun saran yang peneliti sampaikan untuk meningkatkan kinerja antara lain meningkatkan pengawasan terhadap produktivitas pegawai yang

berkinerja rendah. Dalam rangka meningkatkan pengetahuan atau keterampilan pimpinan harus mengikutsertakan pegawai dalam kursus secara bergantian dan terakhir jalin komunikasi yang baik di dalam organisasi sehingga semua merasa nyaman yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci: Kinerja Pegawai, Efektivitas Efisiensi, Kualitas.



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

PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PUBLIK
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

ABSTRACT

IMAM SUBIYAKTO 1864001031

PERFORMANCE ANALYSIS OF EMPLOYEES AT STATE OWNED
PROPERTY CENTER OF DEFENSE FACILITIES AGENCY OF MINISTRY
OF DEFENSE

119 Pages, 5 Chapters, XII, 7 Tables, 2 Graphs, 2 Pictures,
2 Photographs, 9 Attachments Bibliography, 18 Books, 15 Journals, 6 Rules

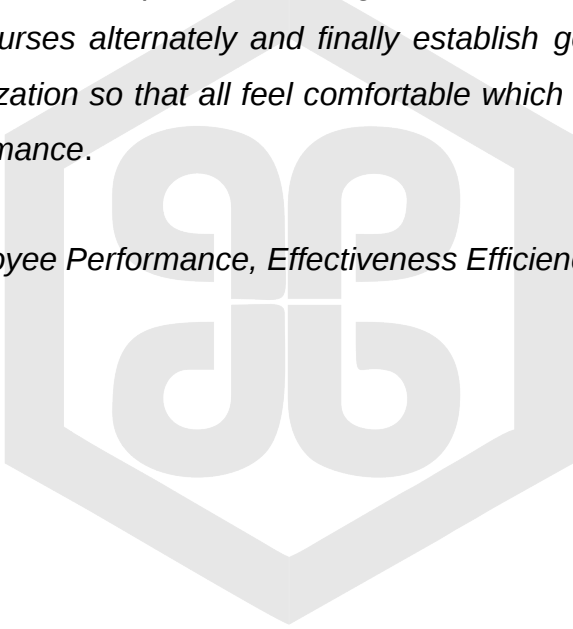
The purpose of this study was to examine an explanation of the variables studied, in the case employees in the State Owned Property Center of Defense Facilities Agency of Ministry of Defense.

The study uses descriptive research methods with qualitative approach to data collection technique through direct observation to the object of research, interviews directly to resources persons and study documents. Resource persons in this study are the Heads of State Owned Property Center of Defense Facilities Agency of Ministry of Defense, the Heads of Division, Head of Subdivision of State Owned Property Center and staff at State Owned Property Center. The result showed that:

- 1. Aspect of Effectiveness dan Efficiency. Most employees have already had effectiveness at work, which does immediately addressed to obtain maximum result. Not all employees can meet the efficiency aspects at work, the sub aspects of discipline are very prominent then what must be paid attention to by each employee and also the leadership.*
- 2. Aspect of Quality. Most employees have met the quality aspects of work.*

The suggestions that researchers convey to improve performance include increasing supervision on the productivity of low-performing employees. In order to improve knowledge or skills, leaders must include employees in courses alternately and finally establish good communication within the organization so that all feel comfortable which in turn can improve employee performance.

Keywords: Employee Performance, Effectiveness Efficiency, Quality.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR FOTO.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Rumusan Permasalahan.....	13
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KERANGKA TEORI.....	14
A. Tinjauan Teori dan Kebijakan.....	15
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia....	15
b. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.	18

2.	Kinerja.....	23
a.	Pengertian Kinerja.....	23
b.	Kinerja Individu.....	27
c.	Pengertian Pegawai.....	28
d.	Faktor-faktor Kinerja Pegawai.....	28
e.	Manajemen Kinerja.....	32
f.	Kinerja Birokrasi Pemerintah.....	34
g.	Indikator Kinerja.....	37
B.	Penelitian Terdahulu.....	48
C.	Konsep Kunci.....	52
D.	Model Berpikir.....	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		55
A.	Metode Penelitian.....	55
	Lokasi Penelitian.....	56
B.	Teknik Pengumpulan Data.....	57
1.	Jenis dan Sumber Data	57
a.	Data Primer.....	58
b.	Data Sekunder.....	58
	1) Wawancara.....	59
	2) Alasan Pemilihan <i>Key Informan</i>	60
	3) Observasi.....	61
	4) Studi Dokumen.....	62
c.	Validasi Penelitian.....	63
	Triagulasi.....	63

C.	Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	63
1.	Teknik Pengolahan Data.....	63
2.	Teknik Analisa Data.....	64
D.	Instrumen Penelitian.....	66
1.	Pedoman Wawancara.....	66
2.	Pedoman Observasi.....	66
3.	Pedoman Studi Dokumen.....	66
E.	Instrumen Penelitian Lain.....	66
BAB IV HASIL PENELITIAN.....		68
A.	Gambaran Pus BMN Baranahan Kemhan.....	68
1.	Visi Kementerian Pertahanan.....	69
2.	Misi Kementerian Pertahanan.....	69
3.	Tujuan Strategis Kementerian Pertahanan.....	70
4.	Sasaran Strategis.Pus BMN Baranahan Kemhan....	70
5.	Program Kerja Pus BMN Baranahan Kemhan Tahun 2019.....	70
6.	Struktur Organisasi Pus BMN Baranahan Kemhan....	72
B.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	83
1.	Aspek Efektivitas dan Efisiensi.....	84
a.	Kemampuan Menyesuaikan Diri.....	85
b.	Prestasi Kerja.....	88
c.	Kepuasan Kerja.....	91
d.	Kesadaran.....	93

e. Keahlian.....	96
f. Disiplin.....	98
2. Aspek Kualitas.....	103
a. Pengetahuan.....	103
b. Keterampilan.....	106
c. Kemampuan.....	109
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	112
A. Simpulan.....	112
1. Aspek Efektifitas dan Efisien.....	112
2. Aspek Kualitas.....	114
B. Saran.....	115
1. Aspek Efektifitas dan Efisien.....	115
2. Aspek Kualitas.....	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Rekapitulasi Daftar Personel Pus BMN Baranahan Kemhan.....	7
Tabel 1.2	Jenjang Pendidikan Pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan.....	9
Tabel 1.3	Rekapitulasi Data Absensi Pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan Periode Bulan Januari – Desember 2019.....	10
Tabel 1.4	Data Pegawai Yang Mempunyai Penyakit.....	11
Tabel 4.1	Data Pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.2	Data Pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan Berdasarkan Komposisi Penempatan Pegawai Sesuai Jenjang Pendidikan.....	88
Tabel 4.3	Rekapitulasi Data Absensi Pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan Periode Januari-Desember 2019.....	102
Tabel 4.4	Data Pegawai Diklat/Kursus Peningkatan Pengetahuan.	106
Tabel 4.5	Data Pegawai Diklat Teknis/Keterampilan.....	109

DAFTAR GRAFIK

Nomor	Judul Grafik	Halaman
Grafik 4.1	Data Pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	82
Grafik 4.2	Data Pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	83

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Model Berpikir.....	54
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Pus BMN Baranahan Kemhan.....	70

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR FOTO

Nomor	Judul Foto	Halaman
Gambar 4.1	Contoh Pegawai Saat Sedang Bekerja.....	91
Gambar 4.2	Contoh Pegawai Yang Tidak Disiplin.....	103

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Matrik Pengembangan Instrumen Penelitian
Lampiran 2	Pedoman Wawancara Pejabat Eselon II dan III
Lampiran 3	Pedoman Wawancara Pejabat Eselon IV dan Staf
Lampiran 4	Transkripsi Wawancara
Lampiran 5	Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja
Pedoman 6	Telaahan Dokumen
Lampiran 7	Surat Permohonan Izin Penelitian
Lampiran 8	Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian
Lampiran 9	Laporan Kinerja Instansi Pemerintah

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pada era informasi saat ini, pemerintah menghadapi permasalahan-permasalahan yang cukup kompleks dan pelik dimana sifatnya multidimensional mengenai permasalahan budaya, sosial, dan ekonomi yakni tingkah laku manusia yang mengharuskan terdapatnya perubahan yang fundamental dalam menyikapi kemajuan zaman yang sangat signifikan, dengan demikian peran pelaksanaan administrasi publik dan pemerintahan yang efektif sangat diperlukan. Untuk menyikapi perkembangan harus berhati-hati agar bisa beradaptasi terhadap keberlangsungan dan perkembangan organisasi supaya bisa bertahan.

Manusia dinilai sebagai mobilisator organisasi salah satunya memobilisasi sumber daya yang lain, yakni sumber daya teknologi ataupun alam. Hal tersebut menjadi sebuah pemaparan mengenai ungkapan "*Man behind the gun*". Perputaran organisasi bergantung terhadap tingkah-tingkah laku manusia yang bekerja, sehingga sumber daya manusia menjadi aset penting dan paling mahal untuk organisasi dalam mewujudkan tujuan.

Di dalam organisasi, keberadaan SDM adalah aset penting untuk dikelola dengan baik karena SDM memiliki kekhasan, yaitu memiliki cipta, rasa dan karsa, sedangkan sumber aset yang lain di dalam organisasi tidak memilikinya.

Dalam sebuah organisasi sumber daya manusia menjadi dinamisator dan penggerak organisasi itu sendiri yang di dalamnya selain menjadi pemrakarsa juga sebagai pelaku yang terlibat langsung didalamnya. Selain itu fungsi SDM tidak dapat tergantikan oleh aset lain karena sumber daya manusia mampu mengakomodir dan memberi respon terhadap unsur ketidakpastian yang ada disetiap kegiatan organisasi, karena tidak semua peran dan fungsi manusia dapat digantikan oleh mesin atau produk teknologi paling modern sekalipun dan sebagai penggerak di dalam organisasi maka keberadaan sumber daya manusia penting karena jika tidak ada SDM maka sumber daya yang lain akan menjadi *idle*.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia sebagai permasalahan mendasar dan menghambat tujuan organisasi sehingga menjadi batu sandungan dalam era informasi sekarang ini. Apabila bangsa Indonesia akan berkiprah pada permainan global, dengan demikian hal pertama yang wajib diupayakan yakni melakukan penataan terhadap SDM, yakni dalam hal tanggung jawab, moral, kreativitas, spiritual, dan intelektual. Mutu SDM cukup berkaitan kuat terhadap *performance* (kinerja).

Sebagai pelayan publik dan abdi negara dimana sesuai dengan misi dan visi yang dimiliki, sesuai dengan sangat pantas jika Aparatur Sipil Negara mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi untuk melaksanakan dan mengemban tugas-tugas yang diberikan sebab melalui kinerja yang efisien dan produktif, dengan demikian hasil yang didapatkan bisa optimal berdasarkan yang diinginkan, yakni oleh semua masyarakat ataupun lembaga/badan yang berkaitan.

Suatu perilaku yang perlu tertanam pada diri Aparatur Sipil Negara yakni dapat mengelola dan menggunakan waktu secara efektif pada kinerja maupun unjuk kerjanya, sebab kinerja demikian dapat menunjukkan tingkah laku dalam menghargai waktu. Disamping hal tersebut, pegawai pun diharuskan agar dapat bersikap profesional dan bersaing saat bekerja sebagai dampak berdasarkan peningkatan tuntutan kinerja.

Disadari atau tidak kualitas pegawai kita masih bermental priyai daripada bermental melayani, sehingga kinerja birokrasi saat ini masih perlu dibenahi dan ditingkatkan untuk memberi layanan yang baik dalam mendukung usaha membentuk pemerintahan yang berkualitas (*good governance*). Kinerja birokrasi tidak terlepas dari kinerja SDM di dalamnya. SDM yang dimaksud ialah aparatur pemerintah yang dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara.

Untuk mewujudkan visi pembangunan nasional yakni mencapai warga negara yang patuh terhadap hukum, memiliki peradaban modern yang bermoral tinggi, demokratis, dan makmur dimana dibutuhkan Aparatur Sipil Negara bertugas untuk memberi layanan prima untuk publik yang berdasarkan ketaatan dan kesetiaan pada UUD 1945 dan Pancasila.

Pada lembaga pemerintahan senantiasa memerlukan terdapatnya pegawai yang cakap, terampil, dan mampu berdasarkan pekerjaannya dengan demikian bisa memberi sumbangan pemikiran pada kesuksesan dan meningkatnya kinerja yang efektif bagi lembaga pemerintahan tersebut ataupun masyarakat.

Dikarenakan sangat besarnya tuntutan terhadap kemampuan SDM dan diperlukannya eksistensi manusia pada lembaga pemerintahan,

dengan demikian peranan pimpinan ataupun atasan sangat diperlukan dalam mengetahui seberapa jauh kompetensi bawahan untuk pelaksanaan tugas maupun pekerjaannya.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai ASN diterbitkan untuk mendukung mewujudkan tujuan negara dan cita-cita bangsa seperti halnya yang dicantumkan pada pembukaan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu penting dibentuk ASN yang netral, profesional, mempunyai integritas, dan terbebas praktek KKN dan intervensi politik, dapat memberikan layanan untuk masyarakat, dan dapat melaksanakan peranan sebagai perekat kesatuan dan persatuan bangsa sesuai UUD 1945 dan Pancasila.

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai ASN, kinerja maksimal dari seorang pegawai bisa tercapai apabila organisasi bisa mengembangkan dan mengarahkan kemampuan maupun potensi yang terdapat pada pegawai, dengan demikian bisa bekerja dengan maksimal.

Salah satu alasan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 yakni sebagai dasar dalam rangka dukungan program reformasi birokrasi yang memiliki tujuan dalam melaksanakan perubahan dan pembaharuan yang fundamental pada sistem pelaksanaan pemerintah, terlebih mengenai unsur-unsur SDM aparatur, kelembagaan (organisasi), dan ketatalaksanaan (*business proses*).

Tidak bisa diragukan dan dipungkiri lagi bahwa suatu aspek terpenting dan dapat menjadi penentu terhadap kegagalan maupun keberhasilan sebuah organisasi atau organisasi yakni SDM ataupun

dinamakan sumber daya manusia. *Competitive advantage* (keunggulan bersaing) sebuah organisasi atau organisasi sangat bergantung pada SDM yang dimiliki.

Dengan demikian, dalam menangani SDM perlu dilaksanakan dengan cara seksama dan keseluruhan pada kerangka sistem manajemen SDM yang sifatnya senantiasa terhubung berdasarkan visi misi, menyatu, dan strategis. Meningkatkan kinerja pegawai, di era reformasi birokrasi ini semakin penting artinya ketika dihadapkan pada tantangan nasional maupun global, terlebih lagi jika dihadapkan pada kondisi masyarakat yang semakin kritis sebagai dampak positif dari pembangunan negara saat ini.

Penilaian kinerja secara periodik perlu dilakukan untuk memastikan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Penilaian disini bertujuan dalam memahami apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan standarisasi kerja yang ditentukan ataukah belum. Kinerja pada sebuah organisasi atau organisasi adalah jawaban berdasarkan sukses tidaknya visi misi organisasi.

Pimpinan kadang atau bahkan sering tidak memperhatikan kondisi organisasi. Banyak dari pimpinan tidak mengetahui bahwa kinerja pegawainya sangat rendah, dengan demikian instansi ataupun organisasi mengalami krisis yang tidak main-main. Hal tersebut merupakan suatu pertanda bahwa kinerja pegawai sedang menurun.

Bagaimana caranya dalam melakukan pengelolaan terhadap manusia supaya menjadi kerja yang memiliki disiplin tinggi, karena manajemen organisasi adalah wadah suatu manusia dalam mewujudkan visi yang disiplin menjadi sebuah kebutuhan, motivasi, dan sikap pada

tugas yang diserahkan kepadanya ataupun melaksanakan pekerjaan berdasarkan fungsi dan tugas pokoknya.

Demikian pula dengan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia yang dalam hal ini merupakan organisasi negara yang membidangi urusan pertahanan negara. Misi Utama Kementerian Pertahanan ialah “Menjaga Kedaulatan dan Keutuhan Wilayah NKRI serta Keselamatan Bangsa”.

Pada APBN Tahun Anggaran 2019 Kementerian Pertahanan mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp 115 Triliun. Untuk mengelola anggaran yang besar, maka Kementerian Pertahanan memerlukan SDM yang mumpuni, sebab beban serta perubahan organisasi tanpa didukung peningkatan kapabilitas SDM yang baik maka tujuan organisasi tidak bisa terwujud.

Atas dasar Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14 Mengenai Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan, Pus BMN Baranahan Kemhan berikutnya dinamakan Pusat Barang Milik Negara merupakan unsur penyelenggara fungsi dan tugas Badan Sarana Pertahanan (Baranahan) yang diketuai Kapus BMN Baranahan Kemhan ataupun dinamakan Kepala Pusat Barang Milik Negara bertugas dalam mengelola barang milik di lingkungan Kemhan dan TNI. Selanjutnya dalam penelitian tesis ini peneliti menyebut Pusat Barang Milik Negara Badan Sarana Pertahanan Kementerian Pertahanan disingkat menjadi Pus BMN Baranahan Kemhan. Pus BMN Baranahan Kemhan diawaki oleh 47 pegawai, jumlah ini masih dibawah dari DSP (Daftar Susunan Pegawai) Pus BMN Baranahan Kemhan Baranahan Kemhan yaitu sejumlah 67 pegawai sesuai Kepmenhan Nomor: KEP/745/M/V/2019.

Bersama ini kami tampilkan kekuatan pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan per Desember 2019.

Tabel 1-1
Rakapitulasi Daftar Personel Pus BMN Baranahan Kemhan
(Data Desember 2019)

NO	JABATAN	JUMLAH			MATRA			
		DSP	NYATA	KURANG	AD	AL	AU	PNS
1	Kapus	1	1	-	-	-	1	-
2	Kabid	3	3	-	2	1	-	-
3	Analisis Madya	4	4	-	2	1	1	-
4	Analisis Muda	3	2	1	1	-	-	1
5	Kasubbag	1	1	-	-	-	-	1
6	Kasubbid	9	8	1	3	2	1	2
7	Penyusun	11	9	2	3	-	-	6
8	Pengolah	13	6	7	1	-	-	5
9	Bendahara	1	1	-	-	-	-	1
10	Pengelola	8	4	4	1	1	-	2
11	Pranata TIK	3	3	-	2	-	-	1
12	Sekretaris	1	1	-	1	-	-	-
13	Pengadmin	7	3	4	1	-	-	2
14	Pengantar Surat	1	-	1	-	-	-	-
15	Pengemudi	1	1	-	-	-	1	-
	JUMLAH	67	47	20	17	5	4	21

Struktural	14	TNI	26
Non Struk	<u>53</u>	PNS	<u>21</u>
	67		47

Dari kesenjangan jumlah pegawai tersebut membuat kinerja Pus BMN Baranahan Kemhan tidak optimal dalam menyelenggarakan tupoksinya. Dari Jumlah pegawai yang ada menurut keterangan dari Kasubbag TU Pus BMN Baranahan Kemhan, banyak diantaranya kurang profesional dalam menjalankan tugas, seperti *culture set* (budaya kerja) dan *mind-set* (pola pikir) pegawai tidak secara penuh memberi dukungan terhadap birokrasi yang profesional, produktif, efektif, dan efisien, (Perpres tahun 2010 No. 81 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025).

Berikutnya jenjang pendidikan seorang pegawai mempengaruhi kinerjanya, dikarenakan hal tersebut mempunyai pengaruh yang cukup signifikan pada pembentukan mental dan sikap pegawai yang pekerja keras dan handal. Keaktifannya saat melakukan pekerjaan bukanlah berlandaskan terhadap materi, namun telah diorientasikan dalam membentuk produktivitas dan prestasi. Terdapat pula jenjang pendidikan pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan ditunjukkan pada Tabel 1.2:

Tabel 1.2
Jenjang Pendidikan Pegawai
Pus BMN Baranahan Kemhan Baranahan Kemhan

NO	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1.	S3	0	0%
2.	S2	12	25,5%
3.	S1	12	25.5%
4.	DIII	0	0%
5.	SMA	23	48.9%
JUMLAH		47	100%

Sumber : Diolah dari Subbag TU Pus BMN Baranahan Kemhan.

Sesuai dengan tabel tersebut, bisa dipahami bahwa latar belakang pendidikan karyawan Pus BMN Baranahan Kemhan yaitu S2 memiliki jumlah 12 orang (25,5%), S1 memiliki jumlah 12 orang (25,5%), dan SMA memiliki jumlah 23 orang (48,9%). Tingkat pendidikan tersebut tentulah berdampak terhadap pemahaman dan kinerja pekerjaan yang diberikan pegawai yang terkait.

Apabila ditinjau berdasarkan latar belakang pendidikan yang terdapat pada pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan, dengan demikian bisa dinyatakan cukup baik dikarenakan melihat kondisi dan situasi ekonomi, sosial, dan masalah yang dialami warga sekarang cukup rumit, dengan demikian dibutuhkan usaha-usaha dalam memberi pelatihan dan pendidikan supaya bisa memiliki kinerja yang maksimal di dalam melaksanakan kegiatan pemerintah.

Sebenarnya ada beberapa aspek yang mempengaruhi perilaku para pegawai, tapi dengan cara rill suatu hal yang terdapat pada sekitarnya yang dengan langsung bisa mempengaruhi proses ia bekerja dan

menghasilkan kinerja tinggi. Dilihat dari data yang diperoleh tentang laporan absensi pegawai yang berjumlah rata-rata 47 orang selama periode Januari – Desember 2019 terdapat di Tabel 1.3:

Tabel 1.3
Rekapitulasi Data Absensi Pegawai
Pus BMN Baranahan Kemhan
Periode Bulan Januari – Desember 2019

BULAN	JUMLAH PEGAWAI	JML HARI KERJA	ABSENSI			JML ABSENSI
			A	I	S	
Januari	47	22	3	2	8	13
Februari	47	19	1	9	3	13
Maret	47	20	3	5	5	13
April	47	20	5	3	8	16
Mei	47	21	-	5	3	8
Juni	47	15	2	7	6	15
Juli	47	21	2	2	3	7
Agustus	47	22	4	11	2	17
September	47	21	9	7	6	22
Oktober	47	23	1	6	3	10
November	47	21	-	5	5	10
Desember	47	20	1	9	7	17

Sumber : Diolah dari data Primer Rekapitulasi Absensi Pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan.

Dari tabel 1.3 di atas bisa dipahami bahwa tidak sedikit pegawai dengan absensi yang tidak maksimal dan tidak selaras terhadap yang diharapkan organisasi. Hal tersebut ditinjau berdasarkan data tertinggi tingkat absensinya tanpa keterangan atau alasan yang jelas adalah di bulan September sebanyak 9 pegawai, absensi izin adalah pada bulan Agustus yakni 11 pegawai tidak masuk kantor dan tingkat absensi sakit tertinggi di bulan Januari dan April yakni 8 pegawai. Dengan adanya pegawai yang absen, izin, sakit menyebabkan jam kerjanya menurut sehingga mengurangi efektivitas dan produktivitas.

Berdasarkan data itu, bisa diketahui bahwa masih terdapat pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan yang tidak hadir dengan alasan yang tidak tepat dan tidak memberitahukan kepada atasannya. Hal tersebut jika diabaikan dapat mendatangkan masalah yang besar untuk organisasi dengan cara menyeluruh dikarenakan ketidakhadiran pegawai saat bekerja bisa mengakibatkan kinerja organisasi dan pegawai menurun.

Untuk pegawai yang sakit terdapat dua pegawai mempunyai riwayat penyakit yang berpotensi meninggalkan pekerjaannya, mereka memiliki dispensasi untuk tidak bekerja di kantor seperti terdapat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4
Data Pegawai Yang Mempunyai Penyakit
Pus BMN Baranahan Kemhan
Periode Bulan Januari – Desember 2019

NO	NIP/NRP	DIAGNOSA	KET DOKTER
1.	197605272006041001	Kekurangan zat Kalium	Harus banyak istirahat
2.	196705031990031001	Stroke	Kesulitan berjalan

Hal ini dapat dijelaskan bahwa apabila pegawai tidak datang bekerja, dengan demikian tugas yang diberikan padanya bisa terabaikan dan tidak selesai berdasarkan yang ditentukan dimana hal tersebut bisa menyebabkan ketidakefisienan dan ketidakefektifan suatu individu dalam bekerja, bahkan dapat menurunkan kinerja pegawai. Tingkat absensi pegawai menjadi suatu indikator kinerja berdasarkan pendapat Jackson dan Mathis (2011).

Pada kondisi ini terdapat beberapa masalah antara lain tingkat disiplin pegawai di Pus BMN Baranahan Kemhan masih rendah sehingga untuk menjalankan program dan tugas pemerintahan tidak optimal, budaya kerja yang tidak baik adalah sebab dari tingkat kedisiplinan yang rendah.

Dalam melaksanakan fungsi organisasi pemerintahan terkait kinerja pegawai peneliti menduga ada beberapa permasalahan yang terjadi di unit kerja Pus BMN Baranahan Kemhan diantaranya yaitu kurangnya semangat dan disiplin dalam menunaikan tugas masih rendah, kemauan untuk mengikuti kursus atau diklat masih rendah, padahal kesempatan ini berguna untuk pengembangan diri.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pegawai yang masih tidak mengerti dengan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan, mengulur-ulur waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta masih ada beberapa pegawai yang masih malas dalam bekerja.
2. Tingkat menyelesaikan pekerjaan masih lamban, tidak tepat waktu serta kurang teliti.
3. Masih ada pegawai yang belum mau menerima perubahan-perubahan dalam birokrasi.
4. Tingkat keikutsertaan dalam diklat/kursus untuk mendukung kualitas pekerjaan masih rendah.
5. Tingkat disiplin pegawai masih kurang baik.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan uraian yang telah dikemukakan, peneliti merumuskan fokus permasalahan penelitian adalah **Bagaimana Kinerja Pegawai Pada Pusat Barang Milik Negara Badan Sarana Pertahanan Kementerian Pertahanan ?**

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.

1. Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui kinerja pegawai dari aspek Efektivitas dan efisiensi.
- b) Untuk mengetahui kinerja pegawai dari aspek kualitas.

2. Manfaat Penelitian

a) Manfaat Terhadap Kepentingan Dunia Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan, wawasan serta kontribusi pemikiran guna memperkaya ilmu pengetahuan terkait Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama mengenai manajemen kinerja pegawai dalam tatanan birokrasi. Selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini mampu memberi informasi dan data tambahan bagi peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian sejenis.

b) Manfaat Terhadap Institusi

Dari hasil penelitian ini diharapkan memberi rekomendasi sebagai bahan masukan kebijakan dan dapat membantu peningkatan kinerja pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan.