

**HASIL PENELITIAN**

**KINERJA APARAT TENTARA NASIONAL INDONESIA DAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR FASILITAS  
PEMELIHARAAN DAN PERBAIKAN PANGKALAN  
UTAMA ANGKATAN LAUT MAKASSAR**

Diajukan Oleh

GUSTI  
Nim: 4620103008



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
2022**

**HALAMAN PENGESAHAN**

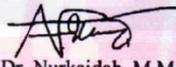
1. Judul : Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Pangkalan Utama Angkatan Laut Makassar
2. Nama Mahasiswa : Gusti
3. NIM : 4620103008
4. Program Studi : Administrasi Publik

Menyetujui  
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

Pembimbing II,

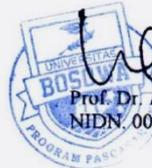
  
Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd

  
Dr. Nurkaidah, M.M

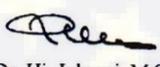
Mengetahui:

Direktur  
Program Pascasarjana

Ketua Program Studi



  
Prof. Dr. Andi Muhibuddin, M.S  
NIDN. 00 0508 6301

  
Dr. Hj. Juharni, M.Si  
NIDN. 09 0707 6701

**HALAMAN PENERIMAAN**

Pada Hari / Tanggal : Rabu, 08 Juni 2022  
Tesis Atas Nama : GUSTI  
NIM : 4620103008

Telah Diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Pada Program Studi Administrasi Publik.

**PANITIA UJIAN TESIS**

Ketua : Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd (.....  
(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. Nurkaidah, M.M (.....  
(Pembimbing II)

Anggota : 1. Prof. Dr. Andi Rasyid Pananrangi, S.H., M.Pd (.....

2. Prof. Dr. H. Imran Ismail, M.S (.....

Makassar, .....

Direktur Pascasarjana

  
Prof. Dr. Andi Muhibuddin, M.S  
NIDN 00.0508 6301

**PERNYATAAN KEORISINILAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Gusti

NIM : 4620103008

Program Studi : Administrasi Publik

Judul Tesis : Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Pangkalan Utama Angkatan Laut Makassar

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Makassar, Juni 2022



nyataan

*[Signature]*

Gusti

## KATA PENGANTAR

Peneliti memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga proses penyusunan tesis dengan judul “Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Pangkalan Utama Angkatan Laut Makassar” dapat diselesaikan.

Proses penyelesaian tesis ini, merupakan suatu perjuangan yang panjang bagi peneliti. Selama proses penyusunan tesis ini, tidak sedikit kendala yang dihadapi. Namun demikian, berkat keseriusan pembimbing mengarahkan dan membimbing peneliti sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, peneliti patut menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Pembimbing I dan Pembimbing II yang banyak memberikan masukan yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih tak lupa pula disampaikan kepada Direktur Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar, Ketua Program Studi Administrasi Publik dan Dosen-Dosen Administrasi Publik yang telah memberikan kemudahan kepada peneliti, baik pada saat mengikuti perkuliahan maupun pada saat pelaksanaan penyusunan tesis. Mudah-mudahan bantuan dan bimbingan yang diberikan mendapat pahala dari Allah SWT.

Terwujudnya proposal tesis ini juga atas do'a, dorongan, dan restu keluarga. Oleh karena itu, peneliti menghaturkan terima kasih kepada Ayahanda, Ibunda dan Istri tercinta yang selalu memberikan motivasi dan dukungan dalam pendidikan sampai selesainya penulisan tesis ini.

Akhirnya, peneliti berharap semoga segala bantuan yang telah diberikan oleh berbagai pihak dapat bernilai ibadah dan mendapat pahala dari Allah SWT.

Makassar, Januari 2022

Peneliti

Gusti



## ABSTRAK

Gusti. Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Pangkalan Utama Angkatan Laut Makassar (Dibimbing oleh Syamsuddin Maldun dan Nurkaidah)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) Kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. (2) Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan Makassar.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskripsif kualitatif yang dilaksanakan pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. Informan ditentukan secara purposive dengan pertimbangan keterwakilan seluruh informan. Data diperoleh dengan teknik observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik kualitatif\_interaktif antara koleksi data, reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar sudah cukup berjalan dengan baik. (2) Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar secara umum sudah sesuai dengan peraturan kinerja di Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar.

Kata Kunci: Kinerja, Aparat Tentara Nasional Indonesia, Pegawai Negeri Sipil

## ABSTRACT

Gusti. The performance of the Indonesian National Army and Civil Servant at the office of maintenance facility and major naval repair of Makassar (supervised by Syamsuddin Maldun and Nurkaidah).

This study aims to analyze (1) the performance of the Indonesian National Armed Forces and Civil Servants at the Makassar VI Lantamal VI Maintenance and Repair Facility. (2) What are the supporting and hindering factors in the performance of the Indonesian National Armed Forces and Civil Servants at the Makassar Maintenance Facility Office.

The research method used is descriptive qualitative which is carried out at the Office of Maintenance and Repair of Lantamal VI Makassar Facilities. Informants were determined purposively by considering the representation of all informants. The data were obtained by using observation, interview, and document analysis techniques. The data collected were analyzed using qualitative\_interactive techniques between data collection, data reduction, data presentation, verification and drawing conclusions.

The results showed that 1) the performance of the Indonesian National Armed Forces and Civil Servants at the Makassar Lantamal VI Facility Maintenance and Repair Office was running well enough. (2) The factors that are supporting and inhibiting the performance of the Indonesian National Armed Forces and Civil Servants at the Makassar Lantamal VI Facility Maintenance and Repair Office are generally in accordance with the performance regulations at the Makassar Lantamal VI Maintenance and Repair Facility Office.

**Keywords:** *Performance, Indonesian National Armed Forces, Civil Servants*

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	Error! Bookmark not
HALAMAN PENERIMAAN .....	Error! Bookmark not
PERNYATAAN KEORISINILAN .....	Error! Bookmark not
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
BAB II KAJIAN TEORI .....	11
A. Tinjauan Umum Tentang Kinerja .....	11
1. Pengertian Kinerja .....	11
2. Manfaat dan Tujuan Kinerja .....	13
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	17
4. Indikator-Indikator Kinerja Pegawai .....	18
5. Pelaksanaan Kinerja Pegawai .....	20
B. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja .....	22
1. Teori George C. Edward .....	23
2. Teori Merilee S. Grindle .....	25
3. Teori Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier .....	26
4. Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn .....	27
C. Penelitian Terdahulu .....	28
D. Kerangka Konsep .....	32
BAB III METODE PENELITIAN .....	34
A. Jenis Penelitian .....	34
B. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	34
C. Informan Penelitian .....	34
D. Deskripsi Fokus .....	35
E. Teknik Pengumpulan Data .....	37
F. Instrumen Penelitian .....	38
G. Teknik Analisis Data .....	39
H. Teknik Keabsahan Data .....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	42
A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....	42
1. Sejarah Lokasi Penelitian .....	42
2. Visi dan Misi .....	43
3. Motto Fasharkan Makassar .....	44

4. Tri Sila TNI AL .....	44
5. Struktur Organisasi .....	45
B. Hasil Penelitian .....	47
1. Kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar. ....	48
2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. ....	68
C. Pembahasan .....	77
1. Kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar..	77
2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. ....	85
BAB V PENUTUP .....	91
A. Kesimpulan .....	91
B. Saran .....	91
DAFTAR PUSTAKA .....	<b>Error! Bookmark not</b>

UNIVERSITAS  
**BOSOWA**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konsep .....	33
Gambar 3.1. Komponen dalam Analisis Data (Model Interaktif) .....	39
Gambar 3.2. Triangulasi dengan Sumber yang Banyak (Multiple Sources).....	41



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pertahanan Negara adalah segala usaha untuk menegakkan kedaulatan Negara, mempertahankan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dan melindungi keselamatan segenap bangsa dari segala gangguan terhadap bangsa dan negara berdasarkan Undang-Undang No. 34/2004 pasal 7 tentang tugas pokok Tentara Nasional Indonesia dan Undang-undang No.3/2002 pasal 7 tentang Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut.

Organisasi militer merupakan suatu bentuk organisasi terikat yang tunduk secara langsung kepada pemerintah atau negara. Pemerintah ini berperan dalam membatasi siasat militer yang sepatutnya dipegang oleh angkatan bersenjata. Pada organisasi kemiliteran dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan seorang prajurit yang profesional. Profesionalisme seorang prajurit haruslah selalu ditingkatkan melalui pendidikan, latihan, serta pembinaan yang terus dilakukan. Ketaatan, kepatuhan dalam menghormati dan melaksanakan tugas dengan baik dari tugas yang telah ditetapkan dari atasan. Seorang prajurit sebagai unsur aparatur negara khususnya dalam menjalankan roda pemerintahan dituntut untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Karena itu merupakan perwujudan dedikasi, rasa tanggung jawab dan kedisiplinan yang harus mampu dibuktikan sebagai martabat dan citra kepegawaian pegawai negeri sipil yang harus dijunjung tinggi sesuai janji pegawai negeri sipil yang tertuang dalam butir ke lima panca prasetya korpri

yang berbunyi menegakkan kejujuran, keadilan, dan disiplin serta meningkatkan kesejahteraan dan profesionalisme. Disiplin merupakan fungsi operatif yang terpenting bagi seorang prajurit militer, karena semakin baik disiplin seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Disiplin Prajurit adalah ketaatan dan kepatuhan yang sungguh-sungguh bagi setiap prajurit yang didukung oleh kesadaran yang bersendikan Sapta Marga dan Sumpah Prajurit untuk menunaikan tugas dan kewajiban serta bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan-aturan atau tata kehidupan prajurit TNI. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja akan meningkat.

Seorang prajurit sangat dituntut untuk memiliki disiplin kerja yang tinggi, karena disiplin prajurit sangat berpengaruh terhadap kinerja yang bersangkutan, semakin baik kinerja prajurit maka semakin tinggi pula kemungkinan tercapainya keberhasilan tugas TNI, sehingga perlu adanya penegakkan dan peningkatan pembinaan disiplin. Disiplin kerja pada prajurit sangat diutamakan, sehingga setelah menjadi anggota TNI, prajurit diberikan pendidikan serta pelatihan baik fisik maupun mental sehingga terbentuklah seorang prajurit yang memiliki disiplin kerja yang sangat tinggi, karena disiplin merupakan rohnya bagi prajurit dalam kehidupan TNI hak dan kewajiban antara atasan dan bawahan sangat diatur secara ketat. Seorang

bawahan mempunyai kewajiban untuk menghormati atasannya. Pangkat dalam lingkungan TNI sangatlah mencolok untuk menjadi perbedaan, sehingga bawahan harus mampu melakukan apapun perintah dari atasan dalam keadaan apapun, guna untuk menunjukkan rasa tanggungjawab terhadap tugas.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut Undang Undang No. 43/1999 pasal 1 perubahan dari Undang-Undang No. 8/1974 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Berlakunya Undang-Undang tersebut berarti pula Instansi Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut VI Makassar harus mampu meningkatkan kemampuan kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil yang berdayaguna dan berhasilguna dengan dukungan pegawai yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan Sistem Prestasi Kerja dan Sistem Karir yang dititik beratkan pada Sistem Prestasi Kerja. Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut VI Makassar perlu mengembangkan suatu cara agar mampu menciptakan suatu kinerja yang dapat melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan Kapal, baik KRI Maupun kapal non KRI, sesuai harapan Negara pada umumnya dan Angkatan Laut pada Khususnya. Kapal perang dan semua jenis kapal laut militer merupakan salah satu komoditi laut militer yang perlu didayagunakan seoptimal mungkin melalui pembinaan yang terarah, tertib dan berlanjut guna

mendukung tingkat operasional yang handal. Salah satu elemen pendukung untuk mendapatkan operasional yang handal adalah keamanan dan keselamatan pengoperasian dari kapal itu sendiri, sehingga keamanan dan keselamatan awak kapal juga dapat dijamin dengan baik. Penggunaan dan pengoperasian kapal laut yang tidak aman dapat menimbulkan kerugian terhadap kapal laut itu sendiri, jiwa manusia dan mengganggu lingkungan sekitarnya sehingga dapat menjadi potensi untuk gagalnya sebuah operasi.

Fasilitas pemeliharaan dan perbaikan disingkat Fasharkan memiliki tugas pokok menyelenggarakan dukungan pemeliharaan dan perbaikan terhadap kapal TNI AL yang beroperasi dan yang berada di daerahnya atau sekitar Lantamal VI Makassar. Serta pembinaan potensi jasa maritim dengan sarana dan prasarana fasharkan itu sendiri maupun dengan memanfaatkan sarana dan prasarana jasa maritim lainnya yang tersedia. (Fasharkan, Petunjuk Kerja 2019, Lantamal VI:2)

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok Fasharkan Makassar tentu membutuhkan sumber daya manusia yang handal yaitu memiliki kesanggupan dan kemampuan yang dituangkan dalam perilaku dan sikap yang biasanya disebut kompetensi. Kompetensi merupakan faktor *inpersonality* yang secara langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas-tugas seorang pegawai, sebab kompetensi adalah berarti kemampuan (*performance*) yang mengandung makna keahlian, keterampilan dan kecakapan yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, pengalaman serta integritas pribadi (sikap kejujuran, moralitas dan disiplin kerja). Seperti halnya sumber daya manusia di Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan

Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut VI Makassar, faktor kompetensi merupakan faktor yang esensial dalam menentukan struktur pelaksanaan tugas, seperti untuk kepentingan analisa jabatan, kapasitas pekerjaan dan target produktivitas dalam pencapaian hasil-hasil pekerjaan, baik yang bersifat rutin maupun proyek.

Fasilitas pemeliharaan dan Perbaikan Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut VI Makassar, berdasarkan data dari bagian personel memiliki sumber daya manusia sebanyak 85 orang personel baik militer maupun pegawai negeri sipil yang terdiri dari Perwira 10 orang, Bintara 14 orang, Tamtama 13 orang, Pegawai Negeri Sipil 47 orang dan PHL 13 orang. Dari jumlah personil yang ada, beberapa pegawai merangkap dua jabatan sekaligus karena jumlah personel yang dibutuhkan sesuai dengan Daftar Susunan Personil (DSP) adalah 313 orang namun hingga tahun 2021 belum bisa terpenuhi. Dengan kurangnya personil juga jabatan rangkap di sebahagian personel inilah secara tidak langsung mempengaruhi kompetensi dari pada sumber daya manusia dan tentunya juga mempengaruhi kinerja sehingga tugas pokok sebagai suatu Fasilitas pemeliharaan dan perbaikan pangkalan menjadi tidak sesuai dengan yang diharapkan. (Mabesal, Daftar Susunan Personel 2020, Jakarta:1)

Permasalahan bukan hanya kurang terpenuhinya Daftar Susunan Personel (DSP) Fasharkan Makasar saja, akan tetapi faktor lain yang perlu mendapatkan perhatian dalam permasalahan ini adalah masih rendahnya kualitas keahlian yang dimiliki personel Fasharkan Makassar diukur dari tingkat pendidikan sebagian pegawai yang masih rendah dimana 80 %

personel tersebut memiliki kemampuan pendidikan hanya lulusan berijazah SLTA. Sehingga dapat disimpulkan awal bahwa, kualitas personel untuk mewujudkan pegawai yang profesional masih kurang dapat diharapkan. Kemudian dilihat dari personel yang dapat dikatakan memenuhi kualitas yang diharapkan hanya 22 % saja yang lulusan berijazah D.III, S1 dan S2. (Disminpers Lantamal VI, Data Pendidikan:12)

Peningkatan kemampuan pegawai merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan, karena akan diperhadapkan dengan berbagai tantangan dan kendala, sehingga hal tersebut harus dibenahi terlebih dahulu. Untuk itu pemimpin TNI Angkatan Laut harus berupaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya melalui pengembangan pendidikan formal maupun non formal, meningkatkan keterampilan, mengikutsertakan dalam berbagai bentuk pelatihan dan berupaya untuk memberikan motivasi. Apabila unsur - unsur ini dapat diterapkan atau dimiliki oleh suatu institusi, akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Peningkatan kemampuan pegawai bertujuan untuk menjadikan pegawai dalam suatu organisasi sebagai pegawai yang handal, mandiri dan profesional.

Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut VI Makassar menyadari sepenuhnya bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya cukup berat dan memiliki tanggungjawab yang berat Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi dalam mengembangkan metode kerja yang menuntut kemajuan dan persaingan, Oleh karena itu Kinerja para Pegawai dapat dicapai dan

ditingkatkan apabila kesejahteraan pegawai diperhatikan. Kinerja Pegawai dapat meningkat apabila faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kerja Pegawai tersebut diperhatikan dengan sungguh-sungguh, cermat, konsisten, dan dilakukan dengan cara berkesinambungan.

Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut VI Makassar sangat menyadari pentingnya perhatian yang serius terhadap faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai, Instansi ini telah melaksanakan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan pemberian motivasi dan pengembangan pegawai dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Pengembangan pegawai di lingkup Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut VI Makassar, maka setiap Pegawai diberikan peluang untuk mengikuti pelatihan ataupun pendidikan baik itu pendidikan penjurangan maupun pendidikan technical dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pemberian motivasi terhadap pegawai harus terus dilakukan agar pegawai dapat menjadi sumber daya manusia yang handal untuk menghadapi persaingan global dan gerak dinamika kemajuan sumber daya manusia. Pemberian motivasi akan mendorong pegawai untuk melakukan suatu tindakan, kegiatan atau pekerjaan yang bermanfaat terhadap dirinya dan organisasi. Pekerjaan itu dilakukan karena ada rangsangan dari luar dirinya. Rangsangan itu dapat berupa penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Pihak lain ini diantaranya adalah pimpinan dalam organisasi, teman sejawat, bawahan dan atau masyarakat luas, pada dasarnya sesuai pernyataan maka

peneliti melihat gejala pada kantor Fasharkan Makassar adalah kurang maksimalnya kinerja Pegawai disebabkan oleh kurangnya motivasi kerja baik dari pegawai sendiri maupun lingkungannya, selain itu masih diperlukan pengembangan Pegawai melalui pelatihan yang berkesinambungan.

Pemberian motivasi di Fasharkan Makassar telah diperhatikan melalui kebutuhan intrinstik dan kebutuhan ekstrinstik, kebutuhan instrinstik meliputi pengakuan terhadap kesuksesan terhadap pegawai, memberi tanggungjawab kepada pegawai, memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, pemberian pekerjaan yang menyenangkan dan memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Kebutuhan ekstrinstik meliputi insentif/gaji yang diterima pegawai hubungan antara pegawai dengan pimpinan secara timbal balik, hubungan antara pegawai, kondisi kerja yang diciptakan oleh pimpinan. Fasilitas yang mendukung pekerjaan pegawai dan keselamatan kerja pegawai, namun demikian motivasi yang diberikan selama ini belum mampu meningkatkan prestasi atau kinerja yang optimal bagi para pegawai.

Kepala Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah mendorong para pegawai meningkatkan pendidikan yang masih rendah, memberikan tambahan keterampilan bagi pegawai yang tingkat keterampilannya masih terbatas, mengikutkan pegawai mengikuti pelatihan dalam rangka meningkatkan penguasaan bidang kerja yang selama ini masih dianggap rendah, serta mengupayakan peningkatan motivasi kerja kepada setiap pegawai.

Disadari bahwa kondisi dinamika kerja yang di hadapi oleh Pegawai di lingkup Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Makassar yang dalam kondisi

saat ini mengalami berbagai perubahan dan paradigma seiring dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi, serta pengaruh dari lingkungan.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar ?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan Makassar

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Untuk membantu civitas akademisi, mahasiswa, praktisi atau pemerhati masalah kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil. Sehingga bermanfaat dalam pengembangan dan pengayaan ilmu sosial, terutama yang berkaitan dengan kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada kantor fasilitas pemeliharaan makassar.

## 2. Manfaat Praktis.

Penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengambil keputusan khususnya tentang kinerja aparat tentara nasional indonesia pegawai negeri sipil sehingga dapat dilakukan langkah-langkah pengendalian atas permasalahan yang terjadi serta sebagai bahan pertimbangan pada kantor Fasilitas Pemeliharaan Makassar dalam memperbaiki kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Tinjauan Umum Tentang Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana.

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan: “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Menurut Afandi (2020:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2009:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (2012:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Masram (2017:138) juga menyebutkan “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut”.

Sementara menurut Simanjuntak (2010:1) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

## **2. Manfaat dan Tujuan Kinerja**

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Seperti sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini:

Menurut Wibowo dalam Rozarie (2017:66) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- a. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- b. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.

- c. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- d. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- e. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- f. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut Rozarie (2017:64) menyebutkan “Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/publik sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan”.

Selanjutnya menurut Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017:64) menjelaskan bahwa “Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian”.

Kemudian menurut Kreitner & Kinicki dalam Rozarie (2017:66) tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

- 1) Administrasi penggajian
- 2) Umpan balik kinerja
- 3) Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
- 4) Mendokumentasi keputusan kepegawaian
- 5) Penghargaan terhadap kinerja individu
- 6) Mengidentifikasi kinerja buruk
- 7) Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
- 8) Menetapkan keputusan promosi
- 9) Pemberhentian pegawai
- 10) Mengevaluasi pencapaian tujuan

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2011:48) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Menurut Wibowo (2010:50) ada beberapa tingkatan tujuan antara lain:

- a. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
- b. Senior manajemen level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.

- c. *Business-unit, functional* atau departement level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- e. Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Menurut Mangkunegara (2009:20), adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- 1) Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- 2) Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- 3) Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
- 4) Pegawai memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- b. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Pendapat William Stern dalam teorinya tersebut (Mangkunegara (2009:16-17)), bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

1) Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, *autoritas* yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

#### **4. Indikator-Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Afandi (2020:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas hasil kerja.

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2) Kualitas hasil kerja.

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas.

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4) Disiplin kerja.

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5) Inisiatif.

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) Ketelitian.

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7) Kepemimpinan.

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pegawainya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8) Kejujuran.

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9) Kreativitas.

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Sedangkan Indikator kinerja menurut Robert dan John (2006: 378),

antara lain sebagai berikut.

- (1) Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- (2) Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- (3) Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- (4) Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja.
- (5) Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

##### **5. Pelaksanaan Kinerja Pegawai**

Menurut Wirawan (2009: 103), menyatakan bahwa “pelaksanaan kinerja adalah proses sepanjang tahun di mana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya”.

Pegawai dan para pimpinan dalam pelaksanaan kinerja masing-masing mempunyai tugas yang harus dipenuhi agar kinerja dari suatu perusahaan tersebut bisa dikatakan tinggi, karena tingkat kinerja perusahaan tidak lepas dari kinerja para karyawan yang ada dibawahnya. Sebagai seorang karyawan dalam upaya mencapai kinerjanya menurut Wirawan (2009: 103), mempunyai tanggung jawab sebagai berikut.

- 1) Berkomitmen dalam hal pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama oleh para manajer dan karyawan.
- 2) Karyawan harus meminta kepada para manajer untuk mendapatkan balikan dan pelatihan karena fungsinya sangat penting yaitu sebagai alat untuk mengembangkan kinerjanya.
- 3) Berkomunikasi secara aktif dan berkelanjutan dengan para manajer ketika melaksanakan tugasnya.
- 4) Mencatat berbagai informasi seputar kemajuan atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dan mengkomunikasikannya kepada manajernya.
- 5) Mempersiapkan diri dan data-data yang diperlukan pada saat manajer akan menelaah kinerjanya. Misalnya karyawan mempersiapkan evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

Di samping karyawan yang mempunyai tanggung jawab dalam upaya mencapai kinerjanya, para manajer juga mempunyai kewajiban sebagai berikut.

- 1) Mampu menciptakan iklim kerja yang baik serta mampu menyediakan berbagai fasilitas yang dapat memajukan kinerja para karyawan.

- 2) Memonitor kinerja para karyawan dan mencatatnya kedalam buku kerja.
- 3) Merevisi tujuan serta menyesuaikan standar kinerja dan kompetensi pekerjaan para karyawan dari tahun ke tahun karena lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang selalu berubah-ubah
- 4) Memberi balikan dan pelatihan kepada karyawan dengan maksud untuk membantu karyawan membuat koreksi atas apa yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya dan kritik terhadap karyawan.
- 5) Menyediakan program pengembangan agar para karyawan berkembang dalam hal kompetensi dan pengalamannya dengan tentunya dengan maksud agar kinerja para karyawan meningkat.
- 6) Memberikan kompensasi atau imbalan agar tetap dipertahankan kepada para karyawan yang telah mempunyai perilaku yang efektif, efisien dan mempunyai kemajuan dalam hal pencapaian tujuan.

#### **B. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja**

Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyak faktor pendukung dan penghambat yang terlibat dalam implementasi kebijakan. Dalam pandangan Edwards III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor, yakni (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut juga saling berhubungan satu sama lain (Edward III, George C: 1984). Komunikasi suatu program hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini

menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan.

Sumber daya, meliputi empat komponen yaitu staf yang cukup (jumlah dan mutu), informasi yang dibutuhkan guna pengambilan keputusan, kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas atau tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan. Disposisi atau sikap pelaksana merupakan komitmen pelaksana terhadap program. Struktur birokrasi didasarkan pada standard operating procedure yang mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksanaan kebijakan.

Untuk memperlancar implementasi kebijakan, perlu dilakukan diseminasi dengan baik. Syarat pengelolaan diseminasi kebijakan ada empat, yakni: (1) adanya respek anggota masyarakat terhadap otoritas pemerintah untuk menjelaskan perlunya secara moral mematuhi undang-undang yang dibuat oleh pihak berwenang; (2) adanya kesadaran untuk menerima kebijakan. Kesadaran dan kemauan menerima dan melaksanakan kebijakan terwujud manakala kebijakan dianggap logis; (3) keyakinan bahwa kebijakan dibuat secara sah; dan (4) awalnya suatu kebijakan dianggap kontroversial, namun dengan berjalannya waktu maka kebijakan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang wajar (Edward III, George C: 1984).

Terdapat beberapa teori dari beberapa ahli mengenai implementasi kebijakan, yaitu:

### **1. Teori George C. Edward**

Edward III (dalam Subarsono, 2011: 90-92) berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- a. Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b. Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.
- c. Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
- d. Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah Standard Operating Procedure (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang

rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

- e. Menurut pandangan Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 181) sumber-sumber yang penting meliputi, staff yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik.
- f. Struktur Birokrasi menurut Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 203) terdapat dua karakteristik utama, yakni Standard Operating Procedures (SOP) dan Fragmentasi: SOP atau prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Sedangkan fragmentasi berasal dari tekanan-tekanan diluar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah.

## **2. Teori Merilee S. Grindle**

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (dalam Subarsono, 2011: 93) dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup: sejauhmana kepentingan kelompok sasaran atau

target group termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang diterima oleh target group, sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, apakah letak sebuah program sudah tepat, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, dan apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai.

Sedangkan Wibawa (dalam Samodra Wibawa dkk, 1994: 22-23) mengemukakan model Grindle ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat implementability dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan tersebut mencakup hal-hal berikut: (1) Jenis manfaat yang akan dihasilkan; (2) Derajat perubahan yang diinginkan; (3) Kedudukan pembuat kebijakan; (4) Siapa pelaksana program; dan (5) Sumber daya yang dihasilkan. Sementara itu, konteks implementasinya adalah: (1) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat; (2) Karakteristik lembaga dan penguasa; dan (3) Kepatuhan dan daya tanggap.

Keunikan dari model Grindle terletak pada pemahamannya yang komprehensif akan konteks kebijakan, khususnya yang menyangkut dengan implementor, penerima implementasi, dan arena konflik yang mungkin terjadi di antara para aktor implementasi, serta kondisi-kondisi sumber daya implementasi yang diperlukan.

### **3. Teori Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier**

Menurut Mazmanian dan Sabatier (dalam Subarsono, 2011: 94) ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yakni

karakteristik dari masalah (tractability of the problems), karakteristik kebijakan/undang-undang (ability of statute to structure implementation) dan variabel lingkungan (nonstatutory variables affecting implementation).

#### **4. Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn**

Menurut Meter dan Horn (dalam Subarsono, 2011: 99) ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, komunikasi antarorganisasi dan penguatan aktivitas, karakteristik agen pelaksana dan kondisi sosial, ekonomi dan politik. Menurut pandangan Edward III (Budi Winarno, 2008: 175-177) proses komunikasi kebijakan dipengaruhi tiga hal penting, yaitu:

- a. Faktor pertama yang berpengaruh terhadap komunikasi kebijakan adalah transmisi. Sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan.
- b. Faktor kedua adalah kejelasan, jika kebijakan-kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas. Seringkali instruksi-intruksi yang diteruskan kepada pelaksana kabur dan tidak menetapkan kapan dan bagaimana suatu program dilaksanakan.
- c. Faktor ketiga adalah konsistensi, jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Walaupun perintah-perintah yang disampaikan kepada

pelaksana kebijakan jelas, tetapi bila perintah tersebut bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik.

### C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
1	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Yofitri Heny Wahyuli (2014), Peran Ajudan Jenderal Daerah Militer II/Sriwijaya Dalam Melaksanakan Kenaikan Pangkat PNS TNI AD di Kodam II/Sriwijaya Palembang.
	Variabel Penelitian	Sarana prasarana, sikap responsiveness, Faktor kemampuan komunikasi, Sikap empati,
	Alat Analisis	Deskriptif Kualitatif
	Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ketersediaan sarana prasarana pada satuan Ajendam II /Sriwijaya sebagai penunjang kualitas pelayanan saat ini masih perlu adanya penambahan peralatan dan perlengkapan operasional kerja, selain itu juga peralatan yang ada saat ini seharusnya perlu dilakukan penggantian dengan peralatan yang lebih modern.</li> <li>➤ Terkait dengan sikap responsiveness dapat digambarkan bahwa sikap-sikap dari personel Ajendam II / Sriwijaya untuk mau merespon dengan segera setiap keluhan dari para prajurit dan PNS yang datang masih kurang, sehingga masih menimbulkan rasa kurang puas pada diri prajurit dan PNS terhadap pelayanan oleh personel Ajendam II / Sriwijaya.</li> </ul>

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faktor kemampuan komunikasi personel Ajendam II / Sriwijaya khususnya pada level golongan staf pelaksana masih kurang.</li> <li>➤ Sikap empati yang seharusnya dimiliki oleh setiap anggota Ajendam II / Sriwijaya ketika memberikan pelayanan kepada PNS di lingkungan Kodam II / Sriwijaya masih perlu terus ditingkatkan dan perlu adanya pemberian pemahaman secara terus-menerus kepada seluruh anggota akan pentingnya memberikan pelayanan yang berkualitas dengan didasari oleh sikap empati yang baik</li> </ul>
2	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Wulan Puspitapuri (2017), Pegawai Negeri Sipil: Pola Karir Sesuai Perspektif Undang Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014.
	Variabel Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pejabat yang mendapatkan promosi jabatan belum memenuhi persyaratan untuk memangku suatu jabatan;</li> <li>➤ Mutasi dilakukan sebelum terpenuhinya ketentuan minimal masa jabatan;</li> <li>➤ Tidak terdapat calon yang cocok atau memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan (proses kaderisasi belum dilakukan dengan baik);</li> <li>➤ Penempatan seseorang dalam sebuah jabatan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya; serta.</li> <li>➤ Mekanisme penempatan dan promosi tanpa rekomendasi atasan yang bersangkutan atau tidak sesuai dengan prosedur yang ada.</li> </ul>
	Alat Analisis	Deskriptif Kualitatif
	Hasil Penelitian	Strategi pengembangan SDM aparatur (PNS)

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
		<p>telah ada, dan beberapa kebijakan pemerintah untuk pembinaan dan pengembangan karier PNS sudah dibuat, sebagai acuan dan dasar penerapan pengembangan karier PNS, namun pada kenyataannya aplikasi pada instansi belum sepenuhnya di diterapkan, dimana organisasi menjamin kepastian arah pengembangan karier pns mulai dari karier terendah sampai karier tertinggi sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerja yang dimilikinya.</p>
3	<p>Nama Peneliti dan Judul Peneliti</p>	<p>Yuseb Aris Priyanto (2015), Pelaksanaan Pemberian Hak Pensiun Pegawai Negeri Sipil Tentara Nasional Indonesia Berdasarkan Pasal 13 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969 Tentang Pensiun Pegawai Dan Pensiun Janda / Duda Pegawai Di Ajendam XII/ Tanjungpura.</p>
	<p>Variabel Penelitian</p>	<p>Keterlambatan hak pensiunan</p>
	<p>Alat Analisis</p>	<p>Empiris dengan pendekatan deskriptif analisis</p>
	<p>Hasil Penelitian</p>	<p>1. Berdasarkan data bahwa Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969. Pasal 13 ayat (1) belum dapat dilaksanakan tepat waktu dalam pembayaran pensiun pertama dan tunjangan hari tua. Hal ini disebabkan karena keterlambatan pengusulan dan dalam hal melengkapi persyaratan pegawai negeri sipil bersangkutan terlalu lama dalam mengurusnya sehingga konsekuensinya Surat Keputusan Pensiun diterima oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, dimana tenggang waktunya keterlambatan tersebut</p>

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
		<p>berkisar 2 sampai 4 bulan.</p> <p>2. Dampak dari keterlambatan penerimaan pembayaran pensiun pertama oleh para pensiunan adalah terutama dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari selama keterlambatan tersebut sehingga dengan keadaan demikian para pensiun harus berupaya dan berusaha untuk mendapatkan uang dalam memenuhi kebutuhannya sebelum mendapatkan uang pensiun. kondisi ini membuat para pensiunan pegawai negeri sipil harus menghadapi beban dan tantangan beberapa waktu untuk memenuhi kebutuhannya sampai pensiun diterima.</p>
4	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Kurnia Ardiyansyah (2020) dengan judul penelitian “Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Melakukan Pelayanan Publik Di Dinas Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa Tahun 2019
	Variabel Penelitian	<p>1. Kinerja pegawai dalam melakukan pelayanan publik.</p> <p>2. faktor-faktor yang menghambat dan mendukung kinerja pegawai dalam pelayanan publik.</p>
	Alat Analisis	Deskriptif Kualitatif
	Hasil Penelitian	➤ Kinerja Badan Kepegawaian Pelatihan dan Pendidikan (BKPP) Kabupaten Sumbawa dalam melakukan pelayanan publik sudah efektif. Dilihat dari segi tingkat capaian penanganan terhadap Aparatur Sipil Negara

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
		<p>(ASN) yang melakukan pelayanan serta tingkat kepatuhan dan pemahaman aparatur terhadap kewajiban dan fungsinya yang cukup baik. Namun pegawai yang dibutuhkan masih terbilang kurang.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efisiensi waktu penanganan terhadap pelayanan sudah cukup baik dan sesuai dengan sasaran dan aturan yang berlaku, namun para pegawai masih perlumendapatkan pelatihan atau diklat untuk menambah wawasan.</li> <li>➤ Terdapat faktor – faktor pendukung dan penghambat apartur dalam melakukan pelayanan yaitu sumber daya manusia dikarenakan Pegawai pada Badan Kepegawaian Pelatihan dan Pendidikan yang langsung menangani pelayanan publik sudah cukup baik sesuai dengan tugas dan fungsinya dan adanya komitmen dari pimpinan dan pegawai untuk melakukan pelayanan.</li> </ul>

#### **D. Kerangka Konsep**

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sehingga dalam penelitian ini mengenai kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas

Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Robert dan John (2006: 378) yaitu (1) Kuantitas, (2) Kualitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Kehadiran dan (5) Kemampuan bekerja sama. Indikator yang digunakan untuk mengukur faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Edward III (dalam Subarsono, 2011: 90-92), yaitu 1) Komunikasi, 2) Sumberdaya, 3) Struktur Birokrasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka skema kerangka konsep dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konsep**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu metode yang relevan dengan tujuan yang ingin dicapai. Jenis Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif yang berfokus kepada kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. Menurut Sugiyono (2012:15) bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci.

#### **B. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan selama dalam kurun waktu  $\pm$  3 bulan. Sedangkan tempat penelitian adalah Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar.

#### **C. Informan Penelitian**

Informan merupakan narasumber yang diwawancarai oleh peneliti (pewawancara) untuk memperoleh informasi atau data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas

Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. Adapun informan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Kepala bagian perencanaan = 1 Orang
2. Kepala bagian produksi = 1 Orang
3. Kepala bengkel mesin = 1 Orang
4. Kepala bengkel listrik = 1 Orang
5. Kepala bengkel bangunan kapal = 1 Orang
6. Kepala bengkel elektronika = 1 Orang
7. Kepala bengkel docking = 1 Orang
8. Kepala Tata Usaha = 1 Orang

#### **D. Deskripsi Fokus**

Untuk memberikan kejelasan dan menghindari penafsiran yang salah pada penelitian, maka fokus penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar.

Kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang dalam hal ini karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam Dinas PMPTSP Kabupaten Pangkep. Adapun Indikator kinerja pegawai menurut Robert dan John (2006: 378), antara lain sebagai berikut.

- (1) Kuantitas dari kinerja, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- (2) Kualitas dari kinerja, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran

tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

(3) Ketepatan waktu dari kinerja, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

(4) Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja.

(5) Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassa. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu sebagai berikut:

a. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan sarana untuk menjadikan pelaksana kebijakan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan. Setiap kebijakan yang akan di implementasikan dapat disalurkan kepada orang-orang yang tepat melalui komunikasi yang harus dinyatakan dengan jelas, tepat, dan konsisten.

b. Sumberdaya (*Resources*)

Pelaksanaan implementasi yang kekurangan sumberdaya akan berakibat cenderung kurang efektif, sumberdaya yang mendukung kinerja.

c. Disposisi

Watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis.

d. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Unsur yang sangat penting dalam pelaksanaan implementasi suatu kebijakan adalah adanya birokrasi, sebab walaupun sumberdaya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi karena terdapatnya kelemahan dalam birokrasi.

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam mengumpulkan data penelitian sangat diperlukan teknik tertentu untuk memperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diteliti. Observasi dilakukan untuk mengumpulkan data-data secara langsung yang terkait dengan Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassa.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada informan yang berkaitan dengan Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terencana tidak terstruktur. Yusuf

(2014) mengemukakan bahwa wawancara terencana tidak terstruktur adalah apabila peneliti/pewawancara menyusun rencana wawancara yang mantap, tetapi tidak menggunakan format dan urutan yang baku.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang erat kaitannya dengan obyek penelitian. Dokumen-dokumen tersebut antara lain menyangkut profil Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassa.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data. Adapun instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 1. Instrumen Utama (Peneliti)

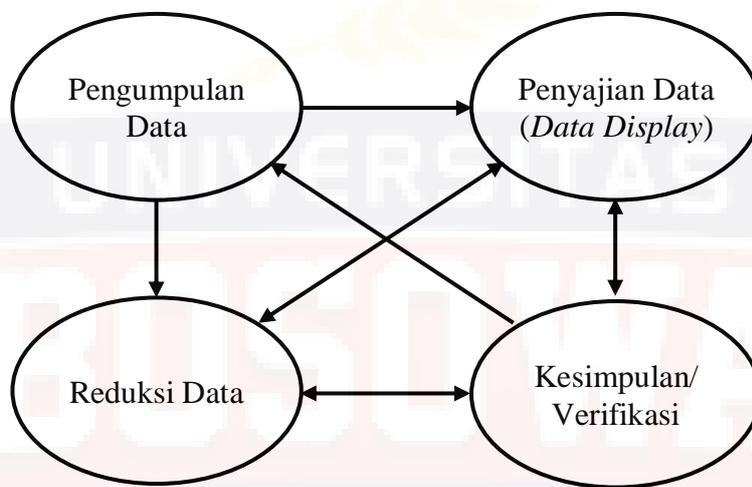
Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang bertujuan untuk mencari dan mengumpulkan data langsung dari sumber data. Karena peneliti sebagai instrumen, maka peneliti harus sanggup menyesuaikan diri dan berinteraksi secara langsung dan tuntas dengan fenomena yang sedang dipelajari.

### 2. Instrumen Bantu (Pedoman Wawancara)

Instrumen bantu kedua ini berupa pedoman wawancara yang dibuat oleh peneliti sebagai alat bantu dalam pengambilan data secara langsung di lapangan.

## G. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, hingga datanya jenuh (Miles & Huberman dalam (Sugiyono, 2012, p. 17)). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti model yang dikemukakan oleh Miles & Huberman yang digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3.1. Komponen dalam Analisis Data (Model Interaktif)**  
Sumber: Sugiyono (2012:17)

Setelah data terkumpul dalam penelitian ini, dilakukan tiga prosedur yaitu dijelaskan sebagai berikut.

### 3. Reduksi data

Reduksi data dalam penelitian ini akan dilakukan dalam bentuk memilih, memusatkan perhatian, menyederhanakan, mengabstraksikan serta mentransformasikan data yang muncul dari catatan lapangan (membuat rangkuman, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, serta membuang yang tidak perlu dengan langkah-langkah yaitu: (1)

memilih data yang dianggap penting, (2) membuat kategori data, (3) mengelompokkan data dalam kategori.

#### 4. Penyajian data

Penyajian data adalah penyampaian informasi berdasarkan data yang dimiliki dan disusun secara baik, runtut sehingga mudah dilihat, dibaca dan dipahami tentang suatu kejadian dan tindakan atau peristiwa dalam bentuk teks naratif.

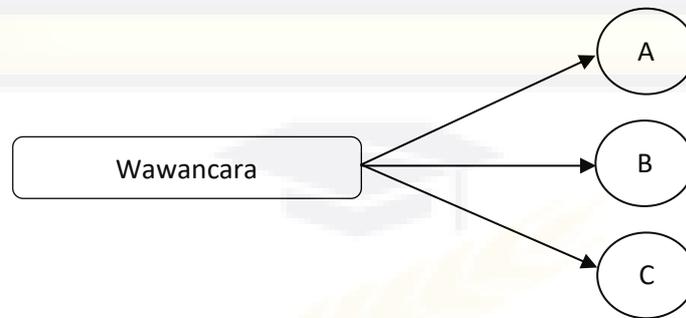
#### 5. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan dapat berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Tetapi jika kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2012:17). Proses mendapatkan bukti-bukti tersebut yang disebut verifikasi data.

### **H. Teknik Keabsahan Data**

Pengujian keabsahan data dilakukan untuk menilai apakah data yang diperoleh di lapangan tersebut valid atau tidak. Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2007), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut bagi keperluan pengecekan atau sebagai bahan pembanding terhadap data tersebut. Teknik

triangulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan satu metode pengumpulan data terhadap beberapa sumber data (*multiple sources*) yang digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3.2. Triangulasi dengan Sumber yang Banyak (Multiple Sources)**  
Sumber: Yusuf (2014)

Data hasil wawancara yang diperoleh dari satu informan dalam penelitian ini dibandingkan dengan data hasil wawancara dari informan lainnya kemudian dilihat kesesuaiannya. Apabila data hasil wawancara dari beberapa informan telah sesuai dengan kata lain tidak terjadi kontradiksi, maka data tersebut dianggap kredibel atau valid.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Lokasi Penelitian**

Sejarah singkat Fasharkan Makassar, pada tahun 1945 merupakan Workplantas NV. KPM dipimpin M. Egmound, pada tanggal 17 Agustus 1959, bengkel ini diambil alih oleh pemerintahan Indonesia dan pembinaanya diserahkan kepada PT. Pelni yang dipimpin oleh Helioung Cuang pada tanggal 1 Juli 1965, pemerintah Indonesia mengalihkan pembinaanya kepada Angkatan Laut Republik Indonesia dengan Komando Penataran Angkatan Laut Makassar yang disingkat dengan Konatal Makassar, pada tahun 1967 Konatal Makassar diubah menjadi Penataran Angkatan Laut Makassar disingkat dengan PAL Makassar dan selanjutnya berubah nama menjadi Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Kapal Republik Indonesia (KRI) dan kapal TNI Angkatan Laut (KAL), yang dikenal dengan nama Fasharkan, merupakan penyelenggara fungsi pangkalan TNI Angkatan Laut di bidang perbaikan kapal. Fasharkan Makassar di bawah komando Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut VI (Lantamal VI) Makassar.

Fasharkan Makassar memiliki predikat akreditasi A diantara beberapa Fasharkan yang ada di TNI Angkatan Laut yang ada di Indonesia, selain itu Fasharkan Makassar memiliki sumber daya manusia yang bisa diandalkan karena memiliki skill dan kemampuan dalam bekerja, Fasharkan Makassar memiliki fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang dalam melakukan

pekerjaan, termasuk alat dan bangunan yang mendukung. Fasharkan Makassar juga memiliki mesin - mesin serta sarana peninggalan penjajahan Belanda yang kondisinya masih baik dan dapat difungsikan untuk mendukung operasional kegiatan kantor, seperti mesin bubut, mesin bending plate, mesin role plate serta bangunan kodok tempat bengker dimana gudang kodok ini dahulunya tempat perlindungan tentara Belanda.

## **2. Visi dan Misi**

### **a. Visi perusahaan**

“Menjadikan Fasharkan Makassar sebagai tempat pelayanan perbaikan dan pemeliharaan yang professional dan berkualitas”

### **b. Misi perusahaan**

Selalu siap setiap saat untuk mendukung fungsi Logistik Lantamal VI Makassar terhadap Kapal Armada Republik Indonesia dan Komando Wilayah Lintas Laut Militer (Kolinlamil) dalam bidang pemeliharaan dan perbaikan kapal, yaitu :

- 1) Menyusun dan melaksanakan rencana dan program pemeliharaan di sana perbaikan kapal KRI dan KAL TNI AL
- 2) Menyusun dan melaksanakan program pemeliharaan perbaikan peralatan yang dimiliki Fasharkan Makassar
- 3) Membina personil untuk melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan
- 4) Mengembangkan kerja sama teknologi dalam pemeliharaan dan pembuatan kapal
- 5) Mengembangkan kerja sama teknologi dengan bidang maritime
- 6) Pelaksanakan pengujian atas hasil pemeliharaan dan perbaikan

- 7) Melaksanakan perbaikan tingkat emergensi dan perbaikan
- 8) Melaksanakan perbaikan tingkat emergensi untuk kapal berbahan besi 150 ton kapal berbahan fiber glass v.8m v.12 m dan v.36m dengan DWT 90 Ton, kapal tongkang dengan DWT sampai dengan 3000 ton

### **3. Motto Fasharkan Makassar**

Fasharkan Makassar mempunyai motto “Siap Setiap Saat” yang mempunyai filosofi yaitu para karyawan Fasharkan Makassar selalu siap setiap saat kapan pun dan dimana pun saat dibutuhkan untuk pelayanan pemeliharaan dan perbaikan Armada Kapal Republik Indonesia (KRI) dan Kapal Angkatan Laut Indonesia (KAL).

### **4. Tri Sila TNI AL**

Tradisi kehidupan di TNI AL memiliki sifat yang khas artinya berlaku atas norma-norma yang digali dari budaya dan cara hidup sehari - hari di kapal, hal ini sangat berbeda dengan kehidupan di darat. Deburan ombak dan badai kerap kali mewarnai dan memebentuk karakter yang khas bagi prajurit dan matra laut, norma-norma yang ada ini tidak terlepas dari doktrin dan tradisi terbaik trisila TNI AL merupakan tradisi utama TNI AL yang terdiri dari:

- a. Disiplin
  - 1) Bertanggung jawab
  - 2) Tepat waktu
  - 3) Bersungguh – sungguh
  - 4) Tertib
  - 5) Cakap

b. Hirarki

- 1) Rantai komando
- 2) Professional
- 3) Loyal

- 4) Kerja sama tim
- 5) Patuh

c. Kehormatan militer

- 1) Jujur
- 2) Patriotik
- 3) Berani
- 4) Unggul
- 5) Gigih

Oleh karena itu trisila TNI AL merupakan tradisi utama TNI AL karena didalamnya mengandung nilai - nilai tinggi (core values) yang sangat relevan dengan kedinasan dan kehidupan prajurit TNI AL.

## 5. Struktur Organisasi

Berikut ini merupakan tugas dan tanggung jawab jabatan serta fungsi masing - masing bengkel yaitu :

### a. Kafasharkan Makassar

Bertanggung jawab sebagai pucuk pimpinan di Fasharkan Makassar mengendalikan dan mengambil kebijakan di Fasharkan Makassar.

**b. Kepala Produksi (Kabag Prod)**

Bertanggung jawab sebagai pengawas jalanya keseluruhan pekerjaan dan mendistribusikan pekerjaan yang akan di laksanakan kebengkel-bengkel di

Fasharkan Makassar

**c. Bagian Perencanaan**

Bertanggung jawab sebagai perencanaan anggaran dan perencanaan kegiatan di Fasharkan Makassar

**d. Bengkel Docking Kapal**

Berfungsi sebagai tempat menaikkan kapal untuk diadakan pemeliharaan dan perbaikan.

**e. Bengkel Bangunan Kapal**

Berfungsi sebagai tempat perbaikan yang bersifat reappear, pengelasan, dan tempat pembuatan kapal

**f. Bengkel Kayu**

Berfungsi sebagai tempat perbaikan kapal yang berbahan kayu dan pembuatan interior yang terbuat dari kayu dan perbaikan kapal yang berbahan berbaiber

**g. Bengkel Mesin**

Berfungsi sebagai tempat perbaikan mesin kapal, as propeller, pembubutan, serta sistem perpipaan di dalam kapal

**h. Bengkel Listrik dan Elektronika**

Berfungsi sebagai tempat perbaikan listrik di dalam kapal, listrik di dalam ruangan kantor, perbaikan yang bersifat elektronik yang ada di kapal maupun fasilitas kantor.

**i. Bengkel Navkom (Navigasi dan komunikasi)**

Berfungsi sebagai tempat perbaikan alat navigasi dan komunikasi di kapal serta perbaikan alat komunikasi kantor.

**B. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian dalam penelitian ini tentang kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. Dalam mencapai tujuan serta sasaran terhadap kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil, maka diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan tujuan penelitian ini yaitu mengetahui dan mendeskripsikan kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar, maka penulis menggunakan teknik wawancara, observasi, serta studi dokumen (pustaka) dalam mengumpulkan data terhadap informan dan narasumber yang dianggap berkompeten dan mampu memberikan informasi serta pemahaman kepada penulis terkait fokus penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam pengumpulan data. Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

## **1. Kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar.**

Kinerja pegawai merupakan perilaku yang ditampilkan setiap orang dalam hal ini karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar. Adapun Indikator kinerja pegawai menurut Robert dan John (2006: 378), antara lain sebagai berikut.

### **a. Kuantitas Kinerja**

Kuantitas kerja yang dimaksud adalah banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Jika jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai semakin banyak, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, menunjukkan tanggung jawab yang sangat besar.

Wirawan (2009:105) menjelaskan bahwa secara umum aspek-aspek kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yang dalamnya terkandung dari kinerja, yaitu adalah sebagai berikut:

#### **1) Hasil kerja**

Hasil kerja adalah hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan (keluaran hasil atau keluaran jasa), dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Kualitas kerja yang merupakan kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja yang ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. Kuantitas kerja yang merupakan kemampuan

karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas pada setiap harinya (Wirawan, 2009:105).

## 2) Perilaku kerja

Dalam kesehariannya di tempat kerja, seorang karyawan akan menghasilkan dua bentuk perilaku kerja, yaitu:

- a) Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, contohnya cara berjalan, cara makan siang, dll.
- b) Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, contohnya disiplin kerja, perilaku yang disyaratkan dalam prosedur kerja dan kerja sama, komitmen terhadap tugas, ramah pada pelanggan, dll. Perilaku kerja juga bisa meliputi inisiatif yang dihasilkan untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat menghasilkan kinerja tinggi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi atau perusahaannya. Kerja sama (team work) adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

## 3) Sifat pribadi

Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap karyawan. Sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai seorang manusia biasa, seorang karyawan memiliki banyak sekali sifat bawaan, artinya sifat yang memang sudah dibawa sejak lahir atau watak.

Sifat bawaan yang diperoleh sejak lahir ini akan diperkuat oleh pengalaman-pengalaman yang diperoleh pada saat manusia beranjak dewasa. Untuk dapat menunjang pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik maka seorang karyawan memerlukan sifat pribadi tertentu seperti kemampuan beradaptasi yang merupakan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, kesabaran yang merupakan menunggu, bertahan, atau menghindari respon buruk dalam bekerja untuk beberapa saat sampai dapat merasa tenang dan pikiran dapat berfungsi kembali dengan baik, dan kejujuran dalam bekerja merupakan menceritakan informasi, fenomena yang ada dan sesuai dengan realitas tanpa ada perubahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai pada kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar selalu berusaha menghasilkan kuantitas kerja yang baik. Untuk mengetahui tanggapan berikut hasil wawancara dengan salah satu informan berinisial DPY (47 tahun) selaku Kabanglek Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau kita berbicara mengenai pekerjaan disini sebenarnya semua bisa terselesaikan tetapi memang harus bekerja extra karena kita kekurangan anggota sehingga ada anggota harus bekerja rangkap”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukan bahwa kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar masih kekurangan anggota. Tetapi kekurangan anggota dalam kinerja bukan suatu hambatan, karena kinerja pada kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar ada sebagian anggota harus bekerja rangkap dalam hal ini berkeja lebih dari satu tugas yang diberikan dan pekerjaan yang banyak juga

membuat anggota bekerja lembur (bekerja diluar jam dinas). Dari hal tersebut juga disampaikan oleh salah satu informan berinisial Kr (56 tahun) selaku Kepala Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Pekerjaan disini itu kalua saya lihat sama aja, banyak personel selesai juga dan sedikit personel selesai juga kalua dibilang terlambat selesai memang terkadang terlambat selesai karena itu tadi kurang anggota sehingga ada beberapa rekan yang harus bekerja banyak bagian, kalau harus cepat selesai kita di lemburkan”

*(Hasil wawancara tanggal 30 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa personil sedikit atau banyak dalam pekerjaan akan terselesaikan juga dan pekerjaan dibutuhkan agar cepat diselesaikan maka anggota atau personil bekerja diluar jam dinas (lembur). Hal tersebut bertentangan dengan yang disampaikan oleh informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Sebenarnya semua pekerjaan disini bisa terkafer walaupun sedikit anggota karena mereka sudah menguasai semua pekerjaan”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Dari hasil wawancara kasi perencanaan dan anggaran menunjukan bahwa pekerjaan pada kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar dapat diselesaikan dengan tepat waktu walaupun anggotanya masih sedikit. Hal yang sama juga disampaikan oleh informan berinisial Ri (39 tahun) selaku Juru Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa

“Kalau masalah pekerjaan disini semua bisa terselesaikan walaupun kurang anggota karena mereka multi talenta atau menguasai banyak pekerjaan”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pekerjaan di kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar dapat diselesaikan walaupun masih kekurangan anggota, dan pekerjaan di kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar dalam bekerja menggunakan alat berat, seperti disampaikan oleh informan berinisial Us (57 tahun) selaku Kepala Urusan Bengkel Dock, beliau mengatakan bahwa:

“Pekerjaan disini itu sudah ringan kita rasa karena sudah kita kuasai semua pekerjaan, sekarang itu sudah ada alat berat sudah serba mesin dan kalau ada pekerjaan berat di serahkan ke rekanan PT yang kerjakan”.

*(Hasil wawancara tanggal 1 Desember 2021)*

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa anggota yang bekerja di Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar pada umumnya bekerja menggunakan mesin, dan dalam pekerjaan diperlukan untuk menggunakan alat berat, mereka serahkan pada PT yang sudah bekerja sama dengan kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar. Hal yang sama juga disampaikan oleh salah satu informan berinisial A. TA (48 tahun) selaku Perwira Urusan Keselamatan, beliau mengatakan bahwa:

“Sebenarnya semua pekerjaan disini bisa dikerjakan semua walaupun sedikit anggotanya karena semuanya sudah berpengalaman sudah menguasai pekerjaan di tambah dengan sarana dan prasarananya sudah lengkap tidak seperti dulu kalau penggalangan manual sekarang pake mesin”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa sarana dan prasarana pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar sudah lengkap sehingga anggota mudah bekerja, karena anggota yang ada semuanya memiliki pengalaman.

Menurut Mangkunegara (2005):1) Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan pegawai mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi, yang penting adalah kemampuannya. 2) Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara pegawai dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi. 3) Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar dalam cooperative planning, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

Mengacu pada hasil observasi, wawancara dan analisis dokumentasi maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar masih terdapat kekurangan anggota dalam kinerja, tetapi kinerja yang diberikan selama ini dapat diselesaikan tepat pada waktu yang ditentukan, kerana semua anggota sudah berpengalaman dan menguasai pekerjaan masing-masing dan sarana dan prasarana dalam kinerja sudah lengkap.

Dari indikator yang digunakan untuk menilai banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai semakin banyak, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang

senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, menunjukkan tanggung jawab yang sangat besar.

#### **b. Kualitas Kinerja**

Menurut Hao (2013:3) kualitas kerja merupakan keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana mutu yang tinggi, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami oleh pegawai yang mempunyai tanggungjawab besar terhadap tugas-tugas dan kewajiban yang diberikan, baik tanggungjawab pribadi, sosial, intelektual maupun tanggungjawab moral dan spiritual.

Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Hal inilah yang menyebabkan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain akan bersaing dalam hal meningkatkan kualitas, baik itu kualitas peningkatan sumber daya manusia maupun kualitas produk. Peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan bersama-sama pegawai dan manajer dengan tujuan mencari nilai tambah agar perusahaan tersebut dapat menghadapi tantangan kompetitif.

Menurut Flippo (2005:28) kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Karena pada dasarnya untuk melihat sampai sejauh mana peranan sumber daya manusia dalam suatu

perusahaan, maka dapat dilihat dari hasil kerja seorang pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak saja diperlukan pekerja yang handal, melainkan juga perlu suatu proses yang mendukung terwujudnya pekerja yang produktif sesuai dengan yang diharapkan. Seperti pada penetapan jaminan kerja sesuai dengan harapan pegawai juga akan meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga kualitas kerja pegawai sesuai harapan perusahaan.

Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar dalam kinerja selalu menjaga kualitas seperti yang disampaikan oleh informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Kafasharkan berharap Kantor fasharkan ini bisa lebih baik dari sebelumnya beliau selalu berpesan agar mempertahankan kualitas dan mutu pekerjaan bahkan berusaha untuk meningkatkannya”

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Dari hasil wawancara menunjukan bahwa Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar selalu mempertahankan kualitas dan mutu pekerjaan bahkan Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar berusaha untuk meningkatkan kualitasnya, dalam menjaga dan meningkatkan kualitas kerja suatu organisasi perlu adanya sosialisasi dan pelatihan pada anggota atau pegawai untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman. Hal yang sama pula disampaikan oleh informan berinisial A.TA (48 tahun) selaku Perwira Urusan Keselamatan, beliau mengatakan bahwa:

“Kafasharkan berharap kantor fasharkan ini bisa lebih baik dari sebelumnya beliau ingin pegawainya bekerja secara professional”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa Kafasharkan ingin pegawainya bekerja secara professional dalam meningkatkan kualitas kinerja, oleh sebab itu sehingga Kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi dan pelatihan kepada anggotanya, Hal tersebut ditambahkan oleh informan berinisial Ri (39 tahun) selaku Juru Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Setiap kafasharkan punya rencana atau program kerja kedepan, tapi untuk meningkatkan kinerja pegawai kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi atau pelatihan dan langsung peraktek”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar dalam meningkatkan kualitasn kinerja pegawai selalu mengadakan sosialisasi atau pelatihan dan langsung peraktek. Sama pula juga disampaikan oleh informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Kafasharkan punya program untuk selalu mengadakan sosialisasi dan pelatihan dan langsung peraktek jadi semua anggota bisa mengerjakan”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa Kafasharkan memiliki program sehingga selalu mengadakan sosialisasi dan pelatihan dan langsung peraktek agar semua anggota bisa mengerjakan dalam kinerjanya. Program tersebut dapat menungkatkan kualitas kinerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar. Hal tersebut juga

disampaikan oleh informan berinisial DPY (47 tahun) selaku Kabenglek Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Setiap kafasharkan punya rencana atau program kerja kedepan, tapi untuk meningkatkan kinerja pegawai kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi atau pelatihan kepada anggotanya untuk menambah skill, memenuhi hak anggota supaya termotivasi untuk bekerja”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukan bahwa dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi atau pelatihan kepada anggota untuk menambah pemahaman baru dan anggota bisa termotivasi dalam bekerja. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh informan berinisial Us (57 tahun) selaku Kepala Urusan Bengkel Dock, beliau mengatakan bahwa:

“Setiap kafasharkan punya rencana atau program kerja kedepan, tapi untuk meningkatkan kinerja pegawai kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi atau pelatihan untuk menambah skill anggotanya, memenuhi hak anggota supaya termotivasi untuk bekerja”.

*(Hasil wawancara tanggal 1 Desember 2021)*

Hasil wawancara tersebut nampak bahwa setiap kafasharkan punya rencana atau program kerja kedepan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kinerja anggota, dari sosialisasi dan pelatihan bagian dari memenuhi hak anggota agar termotivasi dalam kerjanya. Kebutuhan anggota sangat penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas kinerja. Hal tersebut berbeda dengan yang disampaikan oleh informan berinisial Kr (56 tahun) selaku Kepala Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau mau anggota semangat bekerja harus di penuhi kebutuhannya pasti bersemangat semua bekerja”.

*(Hasil wawancara tanggal 30 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kebutuhan anggota dapat terpenuhi, maka anggota termotivasi dalam bekerja. Pada observasi peneliti sempat menemui informan dan beliau menyampaikan tentang kebutuhan yang dimaksud yaitu membayar upa kerja diluar jam kantor, sehingga informan mengeluarkan pernyataan tersebut. Dari hal tersebut diperjelaskan oleh informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Iya.... semua personel di jadwalkan untuk ikut Latihan Dalam Dinas (LDD) di Mako Lantamal VI dan di Balai Latihan Kerja (BLK) serta kursus mengemudi di Aliyah”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara tersebut bahwa Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar dalam mengadakan sosialisasi dan pelatihan biasanya dijadwakan tempatnya pada Latihan Dalam Dinas (LDD) di Mako Lantamal VI, Balai Latihan Kerja (BLK) dan serta kursus mengemudi di Aliyah.

Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar dalam menjaga dan meningkatkan kualitas kerja bukan hanya melalui sosialisasi dan pelatihan, tetapi juga memberikan kesempatan pada anggota melanjutkan pendidikan atau kursus agar menambah kemampuan anggota untuk dapat meningkatkan kualitas. Seperti yang disampaikan oleh informan berinisial DPY (47 tahun) selaku Kabenglek Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Kafasharkan selalu mengadakan pelatihan kepada anggota bahkan memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan atau kursus supaya memiliki kemampuan sehingga bisa bekerja secara efektif dan efisien”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kafasharkan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas kerja selalu mengadakan pelatihan kepada anggota bahkan memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan atau kursus supaya memiliki kemampuan sehingga bisa bekerja secara efektif dan efisien. Menurut Marcana dalam Hao (2013:11) kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang dicapai secara efektif dan efisien. Hal pula juga disampaikan oleh informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Sebenarnya kafasharkan selalu memberi kesempatan kepada seluruh personel disini untuk melanjutkan pendidikan atau kursus di Balai Latihan Kerja (BLK) untuk menambah keterampilan karena memang kita disini rata-rata lulusan SMA saja”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pihak kafasharkan selalu memberi kesempatan kepada seluruh personel untuk melanjutkan pendidikan dan kursus, tetapi sebagian anggota tidak bisa melanjutkan pendidikan dan kursus dengan menggunakan anggaran pribadi, seperti yang disampaikan oleh informan berinisial HA (56 tahun) selaku Juru Bengkel Mesin Bubut Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Sebenarnya kafasharkan selalu memberi kesempatan kepada seluruh personel disini untuk melanjutkan pendidikan atau kursus di Balai Latihan Kerja (BLK) untuk menambah keterampilan karena memang kita disini rata-rata lulusan SMA, yang punya dana lanjut kuliah tapi tidak punya dana dia kursus atau Latihan Dalam Dinas (LDD) saja”.

*(Hasil wawancara tanggal 1 Desember 2021)*

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kafasharkan selalu memberi kesempatan kepada seluruh personel untuk melanjutkan pendidikan

atau kursus di Balai Latihan Kerja (BLK) untuk menambah keterampilan, bagi anggota yang melanjutkan pendidikan memiliki anggaran sendiri, sedangkan bagi anggota yang tidak memiliki anggaran memilih mengikuti kursus atau Latihan Dalam Dinas (LDD). Hal tersebut juga disampaikan oleh informan berinisial Ri (39 tahun) selaku Juru Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Sebenarnya kafasharkan selalu memberi kesempatan kepada seluruh personel disini untuk melanjutkan pendidikan atau kursus di Balai Latihan Kerja (BLK) untuk menambah keterampilan karena memang kita disini rata-rata lulusan SMA tapi itu tergantung dari peribadi anggota karena kebanyakan memilih kursus yang tidak pake biaya”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa benar adanya bahwa pihak kafasharkan selalu memberi kesempatan kepada seluruh personel disini untuk melanjutkan pendidikan atau kursus, karena anggota di kafasharkan rata-rata lulusan SMA waktu penerimaan pegawai, tetapi untuk melanjutkan pendidikan dan kursus menggunakan anggaran pribadi tergantung pada individu atau anggota, karena kebanyakan anggota ingin memilih pendidikan dan kursus yang tidak menggunakan anggaran pribadi. Karir anggota kedepan bagus atau tidak tergantung dari anggota melanjutkan pendidikan dan kursus atau tidak. Hal tersebut pula disampaikan oleh informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Setiap kafasharkan punya rencana atau program kerja kedepan, tapi untuk meningkatkan kinerja pegawai kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi atau pelatihan untuk menambah skill anggotanya, memperhatikan karier anggota”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kafasharkan memperhatikan karir anggota sehingga kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi dan pelatihan untuk menambah pemahaman anggotanya.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 1992 Tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, jaminan sosial tenaga kerja adalah suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami tenaga kerja berupa kecelakaan kerja, sakit, hamil, bersalin, hamil tua, dan meninggal dunia. Cara selanjutnya adalah pemberian insentif bagi pegawai. Upah insentif sebenarnya merupakan salah satu bentuk kualitas kerjayang dinyatakan dalam bentuk uang.

Mengacu pada hasil observasi, wawancara dan analisis dokumentasi maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kualitas kinerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar memiliki kinerja yang berkualitas, karena kinerja selama ini efektifitas dan efisiensi yang dilakukan oleh sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar meningkatkan kualitas, baik itu kualitas peningkatan sumber daya manusia maupun kualitas produk. Peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan bersama-sama pegawai dan manajer dengan tujuan mencari nilai tambah agar perusahaan tersebut dapat menghadapi tantangan kompetitif.

### c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Pada indikator ini untuk menilai kinerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar selama ini diselesaikan tepat waktu yang tersedia.

Dari hasil observasi peneliti bahwa kinerja selama ini tepat pada waktu yang di tentukan, walaupun anggota sedikit atau kurang, kalau kinerja tidak tepat pada waktu yang ditentukan biasanya karena faktor cuaca. Dari hasil wawancara peneliti dengan informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Sebenarnya semua pekerjaan disini bisa terkafer walaupun sedikit anggota karena semuanya sudah berpengalaman sudah menguasai semua bidang pekerjaan kalau pun ada keterlambatan sedikit itu karena factor cuaca, misalnya mau penggalangan atau waktunya pengecatan tiba-tiba hujan tentu pekerjaan tertunda tapi semua bisa teratasi”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa semua anggota sudah berpengalaman sudah menguasai semua bidang pekerjaan walaupun ada keterlambatan sedikit waktu karena faktor cuaca, seperti mau penggalangan atau waktunya pengecatan tiba-tiba hujan tentu pekerjaan tertunda tetapi semua bisa teratasi. Sedangkan observasi peneliti mengenai waktu rencana kerja biasanya disampaikan pada saat apel. Hal tersebut pula disampaikan oleh informan berinisial Us (57 tahun) selaku Kepala Urusan Bengkel Dock, beliau menyatakan bahwa:

“Kafasharkan selalu memberikan pengarahan tentang waktu rencana kerja kedepan baik itu pengarah pada waktu apel atau pada saat rapat”.

*(Hasil wawancara tanggal 1 Desember 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa Kafasharkan memberikan pengarahan waktu rencana kerja kedepan pada waktu apel dan pada saat rapat. Hal yang pula disampaikan oleh informan berinisial Ri (39 tahun) selaku Juru Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Kafasharkan selalu memberikan pengarahan tentang waktu rencana kerja kedepan yang sudah di programkan baik itu pengarah pada waktu apel atau pada saat rapat atau kepada kepala bagian masing”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kafasharkan memberikan pengarahan waktu rencana kerja kedepan pada waktu apel, pada saat rapat dan kepada kepala bagian masing.

Mengacu pada hasil observasi, wawancara dan analisis dokumentasi maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa ketepatan waktu kerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar telah memenuhi ketepatan waktu kerja, dan keterlambatan waktu karena faktor cuaca, seperti mau penggalangan atau waktunya pengecatan tiba-tiba hujan tentu pekerjaan tertunda tetapi semua bisa teratasi.

#### **d. Kehadiran**

Untuk melihat tingkat kehadiran pegawai pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar, maka di terapkan sistem absensi. Pada umumnya untuk melihat semangat kerja pegawai juga dapat dilihat dengan tingkat kehadiran pegawai. Untuk melihat tingkat kehadiran pegawai maka penulis melakukan wawancara dengan informan berinisial

DPY (47 tahun) selaku Kabenglek Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Tingkat kehadiran anggota cukup baik, karena kami disini sangat menekankan anggota untuk tetap hadir tepat waktu, tingkat kehadiran anggota sangat berpengaruh terhadap semangat kerja anggota”

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Dari hasil wawancara dapat dianalisis bahwa tingkat kehadiran anggota cukup tinggi, tingkat kehadiran anggota juga mempengaruhi semangat kerja anggota, Dengan tingkat kehadiran yang tinggi menunjukkan bahwa semangat kerja anggota juga tinggi, hal demikian diharapkan aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Anggota yang mempunyai semangat kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Hal senada juga di sampaikan oleh Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Absensi sangat berpengaruh terhadap kinerja anggota, tingkat kehadiran anggota yang tinggi menunjukkan kesungguhan anggota dalam melaksanakan pekerjaan,”

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas dapat dijelaskan tingkat kehadiran anggota dapat menunjukkan sikap kesungguhannya dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan, maka setiap anggota dituntut untuk disiplin dalam melaksanakan pekerjaan agar tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Semangat kerja anggota adalah sikap mental dari individu maupun kelompok yang menunjukkan kesungguhannya di dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mendorong untuk bekerja lebih baik. Kemudian penulis juga

melakukan wawancara dengan informan berinisial Ri (39 tahun) selaku Juru Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Perusahaan disini sangat memperhatikan absensi anggota, absensi sangat mendukung tingkat semangat karyawan, semakin tinggi tingkat kehadiran anggota, maka semakin tinggi pula semangat karyawan untuk melakukan suatu pekerjaannya”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Pernyataan dapat dijelaskan bahwa tingkat kehadiran anggota sangat penting bagi perusahaan, tingkat kehadiran anggota sangat mempengaruhi keefektifan anggota dalam melakukan pekerjaan. Salah satu tujuan perusahaan adalah melakukan pekerjaan dengan baik dan efektif serta didukung pula dengan lingkungan kerja yang baik. Dengan adanya semangat kerja maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, absensi dapat diperkecil. Oleh karena itu maka selayaknya setiap perusahaan selalu berusaha agar para anggota memiliki semangat kerja yang tinggi, sebab dengan semangat kerja yang tinggi diharapkan akan meningkat pekerjaan, karena itulah semangat kerja sangat mempengaruhi jalannya suatu pekerjaan, apabila setiap anggota mempunyai semangat kerja yang tinggi serta didukung oleh lingkungan kerja yang baik, maka setiap anggota akan nyaman dalam melakukan pekerjaan, sehingga tidak ada lagi anggota yang malas-malasan dalam menjalankan pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Maka setiap anggota diharapkan mempunyai semangat kerja yang tinggi demi tercapainya tujuan dari perusahaan.

#### **e. Kemampuan kerjasama**

Kemampuan kerjasama yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

Menurut Gondokusumo (2008) kemampuan kerja terdiri dari kemampuan fisik dan kemampuan mental. Kemampuan fisik adalah keadaan fisik, keadaan kesehatan, tingkat kekuatan, dan baik buruknya fungsi biologis dari bagian tubuh tertentu, sedangkan kemampuan mental adalah kemampuan mekanik, kemampuan sosial, dan kemampuan intelektual serta menyangkut pula bakat, ketrampilan dan pengetahuan.

Berikut hasil wawancara yang dilakukan dengan informan berinisial DPY (47 tahun) selaku Kabenglek Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Kerjasama dalam suatu organisasi sangat diperlukan, baik dari pegawai ke pegawai lain kerjasama, Dan yang tak kalah penting ialah kerjasama antara sesama pegawai lapangan, karena dengan kerjasama yang cukup baik antar pegawai, dapat meningkatkan kinerja ke tahap yang lebih bagus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kerjasama pegawai pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar sangat baik. Hal tersebut juga disampaikan oleh informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Semua jabatan atau bagian saling kerjasama atau keterkaitan satu sama lain kalau ada penggalangan orang benglis, bengmes dan bengdock kumpul semua kemudian bekerja sesuai bagiannya masing-masing”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bawa semua bagian yang ada pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar saling bekerjasama dan keterkaitan, kemudian ketika ada tugas yang diberikan maka masing-masing bidang bekerja sesuai dengan bidangnya. Hal senada juga disampaikan oleh informan berinisial Ri (39 tahun) selaku Juru Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Semua jabatan atau sub bagian saling keterkaitan satu sama lain dalam pekerjaan walaupun tempatnya terpisah tetapi kalau ada pekerjaan di bengdock semua bekerja sesuai bagiannya masing-masing”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa walaupun tempat kerja berpisah tetapi kalau ada pekerjaan di bengdock semua bekerjasama sesuai bagiannya masing-masing dalam pekerjaan. Hal pula juga disampaikan informan berinisial Us (57 tahun) selaku Kepala Urusan Bengkel Dock, beliau menyatakan bahwa:

“Semua jabatan disini keterkaitan semua memang beda-beda bagian tapi kita bekerja sama-sama di Bengkel kecuali anggota Tu dan keuangan tidak turun ke lapangan”.

*(Hasil wawancara tanggal 1 Desember 2021)*

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa Semua jabatan di Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar keterkaitan dan walaupun berbeda bagian tetapi semua bekerja sama-sama di Bengkel sedangkan anggota Tu dan keuangan yang tidak turun ke lapangan.

Mengacu pada hasil observasi, wawancara dan analisis dokumentasi maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa anggota pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar semuanya bekerjasama walaupun tempat kerja berbeda, tetapi ketika ada pekerjaan di bengdock

semua bekerja sesuai bagiannya masing-masing. Kemampuan kerjasama terjadi maka kemampuan teknis (Technical Skill) meliputi kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training. Kemampuan hubungan antar manusia (Social Skill) meliputi kemampuan dalam bekerja dengan melalui motivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif. Kemampuan Konseptual (Conceptual Skill) merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh.

## **2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar.**

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar peneliti mengacu pada model implementasi berperspektif to down yang dikembangkan oleh George C. Edward III dengan variabel yaitu sebagai berikut: 1) Komunikasi (communication), 2) Sumber Daya (Resources), 3) Disposisi dan 4) Struktur Birokrasi (Bureaucratic structure). Adapun data-data yang di peroleh dilapangan sebagai berikut:

### **a. Komunikasi (*Communication*)**

Komunikasi merupakan sarana untuk menjadikan pelaksana kebijakan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan. Setiap kebijakan yang akan di implementasikan dapat disalurkan kepada orang-orang yang tepat melalui

komunikasi yang harus dinyatakan dengan jelas, tepat, dan konsisten. Komunikasi yang jelas, tepat dan konsisten diharapkan dapat efektif dalam menyampaikan informasi yang dapat diterima dengan jelas pula oleh implementor, target group, dan pihak lain yang berkepentingan, terutama berkaitan dengan maksud, tujuan dan sasaran pelayanan publik yang akan diimplementasikan.

Dari hasil observasi peneliti bahwa terdapat komunikasi antara anggota dan kepala-kepala bidang. Berikut hasil wawancara peneliti dengan informan berinisial DPY (47 tahun) selaku Kabenglek Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Kafasharkan selalu memberikan pengarahan tentang rencana kerja kedepan baik itu pengarah pada waktu apel atau pada saat rapat”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa komunikasi Kafasharkan pada saat apel atau rapat. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh informan berinisial Kr (56 tahun) selaku Kepala Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Kafasharkan selalu memberikan pengarahan tentang rencana kerja kedepan baik itu pengarah pada waktu apel atau pada saat rapat”

*(Hasil wawancara tanggal 30 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pengarahan tentang rencana kerja kedepan baik itu pengarah pada waktu apel atau pada saat rapat. Sedangkan hasil observasi yang berkaitan dengan pelaksanaan sosialisasi antara aktor kebijakan dengan pelaku kebijakan di peroleh keterangan dari informan, yaitu adanya pendapat bahwa telah dilaksanakan sosialisasi mengenai kinerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal

VI Makassar. Hasil wawancara dengan informan berinisial Us (57 tahun) selaku Kepala Urusan Bengkel Dock, beliau menyatakan bahwa:

“Setiap kafasharkan punya rencana atau program kerja kedepan, tapi untuk meningkatkan kinerja pegawai kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi”.

*(Hasil wawancara tanggal 1 Desember 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa terdapat sosialisasi dalam kinerja untuk meningkatkan kinerja. Hal senada juga disampaikan oleh informan berinisial Ri (39 tahun) selaku Juru Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Kafasharkan selalu mengadakan sosialisasi dan langsung peraktek”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Dari hasil wawancara diatas bahwa telah mengadakan sosialisasi sekaligus dengan pranktek agar dapat meningkatkan kinerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar.

Mengacu pada hasil observasi, wawancara dan analisis dokumentasi maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa terdapat komunikasi yang baik di Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar.

#### **b. Sumberdaya (*Resources*)**

Sumberdaya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terhadap terlaksanakanya keberhasilan terhadap suatu implementasi, walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan kebijakan maka tidak akan berjalan dengan efektif. Sumberdaya yang dapat mendukung pelaksanaan kebijakan dapat berwujud, seperti sumberdaya

manusia, dan sumberdaya anggaran, sumberdaya peralatan, sumberdaya informasi dan kewenangan. Sumberdaya manusia merupakan salah satu indikator yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi.

Implementasi sangat tergantung kepada sumberdaya manusia (aparatur), dengan demikian sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan di samping harus cukup juga harus memiliki keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan tugas, anjuran, perintah dari atasan (pimpinan). Oleh karena itu, sumberdaya manusia harus ada ketepatan dan kelayakan antara jumlah staf yang dibutuhkan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tugas pekerjaan yang ditanganinya.

Dari hasil observasi peneliti bahwa sumberdaya manusia pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar yang masih kurang. Hasil wawancara peneliti dengan informan berinisial HA (56 tahun) selaku Juru Bengkel Mesin Bubut Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Sebenarnya kami disini masih kekurangan anggota, tapi pekerjaan semua bisa terkafer walaupun sedikit anggota”

*(Hasil wawancara tanggal 1 Desember 2021)*

Hasil wawancara diatas bahwa Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar masih kekurangan anggota, tetapi pekerjaan selama ini dapat diselesaikan, pekerjaan dapat diselesaikan walaupun kurang anggota karena sarana dan prasarana pekerjaan sudah lengkap. Hal senada juga disampaikan oleh informan berinisial A. TA (48 tahun) selaku Perwira Urusan Keselamatan, beliau mengatakan bahwa:

“Sebenarnya semua pekerjaan disini bisa dikerjakan semua walaupun sedikit anggotanya karena semuanya sudah berpengalaman sudah

menguasai pekerjaan di tambah dengan sarana dan prasarananya sudah lengkap tidak seperti dulu kalua penggalangan manual sekarang pake mesin”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa sarana dan prasana sudah lengkap dan pekerja pada umumnya semuanya sudah berpengalaman sehingga dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Hal tersebut juga disampaikan oleh informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Pekerjaan disini itu sudah ringan kita rasa karena sudah kita kuasai semua pekerjaan, sekarang itu sudah ada alat berat sudah serba mesin”

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa semua pekerjaan sekarang menggunakan mesin, sehingga merasa pekerjaan mudah dan ringan.

Mengacu pada hasil observasi, wawancara dan analisis dokumentasi maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar masih terdapat kekurangan anggota, tetapi anggota yang bekerja selama ini efektif dan efisien karena sarana dan prasarana dalam pekerjaan memadai.

### **c. Disposisi**

Salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan adalah sikap implementor atau aparatur. Jika aparatur setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan yang dijalankan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka kinerja akan mengalami banyak masalah dan tidak tercapai.

Sikap yang harus dimiliki aparat terhadap kebijakan yang akan dijalankan kesadaran pelaksana, petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon kinerja kearah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut.

Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran kinerja namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan kinerja secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada di dalamnya. Di samping itu, dukungan para pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran kinerja kebijakan. Karena implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama banyak pihak. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidak efektifan dan menghambat jalanya pelaksanaan kebijakan.

Sikap penerimaan atau penolakan dari pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil dari anggota pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Akan tetapi kinerja pegawai bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil kebijakan/keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

Untuk mengetahui bagaimana sikap pelaksana dalam melaksanakan kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar tentang kesadaran pelaksana dalam mengimplementasikan kinerja tersebut, maka dapat dilihat dari hasil wawancara berikut, diantaranya hasil wawancara

dengan informan berinisial DPY (47 tahun) selaku Kabenglek Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Kesadaran anggota sudah cukup meningkat terutama dalam hal disiplin kerja, karena kebijakan tunjangan kinerja ini tujuannya agar anggota dapat bekerja lebih giat”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kesadaran anggota bekerja sudah cukup meningkat dengan adanya kebijakan tunjangan dalam kinerja. Hal tersebut juga disampaikan oleh informan berinisial Ri (39 tahun) selaku Juru Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Kesadaran anggota meningkat, dilihat dari kedisiplinan anggota yang sudah cukup baik”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas senada dengan yang disampaikan oleh informan berinisial Kh (56 tahun) selaku Kepala Bengkel Badan Kapal, beliau mengatakan bahwa:

“Kesadaran sudah cukup karena anggota tidak hanya fokus pada absen kehadiran apel pagi dan sore saja, melainkan lebih kearah peningkatan disiplin kerja guna memberikan hasil yang positif pada pekerjaan”.

*(Hasil wawancara tanggal 30 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa tingkat kesadaran pelaksana dalam menjalankan kebijakan kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar sudah baik, hal ini dapat mempengaruhi keberhasilan dari kebijakan yang dilaksanakan. Meningkatnya kesadaran ini menunjukkan bahwa para pelaksana kebijakan memiliki sikap yang mendukung untuk melaksanakan kebijakan dengan baik karena keberhasilan

kebijakan ditentukan oleh sikap dan kesadaran dari para yang melaksanakan kebijakan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa disposisi atau sikap pelaksana dalam melaksanakan kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar sudah baik, karena sudah banyak yang dapat dikatakan menunjang seperti adanya kesadaran pelaksana untuk melaksanakan kebijakan dengan baik seperti disiplin kerja pegawai meningkat serta secara menyeluruh sikap pelaksana mengarah kearah penerimaan atau mendukung kebijakan yang diimplementasikan.

#### **d. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)**

Struktur birokrasi merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji suatu implementasi kebijakan publik. Struktur birokrasi sebagai pelaksana kebijakan memiliki peranan penting dalam kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil, salah satu aspek yang terpenting dalam organisasi adalah adanya *Standard Operating Procedures (SOP)*. SOP adalah suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan. SOP merupakan tatacara atau tahapan yang dilakukan dan harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan. Struktur birokrasi dalam menjalankan kebijakan bertugas sesuai

dengan masing-masing tugasnya, mereka menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang mereka jalankan.

Berikut terkait dengan pemahaman pelaksana tentang standar, tujuan dalam bidang tugasnya, dari hasil wawancara informan berinisial Hj. Ha (55 tahun) selaku kasi perencanaan dan anggaran, beliau mengatakan bahwa:

“Sebagian besar anggota yang sudah paham tentang standar tujuan tentang bidang tugasnya masing-masing”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa sebagian besar anggota memahami standar tujuannya masing-masing, hal tersebut juga disampaikan oleh informan berinisial Us (57 tahun) selaku Kepala Urusan Bengkel Dock, beliau menyatakan bahwa:

“Banyak yang sudah paham tentang tujuan dari kebijakan ini, seperti prosedur masing-masing kepala bagian menilai pegawainya kemudian disampaikan kepada kepala produksi lalu kepala produksi yang melaporkan hasilnya kepada Kepala Fasharkan Makassar”

*(Hasil wawancara tanggal 1 Desember 2021)*

Hasil wawancara diatas senada dengan disampaikan oleh informan berinisial DPY (47 tahun) selaku Kabenglek Fasharkan Makassar, beliau mengatakan bahwa:

“Masing-masing kepala bagian menilai anggotanya kemudian dilaporkan kepada Kafasharkan Makassar”.

*(Hasil wawancara tanggal 29 November 2021)*

Hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan tunjangan kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil terkait dengan pemahaman pelaksana tentang standar, tujuan dalam bidang tugasnya menunjukkan bahwa

pelaksana kebijakan sudah memahaminya sehingga di dalam implementasi kebijakan ini sudah menunjukkan hasil yang maksimal.

Dari hasil wawancara dan analisis maka dapat disimpulkan bahwa kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar terkait dengan standar Operasional Prosedur (SOP) dan apakah terstruktur sudah menunjukkan sesuai prosedur/SOP ataupun panduan yang berlaku sehingga pelaksanaannya terstruktur.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar.**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar diukur menggunakan indikator yang telah disepakati sebelumnya yaitu sebagai berikut:

##### **a. Kuantitas kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian di Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar peneliti dapat menilai bahwa masih kekurangan anggota dalam kinerja, tetapi kinerja yang diberikan selama ini dapat diselesaikan tepat pada waktu yang ditentukan, kerana semua anggota sudah berpengalaman dan menguasai pekerjaan masing-masing dan sarana dan prasarana dalam kinerja sudah lengkap.

Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar anggota sedikit tetapi saling peduli dan saling bekerjasama antara bidang satu dengan bidang lainnya karena dalam melakukan pekerjaan tersebut pekerjaan yang dilakukan saling berkaitan dengan setiap bidang-bidangnya. Hal ini harus dipertahankan oleh semua anggota Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar sehingga kompetensi yang dimiliki anggota saling menutupi kekurangan – kekurangan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Dari indikator yang digunakan untuk menilai banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh anggota dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai semakin banyak, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, menunjukkan tanggung jawab yang sangat besar. Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar selama ini sebagian anggota bekerja rangkap dan anggota bekerja extra karena kekurangan anggota, oleh sebab itu perlu adanya menambah anggota agar kinerja semakin efektif dan efisien.

Hasil penelitian Siti Nurwahyuni (2019) menunjukkan bahwa jika beban kerja yang dibebankan kepada karyawan tidak menjadi suatu beban kerja yang berat karena segala bentuk beban kerja yang diberikan sudah menjadi komitmen dan tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikannya. Sehingga dengan beban kerja yang rendah akan memberikan pandangan yang positif terkait beban kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis lebih lanjut yang dilakukan peneliti juga

menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2000: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **b. Kualitas Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kinerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar memiliki kinerja yang berkualitas, karena kinerja selama ini efektifitas dan efisiensi yang dilakukan oleh sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar meningkatkan kualitas, baik itu kualitas peningkatan sumber daya manusia maupun kualitas produk. Peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan bersama-sama pegawai dan manajer dengan tujuan mencari nilai tambah agar perusahaan tersebut dapat menghadapi tantangan kompetitif.

Kualitas kinerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar berkompetensi intelektual yang dimilikinya berupa anggota bersemangat melaksanakan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tupoksi masing-masing bidang dan juga anggota menetapkan rencana yang sistematis yang sudah disusun oleh masing-masing bidang, anggota mampu berpikir kreatif melaksanakan pekerjaan yang diberikan sesuai yang

diperintahkan dan anggota saling peduli dan saling membantu dengan rekan kerjanya karena pekerjaan tersebut saling berkaitan antara bidang satu dengan yang lainnya, anggota mampu untuk menyampaikan gagasan dan ide pada saat waktu diskusi. Dari hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk indikator kualitas kinerja yang dimiliki anggota perlu dipertahankan dari aspek anggota yang bersemangat bekerja terhadap pekerjaan yang diberikan, anggota menetapkan rencana sistematis berdasarkan yang direncanakan tiap – tiap bidang yang telah disusun, anggota mampu berpikir kreatif terhadap pekerjaan sesuai yang diperintahkan, anggota mampu untuk menyampaikan gagasan yang dimilikinya sehingga menghasilkan kinerja sesuai yang diharapkan.

Pelatihan dan melanjutkan pendidikan dikatakan baik apabila anggota bekerja sesuai dengan metode atau teknik yang di berikan perusahaan, anggota mampu menyerap materi yang diberikan instruktur sewaktu pelatihan diadakan, anggota mampu mengoperasikan atau menggunakan sarana dan prasarana yang telah disediakan oleh perusahaan. Menurut Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo (2003:134), pelatihan pegawai atau training adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap-sikap kerja (*attitudes*) para pegawai melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Untuk itu pelatihan anggota sangat diperlukan untuk memperkecil atau menghilangkan *training gap* antara kinerja faktual dibandingkan terhadap kinerja idealnya sehingga pada akhirnya akan dicapai kinerja anggota yang tinggi. Program pelatihan diharapkan dapat

meningkatkan kualitas SDM yang ada sehingga akan meningkatkan kinerja anggota.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Anriza Julianry (2017) dalam Jurnal Aplikasi bisnis Vol. 3 no. 2 menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Sedangkan Menurut hasil penelitian Dewi Shintia dkk (2016) menunjukkan ada pengaruh positif dari (1) tingkat pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. (2) tingkat pendidikan terhadap pengembangan karir. (3) tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan. (4) pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 1992 Tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, jaminan sosial tenaga kerja adalah suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami tenaga kerja berupa kecelakaan kerja, sakit, hamil, bersalin, hamil tua, dan meninggal dunia. Cara selanjutnya adalah pemberian insentif bagi pegawai. Upah insentif sebenarnya merupakan salah satu bentuk kualitas kerjayang dinyatakan dalam bentuk uang.

### **c. Ketepatan waktu**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan waktu kerja pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar telah memenuhi ketepatan waktu kerja, keterlambatan waktu karena faktor

cuaca, seperti mau penggalangan atau waktunya pengecatan tiba-tiba hujan tentu pekerjaan tertunda tetapi semua bisa teratasi.

Pekerjaan anggota diselesaikan berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan yang mana pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak saling berbenturan jadwal karena sudah tercantum dalam beban kerja setiap pegawai sehingga lebih banyak program kerja yang terlaksana. Dan tidak terlepas dari jumlah pegawai yang sudah ditetapkan untuk mengerjakan setiap sasaran kerja yang dibagi berdasarkan bidang masing-masing, sehingga jumlah beban kerja dengan jumlah pegawai yang bekerja dapat berimbang agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal. Dengan demikian diharapkan dapat mendukung pengembangan kinerja dari pegawai di Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar mencapai target sasaran kerja yang lebih maksimal lagi sehingga kinerja instansi lebih meningkat lagi.

Hasil penelitian Hildani Rahma dkk (2018) menyatakan terdapat hubungan yang sangat positif antara variabel ketepatan waktu dan kinerja karyawan dan prosedur kedisiplinan mampu mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan. Karyawan yang sudah mematuhi prosedur disipliner akan dengan mudah melakukan pekerjaannya tepat waktu.

Simamora (2015:339) “Kinerja mengacu pada pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

#### **d. Kehadiran**

Pernyataan dapat dijelaskan bahwa tingkat kehadiran anggota sangat penting bagi perusahaan, tingkat kehadiran anggota sangat mempengaruhi keefektifan anggota dalam melakukan pekerjaan. Salah satu tujuan perusahaan adalah melakukan pekerjaan dengan baik dan efektif serta didukung pula dengan lingkungan kerja yang baik. Dengan adanya semangat kerja maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, absensi dapat diperkecil. Oleh karena itu maka selayaknya setiap perusahaan selalu berusaha agar para anggota memiliki semangat kerja yang tinggi, sebab dengan semangat kerja yang tinggi diharapkan akan meningkat pekerjaan, karena itulah semangat kerja sangat mempengaruhi jalannya suatu pekerjaan, apabila setiap anggota mempunyai semangat kerja yang tinggi serta didukung oleh lingkungan kerja yang baik, maka setiap anggota akan nyaman dalam melakukan pekerjaan, sehingga tidak ada lagi anggota yang malas-malasan dalam menjalankan pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Maka setiap anggota diharapkan mempunyai semangat kerja yang tinggi demi tercapainya tujuan dari perusahaan.

Menurut Latainer (dalam soediono, 2003:87), mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. dalam arti sempit biasanya di hubungkan dengan hukuman. pada dasarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin.

#### **e. Kemampuan kerjasama**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar semuanya bekerjasama walaupun tempat kerja berbeda, tetapi ketika ada pekerjaan di bengdock semua bekerja sesuai bagiannya masing-masing. Kemampuan kerjasama terjadi maka kemampuan teknis (Technical Skill) meliputi kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training. Kemampuan hubungan antar manusia (Social Skill) meliputi kemampuan dalam bekerja dengan melalui motivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif. Kemampuan Konseptual (Conceptual Skill) merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh.

Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar mempunyai koordinasi dan kerjasama yang baik dalam bekerja, apabila menemui pekerjaan yang sulit maka mereka meminta petunjuk dan arahan kepada pimpinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga proses kerja dan penyelesaian tugas-tugas organisasi tidak terhambat dan sasaran kerja yang dikerjakan dapat terealisasi dengan baik. Walaupun kemandirian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit belum cukup maksimal tetapi pegawai masih memiliki kesadaran untuk bertanya kepada atasan ataupun rekan kerja untuk membantu menyelesaikan pekerjaan yang sulit, sehingga dengan demikian tidak terulur-ulur waktu dalam

menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugas yang lainnya pun tidak saling berbenturan. Meskipun para pegawai masih perlu meningkatkan kemandirian mereka dalam bekerja, tetapi harus memperhatikan serta focus pada setiap pekerjaan yang dikerjakan sehingga dapat terselesaikan dengan baik.

Dengan demikian sedikit demi sedikit kemandirian para pegawai dapat terbangun dengan sendirinya dan mereka mampu bekerja secara professional dalam bidangnya dan dapat meningkatkan setiap kinerja individu yang ada didalamnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Rindah (2017) menunjukkan bahwa kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya kebutuhan untuk pengawasan, dampak interpersonal, dukungan atasan merupakan factor penting dalam meningkatkan kinerja.

## **2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar.**

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kinerja Aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar peneliti mengacu pada model implementasi berperspektif to down yang dikembangkan oleh George C. Edward III dengan variabel yaitu sebagai berikut: 1) Komunikasi (communication), 2) Sumber Daya (Resources), 3) Disposisi dan 4) Struktur Birokrasi (Bureaucratic structure). Berikut hasil penelitian yang di peroleh sebagai berikut:

### **a. Komunikasi (*Communication*)**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat komunikasi yang baik di Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar.

Edward III (sebagaimana dikutip dalam Agustino, 2014:151) mengungkapkan bahwa kejelasan komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street level bureuacrats*) haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu/mendua). Kejelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tatanan tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan.

Lebih lanjut Edward III (sebagaimana dikutip dalam Winarno, 2014:181) menjelaskan bahwa dalam rangka mengurangi kadar ketidakjelasan komunikasi kebijakan, maka jauh lebih baik jika dikembangkan saluran-saluran komunikasi yang efektif. Semakin baik dikembangkan saluran-saluran komunikasi untuk meneruskan perintah-perintah implementasi, maka semakin tinggi probabilitas perintah-perintah ini diteruskan dengan benar".

Menurut Muhammad (2014:29) komunikasi adalah pesan verbal dan non verbal untuk mengubah perilaku kepada pengirim pesan tersebut. Dalam perusahaan komunikasi antar pegawai diperlukan karena untuk penyampaian pesan apabila karyawan melakukan kesalahan mampu untuk memberikan evaluasi supaya dapat bekerja lebih baik. Komunikasi yang baik dapat membuat pekerjaan menjadi lebih baik, komunikasi antar karyawan juga dapat menumbuhkan rasa kerjasama antar karyawan supaya dapat

menyelesaikan target yang telah ditentukan perusahaan. Hal tersebut memang sekiranya berpengaruh karena dalam perusahaan juga memerlukan komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman dibagian perusahaan.

#### **b. Sumberdaya (*Resources*)**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar masih terdapat kekurangan anggota, tetapi anggota yang bekerja selama ini efektif dan efisien karena sarana dan prasarana dalam pekerjaan memadai.

Dalam hal sumber daya yaitu sumber daya manusia dan sumber daya finansial. Berdasarkan hasil penelitian diatas antara sumber daya manusia dan sumber daya finansial dengan standard dan sasaran kebijakan itu memiliki keterkaitan. Karena bagaimanapun dalam mewujudkan suatu standar yang baik demi mewujudkan tujuan yang telah ditentukan itu dijalankan oleh seorang implementator. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu mewujudkan implementasi kebijakan dengan baik dan benar. Dan karena itu pada hasil penelitian diatas Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar membutuhkan sumber daya yang berkualitas. Sumberdaya yang berkualitas di Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar sumber daya finansial yang mendukung. Sumberdaya manusia yang berkualitas adalah karena adanya pelatihan khusus

bagi anggota yang terdapat di Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar. Dari pemaparan itu dapat dikatakan bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan adanya pelatihan, dan untuk mewujudkan adanya pelatihan itu memerlukan anggaran yang dikeluarkan.

### **c. Disposisi**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa disposisi atau sikap pelaksana dalam melaksanakan kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lantamal VI Makassar sudah baik, karena sudah banyak yang dapat dikatakan menunjang seperti adanya kesadaran pelaksana untuk melaksanakan kebijakan dengan baik seperti disiplin kerja pegawai meningkat serta secara menyeluruh sikap pelaksana mengarah kearah penerimaan atau mendukung kebijakan yang dimplementasikan.

Simamora (1997) berpendapat disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Rivai, 2004:18). Disiplin kerja yang ditanamkan pimpinan kepada bawahannya dapat menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya karena karyawan menyadari akan kewajibannya dan tentu akan

mengutamakan hasil kerja yang baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian Darmawan (2013:56) menunjukkan bahwa kedisiplinan yang berjalan secara adil dan konsisten memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jika membicarakan mengenai kinerja karyawan biasanya selalu diikuti oleh disiplin. Jika kinerja organisasi meningkat secara tidak langsung menyatakan bahwa kinerja tiap karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut tentu juga meningkat. Sedangkan hasil penelitian Wirawan (2009:138) bahwa bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik, disiplin bertujuan untuk memperkuat pegawai mempertahankan kinerjanya yang baik. Sebaliknya, bagi karyawan yang memiliki kinerja yang tidak mencapai target atau standar bertujuan untuk memperbaiki kinerja di tahun mendatang.

Menurut Edward (public policy:137) Suatu disposisi dalam implementasi dan karakteristik juga sikap yang dimiliki oleh implementator kebijakan seperti komitmen, kejujuran. Seorang implementator yang baik harus mempunyai disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan yang baik seperti apa yang diinginkan dan ditetapkan oleh pembuat kebijakan. Dari penelitian diatas menyebutkan bahwa disposisi pelaksana yang terdapat di dinas pencatatan sipil dan administrasi kependudukan kota cimahi sudah baik. Kebijakan mengenai sistem informasi administrasi kependudukan ini mempermudah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam disposisi ini sangat erat kaitannya dengan sumber daya

manusia. Apabila kualitas sumber daya manusia baik, maka akan baik pula pada disposisinya

**d. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparat tentara nasional Indonesia dan pegawai negeri sipil pada Kantor fasilitas pemeliharaan dan perbaikan lintamal VI Makassar terkait dengan setandar Operasional Prosedur (SOP) dan apakah terstruktur sudah menunjukkan sesuai prosedur/SOP ataupun panduan yang berlaku sehingga pelaksanaannya terstruktur.

Hasil penelitian Suardi dkk (2019) menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai

Menurut Edward III yang dirangkum oleh winarno (2005:152) yang menjelaskan bahwa: “SOP sangat mungkin menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP penghambat implementasi.”

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar sudah cukup berjalan dengan baik.
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar secara umum sudah sesuai dengan peraturan kinerja di Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar.

#### **B. Saran**

Ada beberapa saran yang peneliti ingin sampaikan untuk lebih meningkatkan kinerja aparat Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar, dari hasil penelitian sebagai berikut:

1. Kuantitas, ketepatan waktu kerja masih perlu ditambahkan dan ditingkatkan
2. Kantor Fasilitas pemeliharaan dan perbaikan Lantamal VI Makassar harus memberikan sanksi tegas pada anggota yang bekerja tidak tepat terhadap waktu.

3. Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar perlu penambahan personel terutama di bagian perbengkelan
4. Kantor Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Lantamal VI Makassar masih perlu di tambah jadwal sosialisasi dan pelatihan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan skiiil personelnya



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Agustino L (2014). Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung. Alfabeta.
- Ananta Kusuma Seta. 1987. Konservasi sumber daya. Jakarta: Kalam Mulia.
- Arikunto. S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineke Cipta.
- Basuki, Sulisty. 2006. Metode Penelitian Jakarta. Wedatama Widya Sastra.
- Bogdan, Robert dan steven Taylor. 2007. Pengantar Metode Kualitatif. Surabaya: Usaha Nasional.
- Creswell, J.W. (1998) *Qualitative Inguari and Research Design Chosing Amongy Vive Tradition*. Thousand Qaks, CA;Sage.
- Dunn, William N, (2003). Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Edisi Kedua. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Edison, A. A. (2016). *Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Dan Penentuan Prioritas Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Pada PT. Andromeda Galacticorp Surabaya)*. Universitas Airlangga.
- Fasilitas Pemeliraan dan Perbaikan Makassar, (Petunjuk Kerja 2019:246)
- Fasilitas Pemeliraan dan Perbaikan Makassar (Program Kerja 2020: 10)
- Daftar Susunan Personel (DSP:1). Jakarta 2020.
- Fattah, Hussein. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatera.
- Hasibuan dan Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. H. (2000) *Manajemen Personalian dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta, Indonesia: BPFE.
- Indiahono, Dwiyanto. (2009). *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analisis*. Y ogyakarta : Penerbit Gava Media.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*.
- MM, D. K. (n.d.). M..(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja

Rosdakarya.

Mulyadi, Deddy. (2015). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ketiga*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*.

Rozarie, C. V. R. A. De, & Indonesia, J. T. K. R. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*.

Simamora, H. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Indonesia.

Simanjuntak, Payaman. (2000), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga FE.UI Jakarta.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Simanjuntak, R. A. (2010). Analisis Beban Kerja Mental dengan Metoda Nasa-Task Load Index. *Jurnal Teknologi Technosciantia*, 78–86.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Syukur, Fatah, (2011), *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra.

Wibowo, U. B. (2011). *Teori Kepemimpinan*. *Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta [Skripsi]. [Internet]. [Diunduh 26 September 2017]. Tersedia Pada: [Http://Staff. Uny. Ac. Id/Sites/Default/Files/Tmp/C, 20201113](http://Staff.Uny.Ac.Id/Sites/Default/Files/Tmp/C,20201113).*

Winarno B, (2014). *Kebijakan Publik : Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta. Caps Publishing.



LAMPIRAN

**BOSOWA**

## Lampiran 1

### PEDOMAN WAWANCARA

#### KINERJA APARAT TENTARA NASIONAL INDONESIA DAN PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR FASILITAS PEMELIHARAAN DAN PERBAIKAN PANGKALAN UTAMA TNI ANGKATAN LAUT VI MAKASSAR

##### JAWABAN INFORMAN I

###### ❖ Identitas Informan

Nama :

Umur :

Jabatan :

###### ❖ Pertanyaan

1. Bagaimana kinerja pegawai di kantor Fasharkan Lantamal VI Makassar?
2. Bagaimana rencana kedepan untuk meningkatkan kinerja pegawai kantor Fasharkan Lantamal VI Makassar ?
3. Apa yang di inginkan kantor Fasharkan Lantamal VI Makassar kedepan ?  
Apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai keinginan tersebut ?
4. Berdasarkan pengalaman selama ini, bagaimana cara kantor Fasharkan Lantamal VI Makassar melakukan penilaian kinerja pegawai ?
5. Apakah Kafasharkan Lantamal VI Makassar mengikut sertakan pegawai dalam pelatihan atau kursus ?
6. Apakah Kafasharkan mendorong pegawai untuk melanjutkan pendidikan secara formal atau non formal ?
7. Bagaimana tindakan Kafasharkan Lantamal VI Makassar dalam memperbaiki kinerja pegawai kedepan ?
8. Pernahkah Kafasharkan Lantamal VI Makassar memberikan pengarahan terkait rencana kerja pegawai ?
9. Siapa yang mengevaluasi dan menilai kinerja pegawai di Fasharkan Lantamal VI Makassar ?

10. Bagaimana kondisi kerja pada jabatan anda di kantor Fasharkan Lantamal VI Makassar ?

11. Bagaimana hubungan kerja masing-masing jabatan atau bagian ?



Lampiran II



Pintu Masuk Kantor Fasharkan Makassar



Pengarahan oleh Kafasharkan Makassar



Rapat di pimpin oleh Kafasharkan Makassar



Penggalangan Kapal



Persiapan Pengecatan Kapal



Wawancara dengan kepala bengkel Elektronika



Wawancara dengan Kepala Sub bagian Perencanaan



Wawancara dengan Kepala bengkel badan Kapal



Wawancara dengan Kaur bengkel dock



Wawancara dengan Paur Keselamatan



Wawancara dengan Juru bengkel badan Kapal

