



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DIREKTORAT
JENDERAL IMIGRASI**

SKRIPSI

YUDHITIA LASFIKA

1206319126

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
PROGRAM SARJANA EKSTENSI ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JUNI 2015**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DIREKTORAT
JENDERAL IMIGRASI**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ilmu administrasi

**YUDHITIA LASFIKA
1206319126**

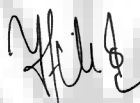
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
PROGRAM SARJANA EKSTENSI ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JUNI 2015**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Yudhitia Lasfika

NPM : 1206319126

Tanda Tangan : 

Tanggal : 8 Juli 2015

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Yudhitia Lasfika
NPM : 1206319126
Program Studi : Administrasi Negara
Judul Skripsi : Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dra. Rainingsih Hardjo, M.A

Sekretaris Sidang : Wahyu Mahendra, S.IA

Pembimbing : Dra. Eva Andayani, M.Si

Penguji : Nidaan Khafian, S.Sos, M.A

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 8 Juli 2015

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Arie Setiabudi Soesilo, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi.
3. Dr. Retno Kusumastuti, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi.
4. Dra. Afiati Indri Wardani M.Si., selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi.
5. Dra. Eva Andayani sebagai dosen pembimbing yang selalu menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen dan Pegawai Administrasi Negara Universitas Indonesia atas keramahan, dukungan dan bantuan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Kedua orang tua penulis yang sangat banyak memberikan bantuan moril, material, arahan, dan selalu mendoakan keberhasilan dan keselamatan selama menempuh pendidikan.
8. Keluarga Besar penulis yang selalu memberikan dorongan, semangat, kasih sayang dan bantuan secara moril maupun materiil demi kelancaran penyusunan skripsi ini.

9. Pacar penulis Daud Darmali Manaor yang selalu memberikan semangat dan waktunya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat dan teman satu bimbingan penulis, terima kasih atas dukungan dan bantuannya selama ini.
11. Sri Purwanti dan Nita Anggraeni selaku pegawai bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang telah memberikan dukungan dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Untuk teman-teman seperjuangan ADM Negara 2012 dan 2013 yang selama ini bersama-sama menyelesaikan perkuliahan sampai saat ini. Semoga untuk semuanya selalu sukses dan berguna bagi masyarakat.
13. Terima kasih untuk seluruh staf program ekstensi ADM Negara FISIP UI, dan untuk Mas Dodo yang telah memberikan bantuan berupa pembuatan surat-surat izin, jadwal pengumpulan skripsi dan jadwal sidang skripsi.
14. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih banyak.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Juni 2015

Penulis,

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yudhitia Lasfika
NPM : 1206319126
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 8 Juli 2015

Yang menyatakan,



(Yudhitia Lasfika)

ABSTRAK

Nama : Yudhitia Lasfika

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Judul : Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Di samping itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dengan menggunakan daftar pertanyaan seperti yang ada dalam kuesioner. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori mengenai kinerja menurut Ivancevich. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi adalah baik.

Kata kunci: Kinerja, kinerja pegawai

ABSTRACT

Name : Yudhitia Lasfika

Study Program : Public Administration

Title : Analysis of Employees Performance at Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

This paper aims to describe the employee performance at Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. The approach used in this research is quantitative approach with survey method. In addition, the researchers also conducted interviews with the head of Sub Division Officer using a list of questions such as those in the questionnaire. The theory used in this research is the theory about the performance by Ivancevich. These results indicate that the performance of employees of Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi is good.

Kata kunci: Performance, Performance of employee

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Signifikasi Penelitian.....	16
1.5 Sistematika Penulisan.....	16
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI.....	18
2.1 Tinjauan Pustaka.....	18
2.2 Kerangka Teori.....	22
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2.2.2 Kinerja.....	26
2.3 Operasionalisasi Konsep.....	32
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Pendekatan Penelitian.....	36

3.2 Jenis Penelitian.....	37
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian.....	37
3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian.....	37
3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu.....	37
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	38
3.5 Skala Pengukuran	40
3.6 Uji Validitas dan realibilitas.....	40
3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	41
BAB 4.GAMBARAN UMUM ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI.....	44
4.1 Latar Belakang Pembentukan.....	46
4.2 Visi dan Misi.....	47
4.3 Tugas dan fungsi Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.....	47
4.4 Struktur Organisasi.....	51
4.5 Komposisi Jumlah Pegawai.....	51
4.6 Sasaran Kinerja Pegawai.....	52
4.7 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.....	54

BAB 5. Penutup.....	111
5.1 Kesimpulan.....	111
5.2 Saran.....	111

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam mewujudkan tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* di Indonesia, peran aparatur negara menjadi unsur yang sangat vital bagi keberhasilan pemerintahan. Keberhasilan pemerintahan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang berperan penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia memiliki potensi yang besar dalam menjalankan aktivitas pemerintahan mulai dari perencanaan hingga evaluasi.

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi / instansi. Sumber daya manusia dalam organisasi/ instansi pemerintah disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peran PNS dalam instansi pemerintahan dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu instansi karena kontribusinya dalam suatu organisasi. Pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat berperan dalam menyelenggarakan pemerintahan dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi pemerintahan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pemerintahan, hal yang perlu diperhatikan oleh pegawai negeri sipil adalah disiplin kerja. Disiplin kerja dalam kaitannya dengan pekerjaan didefinisikan sebagai sikap dan perilaku seorang pegawai yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang pegawai dengan penuh kesadaran dan ketulusikhlasan atau dengan tanpa paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan perusahaan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan maksimal dalam pencapaian tujuan suatu organisasi (Gouzali, 2006:111).

Kebijakan disiplin kerja pegawai negeri sipil telah tercantum dalam salah satu butir Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 / KEP / M.PAN / 4 / 2002 tanggal 25 April 2002 tentang Buku Pedoman Pengembangan Budaya Kerja berupa Disiplin dan Keteraturan Kerja. Berdasarkan butir kebijakan tersebut, idealnya kedisiplinan pegawai negeri sipil akan secara langsung

berpengaruh pada keteraturan kerja sehingga dengan adanya keteraturan kerja, maka akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas kinerja. Istilah kinerja sering disebut sebagai prestasi atau tingkat keberhasilan individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam mewujudkan *planning* suatu organisasi. (Mahsun, 2006:25).

Kinerja dibedakan menjadi dua yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. (Ongkorahardjo, M. D. P. A., Susanto, A., & Rachmawati, D. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 10(1), 11–21. (2008). Analisis pengaruh human capital terhadap kinerja perusahaan (studi empiris pada kantor akuntan publik di Indonesia). Selanjutnya faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, pimpinan atau bawahan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2009:15). Dari konsep tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja individu yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Untuk itu demi tercapainya tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja maka perlu dilakukan penerapan disiplin kerja secara berkelanjutan.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 pasal 1 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa disiplin pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Hal ini dijadikan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum dalam menjatuhkan hukuman disiplin.

Adapun sebanyak 49 pegawai negeri sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi yang melanggar aturan yang selanjutnya dijatuhi hukuman disiplin.

Bentuknya paling banyak pemerasan, narkoba, judi, dan mangkir tidak masuk kerja diatas tiga bulan. Terhadap pelanggaran tersebut sanksi yang dijatuhkan berupa hukuman disiplin tingkat ringan sebanyak 14 orang, hukuman disiplin tingkat sedang sebanyak 5 orang, penurunan pangkat 7 orang, pemberhentian tidak hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 7 orang, dilimpahkan ke Pengadilan Negeri sebanyak 13 orang, sedangkan untuk kategori pelaku berdasarkan usianya untuk klasifikasi rata-rata pegawai imigrasi yang melanggar berumur antara 30-40 tahun. (www.rmol.co/) (diakses pada tanggal 20 Februari 2015, pukul 11:20). Hal tersebut diatas jelas memperlihatkan rendahnya disiplin pegawai negeri sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Direktorat Jenderal Imigrasi berada di bawah Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia merupakan salah satu jajaran yang tugas pokok dan fungsinya meliputi pengawasan lalu lintas antar negara serta pengawasan atas keberadaan dan kegiatan orang asing yang melakukan kegiatan di dalam wilayah Indonesia. Berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.03-PR.07.04 Tahun 2005 Direktorat Jenderal Imigrasi mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas pokok Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di bidang keimigrasian dan menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam menjalankan tugas pokoknya tersebut, dalam pelaksanaannya didukung oleh Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang merupakan sebuah struktur bagian dari Direktorat Jenderal Imigrasi. Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi merupakan *supporting unit* yang mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi serta menyelenggarakan fungsi pelaksanaan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran, pengelolaan urusan kepegawaian, pengelolaan urusan keuangan, pengelolaan urusan barang milik negara dan rumah tangga, pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan Direktorat Jenderal Imigrasi, dan pelaksanaan hubungan masyarakat dan urusan tata usaha Direktorat Jenderal Imigrasi yang mana keberhasilan pencapaian visi dan misi Direktorat Jenderal

Imigrasi akan bergantung pada kemampuan pegawai dalam mengoptimalkan unit-unit kerja yang terdapat di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

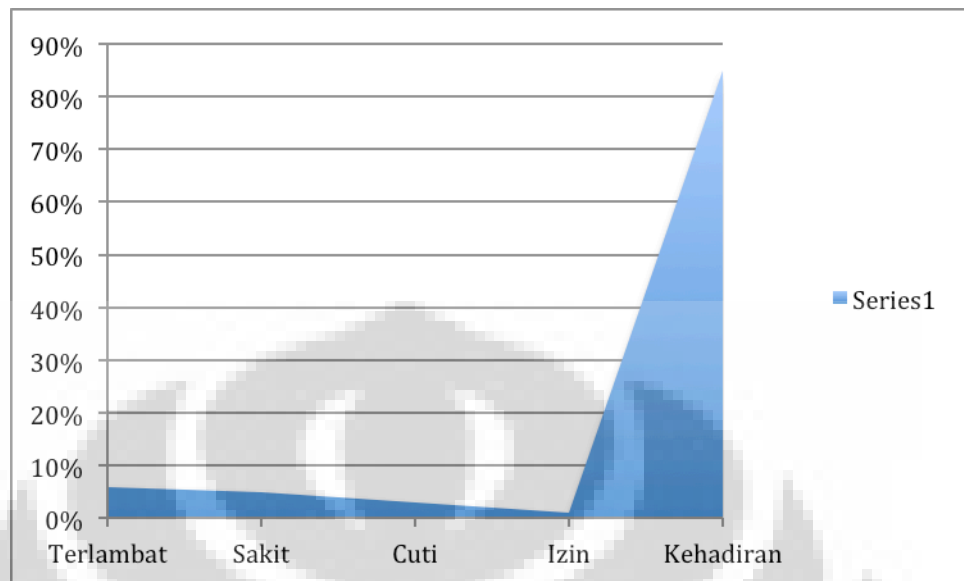
Optimalisasi pelaksanaan tugas pokok tersebut dapat tercapai melalui peningkatan kinerja pegawai, akan tetapi peningkatan kinerja tidak didukung oleh kinerja individu pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dikarenakan masih ada pegawai yang datang terlambat dan juga keluar tanpa izin pada saat jam kantor. Hal ini senada dengan pemaparan dari pegawai jabatan fungsional umum bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

“Memang masih ada pegawai yang keluar tanpa izin saat jam kantor, yang masih suka datang terlambat juga masih banyak walaupun absensi sudah menggunakan finger print. Kalau kita datang terlambat yang dipotong kan remun kita, jadi ya balik lagi ke individunya masing-masing ya.” (Wawancara peneliti dengan pegawai jabatan fungsional umum bagian kepegawaian, 10 Maret 2015).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi menyatakan bahwa sepanjang tahun 2014 hingga saat ini masih banyak ditemukannya pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang datang ke kantor tidak tepat waktu dan juga keluar tanpa izin pada saat jam kantor. Apabila dikaitkan dengan kinerja individu menunjukkan tingkat kedisiplinan yang rendah sehingga dapat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

Tinggi rendahnya tingkat disiplin kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai. Tingkat absensi pegawai yang tinggi menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja pegawai dalam suatu organisasi rendah, sebaliknya semakin rendah tingkat absensi pegawai mengindikasikan bahwa disiplin kerja pegawai dalam suatu organisasi tinggi, hal ini akan membantu suatu organisasi atau instansi untuk mencapai sasaran dan tujuannya.

**GRAFIK 1.1 REKAPITULASI ABSENSI PEGAWAI BAGIAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT
DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI PERIODE BULAN MARET 2015**



Sumber: data diolah peneliti

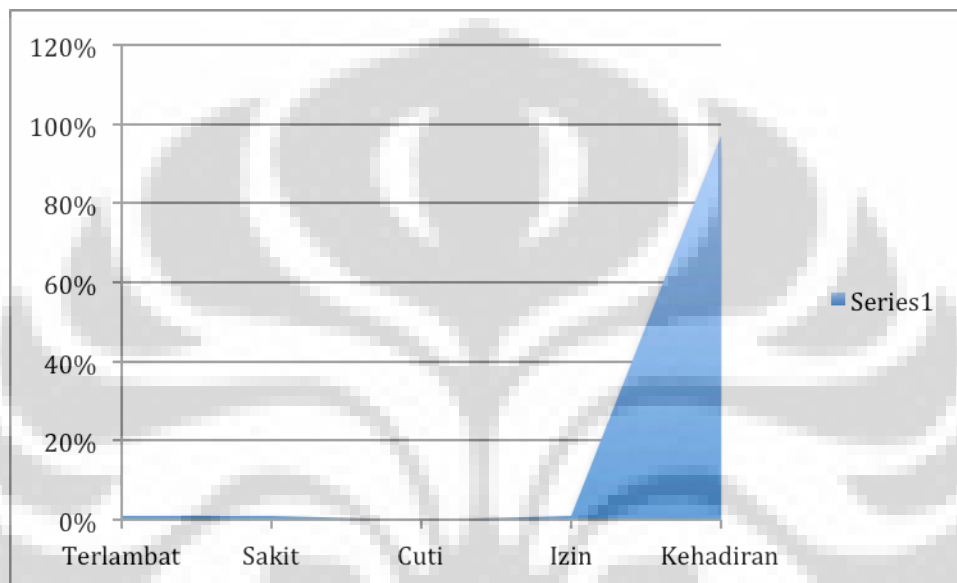
Berdasarkan grafik 1.1 di atas, persentase kehadiran pegawai periode bulan Maret sebanyak 85% tingkat kehadiran pegawai sementara sisanya 15% ketidakhadiran pegawai dengan perincian keterlambatan pegawai sebanyak 6% dalam periode waktu satu bulan terlihat lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang sakit sebanyak 5%, cuti sebanyak 3%, dan izin sebanyak 1%.

Keterlambatan pegawai masih mendominasi dalam persentase ketidakhadiran pegawai, ini menunjukkan bahwa masih kurangnya kedisiplinan pegawai negeri sipil dalam hal disiplin jam kerja. Sebagai pegawai yang menangani administrasi kepegawaian yang menyakut masa depan pegawai lainnya, pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi harus mampu menjalankan peran dan fungsinya secara professional dengan menuntut adanya disiplin kerja sebagai syarat untuk mencapai sasaran dan tujuan instansi pemerintah.

Sebagai salah satu instansi pemerintah, Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dan Direktorat Dokumen Perjalanan, Visa, dan Fasilitas Keimigrasian yang berada dibawah struktur bagian Direktorat Jenderal Imigrasi walaupun berada pada satu unit organisasi dibawah Kementrian Hukum dan HAM dan unit

organisasi lainnya yang ada di dalamnya berbeda dalam mengimplementasikan disiplin kerja. Jika melihat disiplin kerja yang ada pada Direktorat Dokumen Perjalanan, Visa, dan Fasilitas Keimigrasian, tingkat disiplin kerja yang ada sangatlah tinggi.

GRAFIK 1.2 REKAPITULASI ABSENSI PEGAWAI SUBDIREKTORAT DOKUMEN PERJALANAN DAN VISA DI DIREKTORAT DOKUMEN PERJALANAN, VISA, DAN FASILITAS KEIMIGRASIAN PERIODE BULAN MARET 2015



Sumber: data diolah peneliti

Berdasarkan grafik 1.2 di atas, persentase kehadiran pegawai subdirektorat visa periode bulan Maret sebanyak 97% sementara sisanya 3% ketidakhadiran pegawai dengan perincian keterlambatan pegawai sebanyak 1%, pegawai yang sakit sebanyak 1%, dan izin sebanyak 1% dalam satu periode waktu satu bulan. Hal ini menunjukkan tingkat disiplin kerja pegawai subdirektorat dokumen perjalanan dan visa sangat tinggi.

Sementara hasil observasi tingkat kehadiran pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dan subdirektorat dokumen perjalanan dan visa mengindikasikan adanya perbedaan tingkat kedisiplinan kehadiran pegawai di bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menunjukkan tingkat disiplin kerja yang rendah. Perbedaan signifikan dari kedua organisasi tersebut terletak pada fungsinya yang berbeda dimana pemberian pelayanan yang

diberikan oleh masing-masing organisasi tersebut berbeda. Direktorat Dokumen Perjalanan, Visa, dan Fasilitas Keimigrasian yang mengharuskan pegawai negeri sipilnya berkerja secara efisien dan efektif dalam melayani masyarakat. Selain itu pelayanan yang diberikan akan menghasilkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sehingga ada konsekuensi yang diterima yakni terdapatnya insentif khusus bagi para pegawai di dalamnya. Sementara bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi hanya memberikan pelayanan internal kepegawaian kepada para pegawai yang saat ini jumlahnya 459 pegawai tanpa adanya insentif khusus.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dijelaskan bahwa pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Idealnya tidak ada perbedaan antara PNS yang bekerja dalam satu unit organisasi dengan PNS pada unit organisasi lain. Dengan demikian, pegawai bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi hendaknya memiliki PNS yang mempunyai disiplin kerja yang dapat disejajarkan dengan PNS unit organisasi lain mengingat bagian kepegawaian harus memberikan contoh pelayanan yang baik dalam mengelola data yang sangat dinamis untuk keperluan pengangkatan, pengembangan, dan pensiun. Kedinamisan data tersebut harus dikelola oleh pegawai yang mempunyai disiplin kerja tinggi agar data tersebut selalu *ter-update*.

Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi sangat berkepentingan untuk membenahi diri dalam rangka penyelenggaraan kinerja para pegawainya seiring dengan adanya permasalahan kepegawaian yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi, Bambang Irawan selaku Dirjen imigrasi mengharapkan adanya peningkatan jumlah sumber daya manusia dan penghargaan prestasi kerja bagi pegawai negeri sipil. (www.rmol.co/read2013/01/24/95466/Denny:-Ada-Kepala-Imigrasi-Terima-Upeti-20-Juta-Per-Bulan) (diakses pada tanggal 20 Februari 2015, pukul 11:35). Selanjutnya untuk merealisasikannya, maka diperlukan sumber daya manusia yang handal dan memiliki wawasan global sesuai dengan

Panca Bhakti Imigrasi ketiga yang berbunyi “cendikia” dimana setiap pegawai imigrasi haruslah cendikia, yang berarti pintar, berpengetahuan, dan bijaksana. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem manajemen yang mampu mengelola, mengembangkan, dan membina jabatan dan karir jajaran pegawai baik dari pendidikan dan pelatihan serta penempatan pegawai yang dikelola oleh bagian kepegawaian.

Pengelolaan aparatur negara (khususnya pegawai negeri sipil) telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 memuat Manajemen Pegawai Negeri Sipil (MPNS) dimana di dalamnya mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya pegawai negeri sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.

Dengan penerapan manajemen yang baik dalam bidang kepegawaian di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mewujudkan profesionalisme pegawai negeri sipil untuk mendukung kinerja pemerintah. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan (Sujadi, Setianti Sri, Jurnal STIE Semarang, Vol 4, No1, Edisi Februari 2012 (issn:2252-7826): Perancangan Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Kompetensi Spencer). Pegawai yang hanya memiliki kompetensi yang memadai ditandai dengan tingkat pendidikan akhir pegawai hanya sampai tingkat SMA/setara.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Data Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Jenjang Pendidikan Akhir

No.	Unit	Pendidikan				JUMLAH PEGAWAI
		S2	S1	D3	SMA	
1	BAGIAN PENYUSUNAN PROGRAM DAN LAPORAN	-	15	1	3	19
2	BAGIAN KEPEGAWAIAN	7	15	2	2	26
3	BAGIAN KEUANGAN	1	11	5	13	30
4	BAGIAN PENGELOLAAN BMN DAN RUMAH TANGGA	1	19	1	3	24
5	BAGIAN HUMAS DAN TATA USAHA	-	11	6	13	30
	Jumlah	9	71	15	34	129

Sumber: data kepegawaian, Maret 2015

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, jenjang pendidikan akhir pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi terbesar adalah S1 sebanyak 71 pegawai, sedangkan untuk yang terbesar kedua ialah SMA sebanyak 34 pegawai, kemudian diikuti oleh D3 sebanyak 15 pegawai dan yang terakhir S2 sebanyak 9 pegawai. Masih banyaknya pegawai yang berlatar pendidikan akhir SMA dapat dikatakan hanya mengandalkan kompetensi umum. Hal ini sejalan dengan pernyataan mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Azwar Abubakar dimana hanya 5% staf pegawai negeri sipil di Indonesia yang memiliki kompetensi di bidangnya sedangkan sisanya 95% staf hanya memiliki kompetensi umum. (<http://jabar.tribunnews.com/2012/03/01/95-persen-pns-tidak-memiliki-kompetensi>, diakses pada 10 Maret 2015, pada jam 13:45).

Sumber daya manusia berperan sebagai penggerak suatu organisasi atau instansi tentu sangat dipengaruhi oleh perilaku para pegawainya. Selanjutnya

pegawai bersama-sama dengan pimpinan masing-masing dapat menetapkan standar dan sasaran kinerja yang harus dicapai. Peningkatan kinerja pegawai secara individu akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan tercermin dalam kenaikan produktivitas. Selanjutnya V.Blumberg,et.al dalam Robbins (2006:241) menyatakan peningkatan kinerja tidak terjadi dengan sendiri secara alamiah melainkan terbentuk karena faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang untuk berkinerja (*opportunity*).

Untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja seorang pegawai diperlukan proses yang panjang yakni diberikannya peluang untuk berkinerja, selain dengan meningkatkan pendidikan dan pelatihan, pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan yang telah dicapai dalam meningkatkan kemampuan atau kompetensi pegawai. Selain itu, penilaian terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolak ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan.

Direktorat Jenderal Imigrasi telah menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang bermuara pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai cerminan kinerja yang diwujudkan pada satu tahun tertentu. Laporan tersebut disajikan untuk memberikan gambaran terperinci tentang pelaksanaan tugas dan fungsi dengan tetap memperhatikan prinsip transparansi dan akuntabilitas yang pada akhirnya dapat menciptakan *good governance* di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi. Dengan harapan pihak-pihak yang berkepentingan dengan Direktorat Jenderal Imigrasi dapat memperoleh gambaran tentang prestasi kerja yang telah diwujudkan oleh jajaran Direktorat Jenderal Imigrasi.

Tabel 1.2 Contoh Matrik Pengukuran Pencapaian Kinerja Laporan Akuntabilitas Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi

Sasaran	Indikator Kinerja	Target 2012	Realisasi	%	Program/ Kegiatan	Anggaran		
						Pagu	Real	%
Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pelaporan secara akuntabel, tepat waktu, dan terintegrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi	Jumlah kebijakan dan pelaksanaan persuratan, dokumentasi dan keputakaan serta tata usaha pimpinan dan protocol dan hubungan masyarakat yang akuntabel, terukur, tepat waktu, dan terintegrasi	30	24	80%	Kegiatan Dukungan Manajemen dan Dukungan Teknis Lainnya Ditjen Imigrasi	187.081. 495.000	145.660. 758.897	77,86

Sumber: LAKIP Direktorat Jenderal Imigrasi Tahun 2012

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, selama ini pengukuran kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi hanya dilakukan dengan memperhatikan aspek keuangan saja dengan mengukur seberapa besar anggaran yang disediakan untuk kemudian dapat dipergunakan, sehingga tidak dapat diketahui sejauh mana kegiatan yang telah dilaksanakan telah memberikan kinerja yang optimal. Pengukuran kinerja di Direktorat Jenderal Imigrasi masih menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan.

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan pada aspek keuangan merupakan salah satu hal yang paling sering dilakukan pada instansi pemerintah.

Menurut Piping Supriatna dalam tesisnya yang berjudul Kinerja Pengelola Anggaran Rutin dan Penyelenggaraan Pelayanan Umum di lingkungan Sekretariat Negara dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* mengatakan bahwa keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit diukur secara obyektif karena belum ada sistem pengukuran yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan organisasi. Saat ini keberhasilan maupun kegagalan dari suatu instansi pemerintah lebih ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Suatu instansi pemerintah akan dinyatakan berhasil apabila dapat menyerap 100% anggaran pemerintah walaupun hasil yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih dibawah standar. Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan saja tidak dapat mengukur kinerja pegawai secara maksimal.

Penilaian kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). SKP adalah sasaran kerja pegawai yang ada dalam salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Penilaian prestasi kerja PNS secara sistematis menggabungkan antara unsur penilaian sasaran kerja pegawai dengan unsur penilaian perilaku kerja. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugas yang telah ditetapkan dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK). SKP wajib disusun oleh seluruh PNS/ASN baik Jabatan Fungsional Umum (JFU), Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), dan pejabat struktural (Eselon I – Eselon V) sesuai dengan rencana kerja instansi/organisasi yang kemudian dinilai oleh atasan/pimpinan langsung penyusun SKP. (<http://pemerintah.net/penyusunan-sasaran-kerja-pegawai-skp/>, diakses pada tanggal 14 Maret 2015, pada jam 10:56).

Penilaian kinerja yang objektif akan memberikan *feedback* yang tepat terhadap perubahan kearah peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan.

Menurut temuan peneliti yang berdasar pada informasi yang diperoleh dari hasil wawancara salah seorang pegawai jabatan fungsional umum di bagian Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi ialah

“Sistem penilaian kinerja pegawai menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) menurut saya belum optimal soalnya periode penilaian kinerjanya hanya dilakukan setahun sekali, relatif lama kan yaa dan juga belum ada arsip untuk rekapitulasi secara keseluruhan penilaian SKP.” (wawancara peneliti dengan narasumber bagian kepegawaian dengan jabatan fungsional umum, 10 Maret 2015).

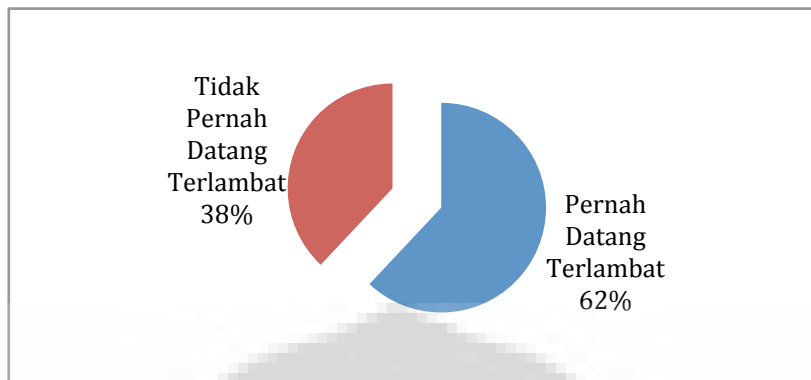
Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber, terlihat bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan SKP masih belum optimal, penilaian kinerja hanya dilakukan di akhir tahun dalam artian hanya satu kali dalam setahun. Penilaian prestasi kerja yang menggabungkan antara unsur penilaian sasaran kerja pegawai dengan unsur penilaian perilaku kerja tersebut yang hanya dilakukan setahun sekali dinilai tidak efektif.

Aktivitas pengukuran dan penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia. Pengukuran dan penilaian kinerja yang efektif dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan kepegawaian yang ada di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan “Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan laporan rekapitulasi absensi pegawai di bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dan pegawai subdirektorat visa Direktorat Jenderal Imigrasi memperlihatkan adanya perbedaan tingkat disiplin pegawai di dua unit berbeda tersebut. Rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dapat dilihat melalui laporan rekapitulasi absen pegawai di bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Pegawai yang datang terlambat ke kantor masih mendominasi, hal ini dapat dilihat pada diagram berikut ini:

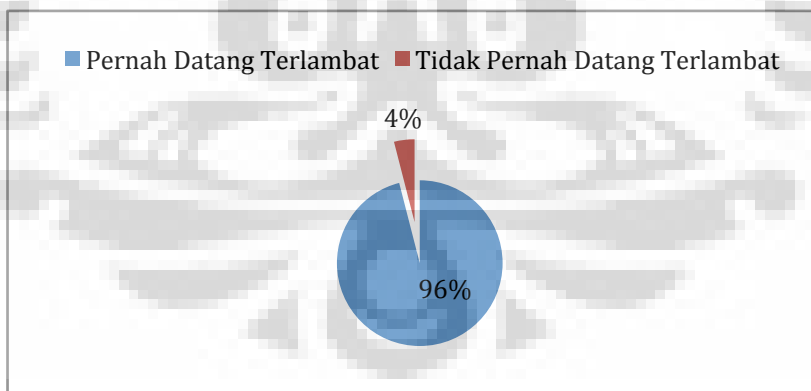
Diagram 1.1 Laporan Rekapitulasi Absen Pegawai Bagian Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi periode Maret 2015



Sumber: data diolah peneliti

Berdasarkan diagram 1.1 laporan rekapitulasi absensi pegawai bulan Maret di atas, dari keseluruhan pegawai yang ada di biro kepegawaian, masih mendominannya pegawai yang datang terlambat ke kantor. Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang datang terlambat yakni sebanyak 62% pernah datang terlambat ke kantor dalam periode waktu satu bulan, sedangkan hanya 38% yang tidak pernah datang terlambat.

Diagram 1.2 Laporan Rekapitulasi Absen Pegawai Subdirektorat Visa Direktorat Jenderal Imigrasi periode Maret 2015



Sumber: data diolah peneliti

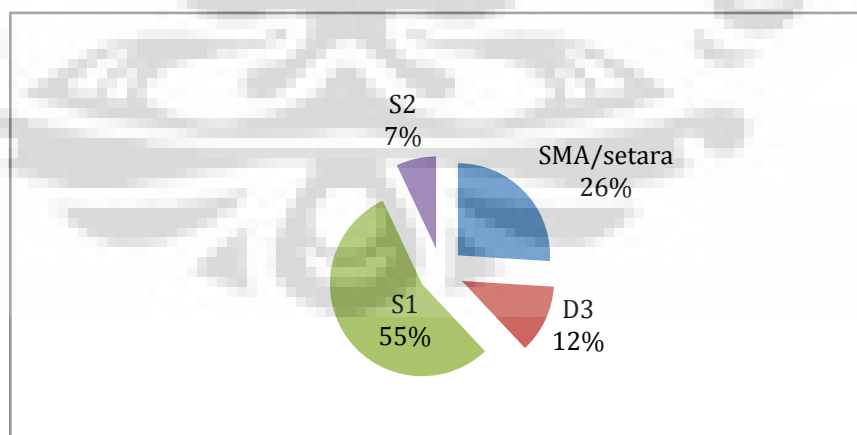
Berdasarkan diagram 1.2 laporan rekapitulasi absensi pegawai bulan Maret di atas, dari keseluruhan pegawai yang ada di subdirektorat visa Direktorat Jenderal Imigrasi mayoritas pegawai tidak pernah datang terlambat sebanyak

96%. Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa tingkat disiplin pegawai subdirektorat visa Direktorat Jenderal Imigrasi sudah tinggi.

Berdasarkan hasil observasi tingkat kehadiran pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dan subdirektorat dokumen perjalanan dan visa mengindikasikan adanya perbedaan tingkat kedisiplinan kehadiran pegawai di bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menunjukkan tingkat disiplin kerja yang rendah.

Adapun permasalahan lain yang ditemukan di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yakni masih banyak pegawai yang hanya mengandalkan kompetensi umum. Hal ini dapat terlihat dari masih banyaknya pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berlatar belakang pendidikan SMA yang hanya mengandalkan kompetensi umum dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari. Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang hanya mengandalkan kompetensi umum dalam mengerjakan pekerjaannya tentunya akan berpengaruh bagi kinerja pegawai negeri sipil tersebut dalam menghadapi tuntutan pekerjaan sehari-hari terlebih saat menghadapi masalah.

Diagram 1.3 Rekapitulasi Data Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Jenjang Pendidikan



Sumber: data diolah peneliti

Berdasarkan diagram di atas, terlihat bahwa pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi terbesar berpendidikan S1 sebanyak 55%, kemudian

SMA sebanyak 26%, D3 sebanyak 12%, dan S2 sebanyak 7%. Ini menunjukkan bahwa masih banyaknya pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berlatar belakang pendidikan SMA yang hanya mengandalkan kompetensi umum dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi masih banyak kekurangan. Untuk itu, penulis ingin mengetahui “Bagaimana gambaran kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi?”

1.3 Tujuan Penelitian

Dari pokok permasalahan di atas dapat dirumuskan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

1.4 Signifikansi Penelitian

Adapun signifikansi penelitian ini meliputi:

1. Signifikansi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi karya ilmiah yang dapat memperkaya pengetahuan bagi pembaca, pihak akademisi, sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya, dan juga sebagai pengembangan ilmu administrasi.

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi, serta sebagai *feedback* bagi semua pihak terutama pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan meningkatkan kinerja individu demi tercapainya tujuan suatu organisasi/instansi.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan rancangan penelitian ini, diperlukan adanya suatu sistematika penulisan, sehingga dapat diketahui secara jelas kerangka dari rancangan penelitian ini.

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, pokok permasalahan, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

Bab ini menjelaskan hasil studi penelitian terdahulu, kerangka teori yang digunakan, model analisis serta operasionalisasi konsep.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan peneliti mengenai metode penelitian yang akan digunakan yang terdiri dari teknik pengumpulan data, pengolahan data, populasi dan sampel yang akan diambil, serta variable-variabel yang digunakan dalam penelitian dan metode penelitian yang digunakan.

BAB 4 : GAMBARAN UMUM ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI

Bab ini berisi tentang gambaran umum instansi pemerintah Direktorat Jenderal Imigrasi termasuk struktur organisasi di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dan juga berisikan tentang gambaran umum karakteristik responden dan analisis kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

BAB 5 : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian ini

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tinjauan pustaka yang berguna untuk menggambarkan penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka juga bertujuan untuk menjelaskan persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu.

Disini peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembanding dalam penelitian mengenai analisis kinerja pegawai. Penelitian pertama dilakukan oleh Jimmy Tobing mahasiswa program Administrasi Pasca Sarjana universitas Indonesia pada tahun 2000 dalam tesisnya yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai PD. Pasar Jaya”. Teori yang dipakai dalam penelitian Jimmy tobing ialah teori mengenai kinerja serta teori terkait perkembangan SDM seperti sistem kompensasi manajemen karir, pendidikan dan pelatihan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah upaya pengembangan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya selama ini sudah tepat dan sesuai dengan karakteristik tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif eksplanatif dengan menggunakan dua alat analisis statistik kualitatif yaitu teknik analisis uji tanda dan analisis korelasi Rank’s Spearman. Hasil penelitian ini secara umum kondisi kinerja pegawai dan kondisi pengembangan SDM yang ditunjukkan oleh sistem kompensasi, manajemen karir, pendidikan dan pelatihan masih cenderung negative namun memiliki korelasi.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Padmono Wibowo mahasiswa Program Administrasi Pasca Sarjana Universitas Indonesia pada tahun 2006 dalam Tesisnya yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan HAM RI”. Teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori mengenai kinerja, teori mengenai motivasi, dan teori mengenai kompetensi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara tingkat kompetensi pegawai dan motivasi kerja dengan prestasi kerja pegawai Pusdiklat Departemen Hukum dan HAM. Penelitian ini

menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian ini bersifat eksplanatif. Teknik pengumpulan data penelitian ini dengan metode kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan HAM.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Putri Rahmawati mahasiswa Program Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat pada Tahun 2012 dalam Tesisnya yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012”. Teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori mengenai kinerja dan kompetensi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012, mengetahui gambaran faktor individu dan faktor organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012, dan untuk mengetahui faktor apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data penelitian ini dengan menggunakan metode kuesioner dan observasi peneliti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012 berkinerja rendah, Faktor individu yang berhubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 adalah pendidikan, lama kerja, proaktif, dan disiplin sedangkan faktor yang tidak berhubungan adalah komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, dan kerja sama. Selanjutnya faktor organisasi yang berhubungan dengan kinerja pegawai Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 adalah imbalan, sarana dan prasarana, supervise, dan dukungan atasan. Berdasarkan variabel yang berhubungan, variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 adalah pendidikan terakhir.

Tabel 2.1 Matriks Tinjauan Pustaka

Nama Peneliti	Jimmy Tobing	Padmono Wibowo	Putri Rahmawati	Yudhitia Lasfika
Judul	Analisis Kinerja Pegawai PD. Pasar Jaya	Analisis Kinerja Pegawai Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan HAM RI	Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012	Analisis Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi
Tahun	2000	2006	2012	2015
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui apakah upaya pengembangan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya selama ini sudah tepat dan sesuai dengan karakteristik tuntutan dan kebutuhan masyarakat.	Untuk mengetahui hubungan antara tingkat kompetensi pegawai dan motivasi kerja dengan prestasi kerja pegawai Pusdiklat Departemen Hukum dan HAM.	Untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012, mengetahui gambaran faktor individu dan faktor organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012, dan untuk mengetahui faktor apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012.	Untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai kantor Direktorat Jenderal Imigrasi.
Pendekatan Penelitian	Kualitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Jenis Karya Ilmiah	Skripsi	Tesis	Tesis	Skripsi

Nama Peneliti	Jimmy Tobing	Padmono Wibowo	Putri Rahmawati	Yudhitia Lasika
Tehnik Pengumpulan Data	- Survey - Wawancara -Kuesioner	- Kuesioner	-Kuesioner -Observasi peneliti	- Wawancara - Kuesioner - Studi Kepustakaan
Jenis Penelitian	Deskriptif	Eksplanatif	Deskriptif	Deskriptif
Teori yang digunakan	teori mengenai kinerja, teori terkait perkembangan SDM seperti sistem kompensasi manajemen karir, pendidikan dan pelatihan.	teori mengenai kinerja, teori mengenai motivasi, dan teori mengenai kompetensi	teori mengenai kinerja dan teori mengenai kompetensi	Teori mengenai kinerja
Hasil	Kondisi kinerja pegawai dan kondisi pengembangan SDM yang ditunjukkan oleh sistem kompensasi, manajemen karir, pendidikan dan pelatihan masih cenderung negatif namun memiliki korelasi.	Ada pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan HAM.	Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan berkinerja rendah. Faktor individu yang berhubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 adalah pendidikan, lama kerja, proaktif, dan disiplin. faktor organisasi yang berhubungan dengan kinerja pegawai Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 adalah imbalan, sarana dan prasarana, supervise, dan dukungan atasan. variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 adalah pendidikan terakhir.	Secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan penilaian pejabat dan penilaian pegawai itu sendiri adalah “baik”

Sumber: diolah oleh peneliti

Penelitian ketiga yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012” memiliki persamaan dengan penelitian yang menjadi rujukan peneliti yaitu sama-sama mengukur kinerja pegawai, sehingga diharapkan dari penelitian tersebut dapat membawa kontribusi bagi pemecahan masalah kinerja pegawai dan dapat mendefinisikan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja. Selain itu, penelitian tersebut diharapkan dapat membawa kemajuan bagi instansi-instansi terkait.

Perbedaan dari masing-masing tinjauan pustaka selain dari objek instansi yang diteliti juga dapat dilihat dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian pertama, kinerja pegawai dianalisis dari komponen-komponen yang ada pada manajemen SDM, yaitu manajemen karier, pendidikan dan pelatihan, dan sistem kompensasi. Pada penelitian kedua lebih menekankan pada analisis pengaruhnya kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pada penelitian ketiga, lebih melihat kepada baik faktor individu maupun faktor organisasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari ketiga contoh tinjauan literatur tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja tidak dapat berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan variabel lain. Dengan melihat perbandingan tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap organisasi perlu memahami variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah unsur atau sumber daya yang memiliki peranan penting dalam organisasi di samping faktor lain misalnya modal (Handoko, 2001:233). Untuk dapat mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia agar efektivitas dan efisiensi suatu organisasi tercapai, maka dibutuhkan peran manajemen sumber daya manusia.

Setiap organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi publik harus memiliki manajemen SDM yang baik karena manajemen SDM merupakan asset bagi suatu organisasi. Manajemen SDM adalah proses memperoleh, melatih,

menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Hal tersebut diutarakan oleh Dessler (2007:5). Selanjutnya pendapat lain menurut Sedarmayanti (2007:13), manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dalam praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu (Sutrisno, 2011:7). Keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi/instansi bergantung pada para pegawainya dalam hal ini sumber daya manusia. Setiap organisasi publik maupun organisasi swasta menginginkan perekrutan sumber daya manusia yang berkualitas dalam artian mempunyai kompetensi khusus di bidangnya guna merealisasikan visi demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi atau instansi.

2.2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Manajemen sumber daya manusia di sektor publik menyebutkan bahwa manusia sebagai sumber daya manusia seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Manajemen sumber daya manusia sector public merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia yang dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan non fisik di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, keterampilan, *human reation* (Sulistiani dan Rosidah, 2009:10-12).

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2011:9), manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia, antara lain:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah pemberian petunjuk kepada karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, sedangkan pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, induksi, dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, jabatan, dan moral karyawan.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas agar karyawan tetap bekerja hingga pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putus hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka dapat diketahui bahwa kedisiplinan merupakan bagian dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam upaya pengendalian pegawai.

2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2011:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap dengan segala perubahan, dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
5. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
6. Bertindak sebagai pemelihara standard organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.2.2 Kinerja

Dalam suatu organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah, kinerja atau prestasi kerja pegawai merupakan aspek penting dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi. Kinerja atau prestasi kerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu atau disepakati bersama (John Suprihanto, 2001:7). Secara umum kinerja sering diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan suatu hasil.

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja sering disebut sebagai prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam mewujudkan planning suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Mahsun, 2006:25).

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan (Wibowo, 2007:4). Prawiro Sutoro mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu Tika, 2006:121). Veithzal Rivai (2005:15-16) mengatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Selanjutnya Rivai menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standard an kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan

itu sedangkan menurut Supriyanto dan Machfud (2010:132) kinerja diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Suwatno (2011:196) juga berpendapat bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Kinerja pegawai yang baik dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Adapun pengertian kinerja menurut Stoner dalam Ambar (2009:10) mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Kinerja pegawai secara individu dapat dilihat dari apakah misi dan tujuan pegawai sesuai dengan misi lembaga, apakah pegawai menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah pegawai mempunyai kemampuan mental, fisik, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki motivasi yang tinggi, pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman dalam bekerja. Hal tersebut dikemukakan oleh Swanson dan Holton III dalam Keban (2004:194).

Selanjutnya Vroom dalam Alwi (2001:198) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya yang disebut dengan "*level of performance*". Biasanya pegawai yang *level performancenya* tinggi disebut sebagai pegawai yang produktif dan sebaliknya pegawai yang *level performancenya* rendah maka dapat dikatakan sebagai pegawai yang tidak produktif.

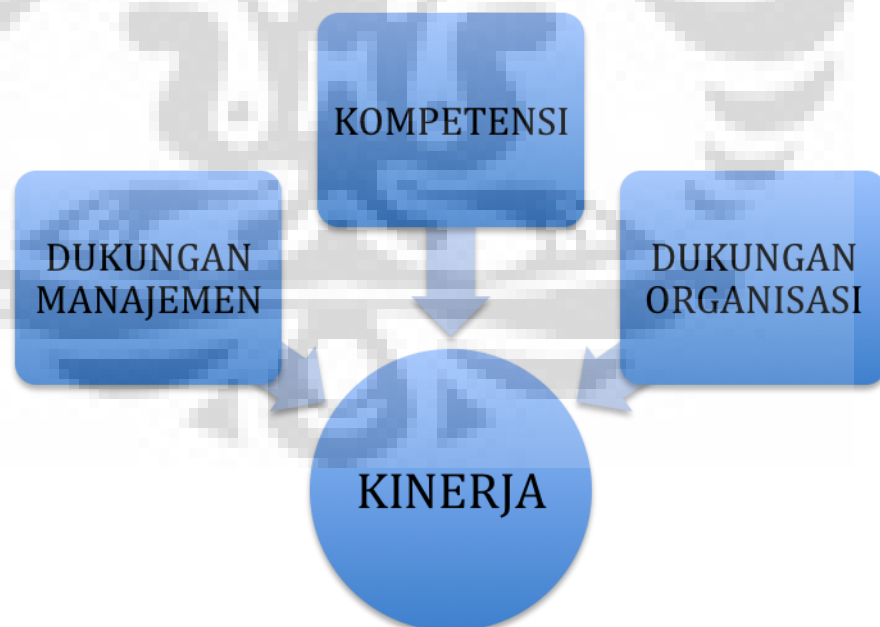
Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi, yang berperan penting di dalamnya ialah sumber daya manusia. Apabila perencanaan telah tersusun dengan matang, jika seorang pegawai yang melaksanakannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja dan disiplin kerja yang tinggi, maka tujuan suatu organisasi atau instansi tidak akan tercapai. Oleh sebab itu, setiap pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang memuaskan.

2.2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi langsung terhadap pencapaian kinerja menurut Ruky (2001:7) antara lain:

1. Teknologi, meliputi tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa yang dihasilkan organisasi.
2. Kualitas input atau material yang dihasilkan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bisa bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.

Selain faktor-faktor di atas, ada juga faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja juga dijabarkan oleh Simanjuntak (2005:10-14). Menurutnya kinerja dipengaruhi oleh faktor yang dapat digolongkan menjadi tiga kelompok yaitu kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.



Gambar 2.1 Model Kerja Individu

Sumber: Simanjuntak (2005:14)

Berdasarkan gambar 2.1 diatas menunjukkan bahwa kinerja individu bergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk struktur organisasi, ketersediaan sarana dan prasarana, teknologi serta kondisi kerja yang ada dalam organisasi. Tanpa adanya dukungan manajemen, kinerja individu tidak dapat berjalan dengan baik. Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kompetensi. Kompetensi individu dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kemampuan dan keterampilan serta motivasi dan etos kerja

Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan atau superior seperti yang diungkapkan oleh Prihadi, Syaiful F (2004:105). Dengan kata lain kompetensi mempunyai hubungan erat dengan kinerja sehingga bisa dikatakan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerjanya secara efektif.

Lebih lanjut Mathis dan Jakson (2001:87) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah bakat, pendidikan, pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, gaji, bonus, interseleksi, motivasi dan kemampuan, hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi (karir) dan keberadaan pekerja yang mereka lakukan.

Oleh karena itu, agar kinerja seorang pegawai dapat sesuai dengan tujuan organisasi publik, maka seorang pegawai harus mempunyai kemampuan atau kompetensi di bidangnya.

2.2.2.3 Pengukuran Kinerja

Dalam praktiknya, kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan berbagai instrumen. Gomes (2009:142) mengemukakan bahwa terdapat 8 kriteria yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja karyawan secara individu yakni kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kreatifitas (*creativity*), kerja sama (*cooperation*), keandalan (*dependability*), inisiatif (*initiative*), dan kualitas pribadi (*personal qualities*).

Kriteria pertama yang digunakan dalam pengukuran kinerja ialah kuantitas kerja dimana jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan. Kriteria yang kedua ialah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan

syarat-syarat kesesuaian atau kesiapan dimana hasil pekerjaan yang dilakukan apakah dapat mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Kriteria ketiga ialah pengetahuan kerja yakni luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Selanjutnya kriteria yang keempat ialah kreatifitas dimana merupakan keaslian ide-ide atau gagasan yang muncul serta tindakan-tindakan untuk menyelesaikann persoalan yang timbul. Kriteria yang kelima ialah kerja sama, kesediaan untuk melakukan pekerjaan bersama-sama dengan orang lain. Yang keenam adalah keandalan dimana kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. Selanjutnya kriteria yang ketujuh ialah inisiatif yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam hal menyelesaikan tannggung jawabnya. Kriteria yang terakhir ialah kualitas pribadi, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi. Berdasarkan kedelapan kriteria tersebut, maka dapat dilihat bagaimana kinerja pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.

Menurut Hasibuan (2001:94) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas dan kualitas. Pengukuran kuantitas, melibatkan keluaran atau output dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Pengukuran kualitas, keluaran yang mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya, hal ini berkaitan bentuk keluaran.

Bernardin dalam Sudarmanto (2009:11) menyatakan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a) *Quality*, terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- b) *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c) *Timelines*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan produk.
- d) *Cost effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi.
- e) *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi.

- f) *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Selanjutnya John Milner dalam Sudarmanto (2009:11) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja:

- a.) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b.) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c.) Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif.
- d.) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Pengukuran kinerja juga meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, motivasi, profesionalisme, prestasi, tanggung jawab, kualitas, kreatifitas, kerja sama, dan dapat diandalkan menurut Mangkunegara (2005:29) yang mengutip pendapat Neal.

Dalam memahami instrument-instrumen dari kinerja, Ivancevich (2001:253) mendefinisikan dimensi atau indikator-indikator kerja sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja
Berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan pegawai dalam kondisi normal.
2. Kualitas Kerja
Meliputi ketelitian, kerapian, dan ketepatan dalam bekerja atau standard mutu yang ditetapkan.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
Meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya.
4. Kualitas personal
Meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.
5. Kerjasama sesama rekan kerja
Kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
6. Dapat dipercaya atau diandalkan

Meliputi kesadaran akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan/tingkat kehadiran, dan sebagainya.

7. Inisiatif

Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil kerja, serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.

Untuk itu pengukuran kinerja harus dilakukan secara sistematis dan konsisten dalam periode waktu tertentu sesuai dengan ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai umpan balik bagi peningkatan kinerja pegawainya.

2.3 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep adalah bentuk operasional dari variabel-variabel yang digunakan (Sofyan Siregar, 2013:111). Secara definisi, konsep merupakan abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal yang khusus. Dengan demikian konsep tidak dapat diukur atau diteliti begitu saja tanpa adanya batasan yang jelas. Untuk kegunaan penelitian maka konsep perlu diartikan dan dioperasionalkan terlebih dahulu. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini memiliki variabel yang kemudian diturunkan ke dalam dimensi yang akan diukur indikator-indikatornya.

Berdasarkan variabel kinerja, dimensi yang muncul yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas personal, kerjasama sesama rekan kerja, dapat dipercaya atau diandalkan, dan inisiatif. Pengolahan operasionalisasi konsep variabel ini oleh peneliti bersumber dari teori Ivancevich. Agar variabel tersebut dapat diukur maka perlu dibuat operasionalisasi secara konseptual seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai	Kuantitas Kerja	1 Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ingin dicapai.	Likert
			2 Pekerjaan dapat diselesaikan dengan periode waktu yang telah ditentukan.	
			3 Bersedia mengerjakan tugas tambahan sesuai target.	
		Kualitas Kerja	4 Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.	Likert
			5 Pekerjaan dapat diselesaikan dengan rapi.	
			6 Kesesuaian penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standard yang berlaku	
		Pengetahuan tentang Pekerjaan	7 Memiliki pengetahuan tentang tugas yang harus dikerjakan	Likert
			8 Memiliki pengetahuan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan	
			9 Memahami kesesuaian pekerjaan dengan jabatan	

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		Kualitas Personal	<p>10 Berpenampilan sopan dalam bekerja</p> <p>11 Memiliki kepribadian yang baik</p> <p>12 Memiliki sikap jujur dalam bekerja</p> <p>13 Mampu mempengaruhi rekan kerja agar dapat mencapai tujuan instansi dengan maksimal</p> <p>14 Mampu menjalin komunikasi dengan baik sesama rekan kerja</p>	Likert
		Kerjasama sesama Rekan Kerja	<p>15 Bersedia melakukan pekerjaan bersama-sama dengan rekan kerja</p> <p>16 Mampu bekerja sama dengan atasan</p> <p>17 Memberikan dukungan sesama rekan kerja</p> <p>18 Memberikan bantuan jika rekan kerja mengalami hambatan dalam bekerja</p>	Likert
		Dapat Dipercaya atau Diandalkan	<p>19 Memiliki kesadaran terhadap ketepatan pekerjaan</p> <p>20 Dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>21 Kejujuran pegawai dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan dan pekerjaan</p> <p>22 Disiplin dalam hal kehadiran</p> <p>23 Disiplin dalam hal jam kerja</p>	Likert

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		Inisiatif	<p>24 Pegawai bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan</p> <p>25 Memiliki rasa tanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja</p> <p>26 Memiliki inisiatif mengerjakan tugas tanpa menunggu perintah atasan</p>	Likert

Sumber: Ivancevich (2001:253)

BAB 3

METODE PENELITIAN

Untuk mengkaji permasalahan penelitian mengenai Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi, maka dalam bab ini akan dijelaskan mengenai metode yang akan digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data.

3.1 Pendekatan Penelitian

Suatu penelitian akan berhasil dengan baik apabila dalam proses penelitiannya menggunakan metode yang tepat dengan urutan tertentu. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang mana penelitian kuantitatif merupakan suatu cara yang memulainya dari hal-hal yang bersifat umum tentang suatu isu atau permasalahan yang ada atau sedang terjadi saat ini atau tentang kecenderungan suatu hal (Neuman, 2003:14). Pendekatan kuantitatif menurut Irawan (2004:86) lebih mengedepankan paradigma data berbentuk angka. Meskipun demikian tidak semua data mencerminkan kuantitas yang sebenarnya, untuk itu data yang didapat akan dianalisis.

Penelitian ini mengangkat suatu permasalahan yang terkait dengan kinerja pegawai yang terjadi di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Oleh sebab itu, pendekatan penelitian ini bersifat kuantitatif dikarenakan pendekatan kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah data untuk mencari fakta yang akurat serta interpretasi yang tepat dan sistematis dengan menggunakan ukuran-ukuran tertentu terkait dengan analisis kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Dalam penelitian ini, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner dengan unit analisa adalah individu yaitu pegawai dan pejabat Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

3.2 Jenis Penelitian

3.2.1 Jenis Penelitian Berdasarkan Tujuan Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini berdasarkan tujuan penelitiannya adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan objek penelitian pada saat keadaan sekarang berdasarkan fakta-fakta sebagaimana adanya, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan (Syofian Siregar, 2013:8). Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan tentang bagaimana gambaran kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

3.2.2 Jenis Penelitian Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat penelitiannya penelitian ini termasuk kedalam penelitian murni. Diharapkan penelitian ini mampu memberikan pengetahuan yang berguna tentang gambaran kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Selain itu, penelitian ini termasuk penelitian murni karena memiliki orientasi akademis dan ilmu pengetahuan yang dilakukan oleh peneliti sebagai salah satu syarat kelulusan.

3.2.2 Jenis Penelitian Berdasarkan Dimensi Waktu

Jika dilihat dari jenis waktunya penelitian ini merupakan penelitian *Cross Sectional*. Penelitian *cross sectional* menurut Prasetyo dan Jannah (2005:45) adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu. Penelitian ini merupakan penelitian *Cross Sectional* karena hanya dilakukan pada satu waktu tertentu saja. Penelitian dilakukan dari bulan Februari sampai dengan bulan Juni tahun 2015.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah suatu proses mengumpulkan data yang akan digunakan untuk pemecahan masalah yang sedang diteliti (Syofian Siregar, 2013:17). Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1. Survey

Metode survey adalah metode penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai instrument utama (Irawan, 2006:109). Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada (Syofian Siregar, 2013:21). Oleh karena itu dalam penelitian ini akan digunakan kuesioner yang ditujukan kepada pegawai dan pejabat Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

3.3.2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Wawancara dilakukan untuk menambah data untuk keperluan penelitian. Peneliti melakukan wawancara kepada pegawai jabatan pengelolaan data kepegawaian dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

3.3.3. Studi Kepustakaan

Teknik studi kepustakaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara mengumpulkan, membaca literatur yang berupa temuan Undang-Undang, Penelitian dan jurnal terdahulu dan buku-buku yang terkait dengan tema penelitian. Dalam studi kepustakaan akan diperoleh data yang berkaitan dengan penelitian dan dapat mendukung temuan analisis dalam penelitian. Pengumpulan data (informasi) dilakukan di perpustakaan atau tempat lainnya, sumber data lainnya yang terkait dengan objek penelitian. Selanjutnya data sekunder lainnya yaitu data berupa *company profile* dan struktur organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dan arsip yang berkaitan dengan penelitian baik yang di dapat langsung dari instansi maupun internet.

3.4 Populasi

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan gejala/satuan yang ingin diteliti (Prasetyo dan Jannah, 2008:119). Maka populasi pada penelitian ini adalah pegawai tetap yang berstatus aktif yang telah bekerja minimal satu tahun di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

No	UNIT	PEJABAT	PEGAWAI	JUMLAH
1	BAGIAN PENYUSUNAN PROGRAM DAN LAPORAN	5	14	19
2	BAGIAN KEPEGAWAIAN	4	22	26
3	BAGIAN KEUANGAN	4	26	30
4	BAGIAN PENGELOLAAN BMN DAN RUMAH TANGGA	5	19	24
5	BAGIAN HUMAS DAN TATA USAHA	4	26	30
	JUMLAH	22	107	129

Sumber: Data Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Maret 2015

Berdasarkan tabel 3.1 di atas maka populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dan pejabat Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Berdasarkan jumlah pegawai Sekretariat Jenderal Imigrasi maka jumlah populasi adalah sebanyak 129. Populasi penelitian ini bersifat heterogen, karena peneliti menyebar kuesioner kepada seluruh pegawai dan pejabat Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

3.5 Sampel

Sampel secara sederhana diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dalam suatu penelitian menurut Nawawi (2001:144). Dengan kata lain sampel adalah sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling* karena jumlahnya tidak terlalu banyak. Menurut Irawan (2006:231) *total sampling* adalah sampel yang sama jumlahnya dengan populasi.

Adapun batasan dalam penelitian ini dikarenakan ada 9 kuesioner yang tidak kembali yakni 6 kuesioner Kepala Bagian beserta Kepala Sub Bagian dan 3 kuesioner pegawai dikarenakan pegawai sedang dinas luar kota dan cuti. Jadi total kuesioner yang kembali ada sebanyak 120 kuesioner.

3.6 Skala Pengukuran

Instrumen untuk mengumpulkan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disusun dalam bentuk skala *likert*. Menurut Sugiyono (2009: 134), skala *likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Data yang telah terkumpul melalui angket, kemudian penulis olah kedalam bentuk kuantitatif, yaitu dengan cara menetapkan skor jawaban dari pertanyaan yang telah dijawab oleh responden, dimana pemberian skor tersebut didasarkan pada ketentuan Sugiyono (2009:135).

Tabel 3.2 Penilaian Skala Likert

Alternatif	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2009:135)

3.7 Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian harus diuji terlebih dahulu agar penggunaannya memiliki validitas dan realibilitas yang dapat diandalkan. Dengan pengujian instrument itulah paling tidak diperoleh manfaat, yaitu pertama, apakah instrument penelitian itu dapat mengukur apa yang diukur dan kedua seberapa jauh instrument penelitian tersebut dapat dipercaya atau diandalkan. Manfaat yang

pertama dikenal dengan validitas (kesahihan) dan yang kedua dikenal dengan menguji reabilitas (keandalan) instrument penelitian (Singarimbun dan Sofian Effendi, 2007:29)

Kuesioner merupakan instrument penelitian, sebagai alat ukur, kuesioner harus memiliki keandalan yang harus diuji pada saat pembuatan alat ukur tersebut. Instrument yang baik harus valid dan reliable, disebut valid bila mampu mengukur secara akurat objek yang diukur sementara reliable bila hasil pengukuran tetap konsiten dari waktu ke waktu menurut Irawan (2006:159). Pengujian validitas instrument mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan benar-benar mengukur yang seharusnya diukur. Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan uji *corrected item-total correlation*. Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung (Corrected Item-Total Correlation) dengan r tabel. Apabila r hitung $>$ r tabel maka instrument dapat dikatakan valid, begitu juga dengan sebaliknya.

Selanjutnya setelah *item* dinyatakan valid maka dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban responden. Dalam menguji reliabilitas, peneliti menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu instrument dikatakan reliable atau handal apabila nilai uji reliabilitas lebih dari 0,70 (Uyanto, 2006:263). Apabila r alpha positif dan lebih besar dari batas minimal 0,70 maka reliabel dan apabila r alpha negatif dan lebih kecil dari batas 0,70 maka tidak reliabel.

3.8 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data merupakan proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data (Prasetyo, 2005:182). Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan ialah teknik analisis kuantitatif karena data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori.

Selanjutnya setelah peneliti memperoleh data yang diinginkan melalui *survey* lapangan, maka tahap selanjutnya adalah dengan menganalisis data tersebut. Analisis dilakukan peneliti dengan bantuan *software Statistical Program*

for Social Science versi 16.00 atau yang lebih dikenal dengan SPSS. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran jawaban responden.

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah analisis univariat. Peneliti hanya menggunakan satu variabel yaitu kinerja pegawai. Seluruh sub indikator dari variabel yang digunakan kemudian dianalisis untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja pegawai yaitu apakah baik, sangat baik, cukup baik, buruk, dan sangat buruk. Format skala *likert* yang digunakan pada kuesioner ini adalah pernyataan berdasarkan kenyataan yang didapat oleh pegawai dan pejabat Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Kemudian pengukuran akan dilakukan berdasarkan perhitungan penilaian secara keseluruhan dari masing-masing kategori yang diperoleh melalui nilai *scoring*.

Selanjutnya Pembahasan statistic deskriptif per variabel akan dilakukan menggunakan modus. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dengan modus akan digunakan untuk menyatakan fenomena yang paling banyak terjadi atau paling banyak terdapat di lingkungan ukuran (Sudjana, 1996).

Tabel 3.3 Kategori Jawaban

Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Baik	1
Baik	2
Cukup	3
Buruk	4
Sangat Buruk	5

Sumber: (Nasution dan Usman, 2007:94)

Menentukan skor

$$\begin{aligned} \text{Skor minimum} &= \text{bobot skor terendah} \times \text{jumlah sampel} \\ &= 1 \quad \times \quad 110 \quad = 110 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor maksimum} &= \text{bobot skor tertinggi} \times \text{jumlah sampel} \\ &= 5 \times 110 = 550 \end{aligned}$$

Menentukan rentang skala

$$\begin{aligned} R_s &= n(m-1)/M \\ &= 110(5-1)/5 \\ &= 440/5 \\ &= 88 \end{aligned}$$

Keterangan:

- R_s : Rentang Skala
 n : Jumlah Responden
 m : Jumlah Alternatif Jawaban
 M : Banyaknya kelas yang dibentuk

(Sumber: Umar, 2004:225)

Skala Penilaian

Pembagian kelas berdasarkan rentang skala

Tabel 3.4 Pembagian Kelas Berdasarkan Rentang Skala

	Sangat Buruk	Buruk	Cukup	Baik	Sangat Baik
110	199	287	375	463	550

Keterangan:

Skor minimal : 110

Skor maksimal: 550

BAB 4

GAMBARAN UMUM ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI

4.1 Latar Belakang Pembentukan

Pada tanggal 26 Januari 1950, Lembaga Imigrasi Republik Indonesia berdiri dan diresmikan di bawah hirarki Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Hal tersebut merupakan pelaksanaan Persetujuan Konferensi Meja Budar pada tanggal 27 Desember 1949 di Den Haag Belanda yang ditandatangani oleh delegasi dari Indonesia dan delegasi dari Belanda dalam rangka penyerahan kedaulatan Indonesia oleh Pemerintah Belanda, terjadi penyerahan kedaulatan Indonesia oleh Pemerintah Belanda, terjadi penyerahan formil dan materiil aparatur keimigrasian dari pemerintahan Belanda kepada pemerintahan Indonesia.

Pada tanggal tersebut, untuk pertama kali diangkat seorang putra Indonesia sebagai Kepala Jawatan Imigrasi yakni Mr. Yusuf Adiwinata dengan Surat Penetapan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Serikat No JZ/30/16 tanggal 28 Januari 1950 yang berlaku surut sejak tanggal 26 Januari 1950. Beliau adalah putera Banten yang sebelumnya adalah Residen Priangan Barat yang kemudian diangkat sebagai Pegawai tinggi pada Kementerian Kehakiman Republik Indonesia Serikat. Sejak saat itulah dilakukan langkah-langkah dasar pengembangan organisasi antara lain:

1. Pembukaan kantor-kantor imigrasi, pelabuhan-pelabuhan pendaratan (*airport* dan *seaport*), serta pos-pos imigrasi.
2. Pendidikan dan pelatihan jabatan para kader sebagai rekrutmen SDM Imigrasi.
3. Perumusan peraturan perundang-undangan di bidang keimigrasian seperti visa, paspor, pendaftaran orang asing, kependudukan orang asing, kewarganegaraan dan lain-lain.

Jawatan imigrasi saat itu yang secara hirarki berada di bawah Departemen Kehakiman Republik Indonesia dan momen inilah yang merupakan titik awal

imigrasi secara utuh menampakkan eksistensinya dan sejak saat itulah segenap insan imigrasi memperingati hari ulang tahunnya setiap tanggal 26 Januari. Dalam perkembangannya, yaitu pada tanggal 16 Februari 1964 istilah jawatan berubah menjadi Direktorat Jenderal Imigrasi, serta secara operasional maupun administrative ditempatkan di bawah Presidium Kabinet Kerja.

Direktorat Jenderal Imigrasi semula hanya memiliki 4 (empat) buah Direktorat yaitu Direktorat Lalu Lintas Keimigrasian, Direktorat Ijin Tinggal dan Status Kewarganegaraan Orang Asing, Direktorat Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian, Direktorat Informasi Keimigrasian. Seiring dengan perkembangan zaman dan pengaruh globalisasi saat ini dengan berbagai kepentingan kerjasama internasional antar negara maka saat ini serta berbagai kepentingan pelaksanaan tugas-tugas keimigrasian, maka dibentuklah Direktorat yang bernama Direktorat Kerjasama Luar Negeri Keimigrasian untuk menunjang tugas-tugas keimigrasian dalam bekerjasama dengan negara lain.

Hal ini tidak berhenti sampai disitu saja bahkan dengan semakin meningkatnya kejahatan internasional atau yang dikenal dengan istilah Transnational Organization Crime (TOC) akhir-akhir ini seperti terorisme, penyelundupan manusia (people smuggling), perdagangan manusia (human trading), dan lain sebagainya, Direktorat Jenderal Imigrasi memandang perlu untuk membentuk Direktorat yang ruang lingkup tugas dan fungsinya untuk mengantisipasi terjadinya kegiatan-kegiatan kejahatan tersebut. Sedianya telah direncanakan Direktorat baru tersebut dengan nama Direktorat Intelijen Keimigrasian, dimana Direktorat ini dirasakan cukup penting dalam menunjang tugas-tugas keimigrasian dan sekaligus mengantisipasi segala bentuk kejahatan internasional tersebut, akan tetapi hal ini masih dalam proses perencanaan pada Direktorat Jenderal Imigrasi.

Dengan pengembangan organisasi yang demikian itu, maka Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini secara jelas telah menentukan kerangka tugasnya yang tercermin dalam tri fungsi Imigrasi yaitu sebagai aparatur pelayanan masyarakat, pengamanan negara dan penegakan hukum keimigrasian, serta sebagai fasilitator ekonomi nasional. Sebagai aparatur pelayanan yang

menjalankan fungsi pelayanan masyarakat, Direktorat Jenderal Imigrasi dituntut untuk memberikan pelayanan prima di bidang keimigrasian baik bagi Warga Negara Indonesia maupun Warga Negara Asing.

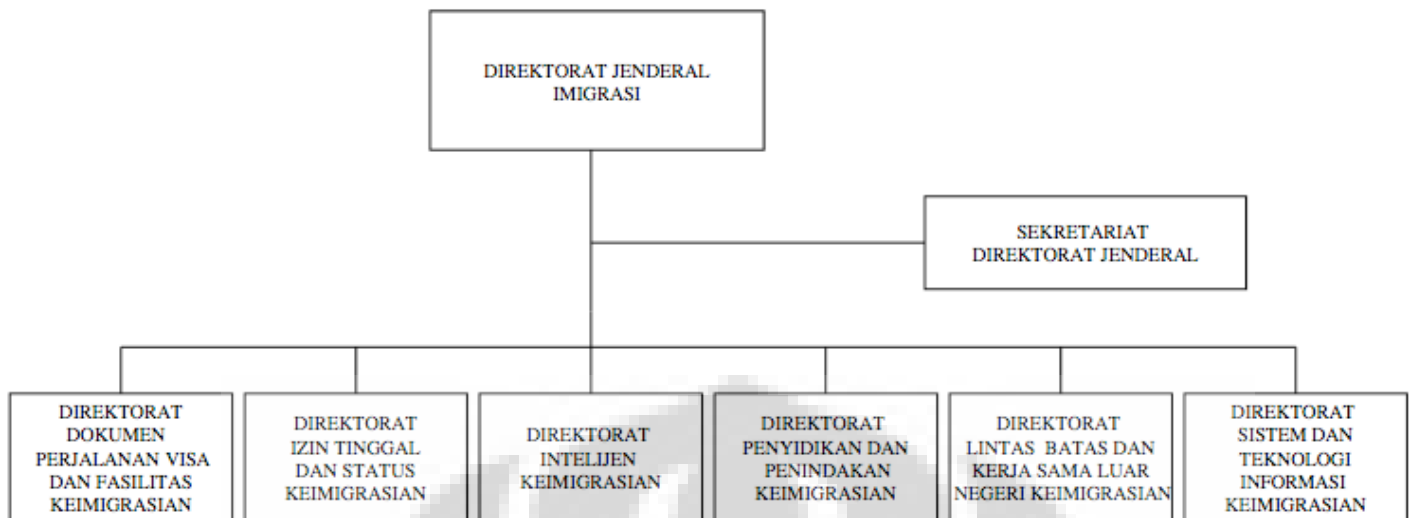
Direktorat Jenderal Imigrasi mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang imigrasi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Jenderal Imigrasi menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan di bidang imigrasi
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang imigrasi
- c. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang imigrasi
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang imigrasi
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Imigrasi

Direktorat Jenderal Imigrasi menyadari sepenuhnya bahwa untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut sangat membutuhkan dukungan dari setiap personel yang ada didalamnya, oleh karena itu Direktorat Jenderal Imigrasi senantiasa berupaya untuk menjaga dan meningkatkan profesionalisme, kualitas dan kehandalan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Untuk menjaga dan meningkatkan profesionalisme, kualitas dan kehandalan sumber daya manusia secara berkelanjutan, Direktorat Jenderal Imigrasi didukung oleh Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi merupakan struktur bagian dari Direktorat Jenderal Imigrasi yang mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-05.OT.01.01 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia terdapat Susunan Organisasi Direktorat Jenderal Imigrasi yakni:



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Imigrasi

Sumber: Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-05.OT.01.01 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian Hukum dan HAM RI

4.2 Visi dan Misi

Visi Direktorat Jenderal Imigrasi : masyarakat memperoleh kepastian hukum.

Misi Direktorat Jenderal Imigrasi adalah melindungi hak asasi manusia.

4.3 Tugas Dan Fungsi Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

1. Pelaksanaan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran
2. Pengelolaan urusan kepegawaian
3. Pengelolaan urusan kepegawaian
4. Pengelolaan urusan barang milik negara dan rumah tangga
5. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan Direktorat Jenderal Imigrasi

6. Pelaksanaan hubungan masyarakat dan urusan tata usaha Direktorat Jenderal Imigrasi

Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri atas:

1. Bagian Program dan Pelaporan

Bagian Program dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencanam program, anggaran, serta evaluasi dan penyusunan laporan.

Bagian Program dan Pelaporan terdiri atas:

- 1.) Subbagian Data dan Informasi
- 2.) Subbagian Penyusunan rencana dan Anggaran
- 3.) Subbagian Peraturan Perundang-undangan
- 4.) Subbagian Evaluasi dan Pelaporan

Bagian Program dan Pelaporan menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran.
- b. Pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi.
- c. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan Direktorat Jenderal Imigrasi
- d. Penyiapan bahan pengkajian, penyusunan dan perancangan, serta penghimpunan peraturan perundang-undangan di bidang keimigrasian

2. Bagian Kepegawaian

Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Bagian Kepegawaian terdiri atas:

- 1.) Subbagian Umum Kepegawaian
- 2.) Subbagian Mutasi dan Administrasi Jabatan
- 3.) Subbagian Pengembangan dan Pemberhentian

Bagian kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan bahan penyusunan formasi, pendataan, dan pengembangan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.
- b. Penyiapan bahan penetapan mutasi dan administrasi jabatan structural dan fungsional, serta analisis jabatan.
- c. Penyiapan bahan pelatihan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia, serta penetapan pemberhentian dan pensiun pegawai.

3. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Bagian Keuangan terdiri atas:

- 1.) Subbagian Pelaksanaan Anggaran
- 2.) Subbagian Perbendaharaan
- 3.) Subbagian Akuntansi dan Pelaporan

Bagian Keuangan menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan anggaran, pembuatan daftar gaji, dan pembayaran gaji pegawai.
- b. Pelaksanaan urusan pembendaharaan dan tata usaha keuangan.
- c. Pelaksanaan urusan pembukuan, perhitungan, dan penyusunan laporan keuangan.

4. Bagian pengelolaan Barang Milik Negara dan Rumah Tangga

Bagian pengelolaan Barang Milik Negara dan Rumah Tangga mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan analisa kebutuhan, pengadaan, inventarisasi barang milik negara, penghapusan, dan urusan rumah tangga di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Bagian pengelolaan Barang Milik Negara dan Rumah Tangga terdiri atas:

- 1.) Subbagian Penatausahaan Barang Milik Negara
- 2.) Subbagian Penyimpanan dan Penyaluran Barang Milik Negara
- 3.) Subbagian Penilaian dan Penghapusan Barang Milik Negara

4.) Subbagian Rumah Tangga

Bagian pengelolaan Barang Milik Negara dan Rumah Tangga menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rencana kebutuhan sarana dan prasarana
- b. Penyiapan penyusunan rencana pengadaan barang dan jasa
- c. Penyiapan penyusunan rencana penggunaan, inventarisasi, penyimpanan, dan penghapusan barang milik negara
- d. Pengelolaan urusan rumah tangga di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi

5. Bagian Hubungan Masyarakat dan Tata Usaha

Bagian Hubungan Masyarakat dan Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan hubungan masyarakat, persuratan, dokumentasi, dan kepastakaan serta tata usaha pimpinan dan keprotokolan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Bagian Hubungan Masyarakat dan Tata Usaha terdiri atas:

- 1.) Subbagian Hubungan Masyarakat
- 2.) Subbagian Persuratan, Dokumentasi dan Keoustakaan
- 3.) Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan Protokol

Bagian Hubungan Masyarakat dan Tata Usaha menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan dan pelaksanaan pengelolaan informasi dan komunikasi publik keimigrasian
- b. Penyiapan dan pelaksanaan sosialisasi, pemberian pendapat dan pertimbangan serta fasilitasi hokum di bidang keimigrasian
- c. Pengelolaan urusan persuratan, pengetikan, penggandaan dan pendistribusian di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi
- d. Pengelolaan urusan arsip, dokumentasi, dan kesejarahan serta perpustakaan.
- e. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktur Jenderal Imigrasi dan keprotokolan.

4.4 Struktur Organisasi



Gambar 4.2

Struktur Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Sumber: <http://www.imigrasi.go.id/index.php/profil/struktur-organisasi>

4.5 Komposisi Jumlah Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

No	UNIT	PEJABAT	PEGAWAI	JUMLAH
1	BAGIAN PENYUSUNAN PROGRAM DAN LAPORAN	5	14	19
2	BAGIAN KEPEGAWAIAN	4	22	26
3	BAGIAN KEUANGAN	4	26	30
4	BAGIAN PENGELOLAAN BMN DAN RUMAH TANGGA	5	19	24
5	BAGIAN HUMAS DAN TATA USAHA	4	26	30
	JUMLAH	22	107	129

Sumber: Data Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Maret 2015

4.6 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Penilaian kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). SKP adalah sasaran kerja pegawai yang ada dalam salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Penilaian prestasi kerja PNS secara sistematis menggabungkan antara unsur penilaian sasaran kerja pegawai dengan unsur penilaian perilaku kerja.

FORMULIR SASARAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL							
NO I. PEJABAT PENILAI			NO II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI				
1	Nama	Tri Suci Anggraeni, S.E., M.M.	1	Nama	Sri Purwanti		
2	NIP	19810102 200312 2 001	2	NIP	19751129 199903 2 008		
3	Pangkat/Gol.Ruang	Penata (III/c)	3	Pangkat/Gol.Ruang	Penata Muda Tk. I (III/b)		
4	Jabatan	Kepala Subbagian Umum Kepegawaian	4	Jabatan	Fungsional Umum Bagian Kepegawaian		
5	Unit Kerja	Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi	5	Unit Kerja	Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi		
NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN		AK	TARGET			
				KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA
1	Membuat surat penunjukan pelaksana harian atau pelaksana tugas sesuai konsep		0	200 Surat	100	12 bulan	-
2	Membuat Sambutan Dirjen/ Sesdit pada kegiatan kepegawaian sesuai konsep		0	40 Surat	100	12 bulan	
3	Membuat surat jawaban di lingkungan Ditjen Imigrasi dan Instansi terkait sesuai konsep		0	150 Surat	100	12 bulan	
4	Membuat Surat penunjukan pejabat atau pegawai dalam rangka menghadiri acara atau undangan workshop di luar negeri sesuai konsep		0	100 Surat	100	12 bulan	
5	Membuat konsep surat izin ke luar negeri		0	100 Surat	100	12 bulan	
6	Membuat telaahan kegiatan kepegawaian sesuai konsep		0	6 Laporan	100	12 bulan	
7	Membuat bahan rencana pelaksanaan Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan		0	2 Berkas	100	12 Bulan	
8	Mempersiapkan bahan nama peserta Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan		0	2 Surat	100	12 Bulan	
9	Membuat konsep surat permohonan instruktur pada kegiatan Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan		0	2 Surat	100	12 Bulan	
10	Membuat konsep surat pemberitahuan tentang pelaksanaan Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan		0	2 Surat	100	12 Bulan	
11	Membuat konsep laporan pelaksanaan kegiatan Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan		0	2 Laporan	100	12 Bulan	
12							

Pejabat Penilai,

Tri Suci Anggraeni, S.E., M.M.
19810102 200312 2 001

Jakarta, 10 Januari 2014
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

Sri Purwanti
19751129 199903 2 008

Gambar 4.3

Formulir SKP Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Sumber: data bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, terlihat bahwa SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai. SKP wajib disusun oleh seluruh PNS sesuai dengan rencana kerja instansi/organisasi yang kemudian dinilai oleh atasan/pimpinan langsung penyusun SKP.

4. UNSUR YANG DINILAI				Jumlah
a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)		101.58	x 60%	60.95
b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	89	(Baik)	
	2. Integritas	91	(Sangat Baik)	
	3. Komitmen	91	(Sangat Baik)	
	4. Disiplin	89	(Baik)	
	5. Kerjasama	90	(Baik)	
	6. Kepemimpinan	0	(Buruk)	
	7. Jumlah	450		
	8. Nilai rata – rata	75.00	(Cukup)	
	9. Nilai Perilaku Kerja	75.00	x 40%	30.00
NILAI PRESTASI KERJA				90.95
				(Baik)
5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)				
Tanggal,				

Gambar 4.4
Unsur Penilaian SKP

Sumber: data bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, memperlihatkan bahwa unsur yang dinilai adalah unsur penilaian sasaran kerja pegawai dan unsur penilaian perilaku kerja. Penilaian dilakukan oleh atasan pegawai yang bersangkutan.

4.7 ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI

Selanjutnya akan dijelaskan hasil pre-test uji validitas dan reliabilitas, serta karakteristik responden dan hasil analisis penelitian dengan menggunakan teori kinerja dari Ivancevich yang terdiri dari 7 kriteria yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan secara individu yakni kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kualitas pribadi (*personal qualities*), kerja sama (*cooperation*), Dapat dipercaya atau diandalkan (*dependability*), dan inisiatif (*initiative*).

4.7.1 Analisis Uji Instrumen Penelitian (Pre-test)

Pre-test dilakukan untuk menguji pertanyaan yang dijadikan sebagai instrumen penelitian. Hal ini bertujuan untuk mengetahui pemahaman responden terhadap pernyataan yang dibuat dalam lembar kuesioner. *Pre-test* dilakukan kepada 10 responden yang sesuai dengan karakteristik sampel dalam penelitian yaitu pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Pernyataan yang terdapat dalam kuesioner harus valid dan reliabel supaya mendapatkan data yang terpercaya. Oleh karena itu, diperlukan uji instrumen penelitian yaitu dengan uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian.

4.7.2 Analisis Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung (Corrected Item-Total Correlation) dengan r tabel. Apabila r hitung $>$ r tabel maka instrumen dapat dikatakan valid, begitu juga dengan sebaliknya. Dengan jumlah responden 10 maka diketahui $df = n - 2$, sehingga df dapat diketahui sebesar 8, r tabel untuk uji signifikansi 5% satu arah sebesar 8 adalah 0,5494. Uji Validitas menggunakan SPSS 16.00. Untuk lebih jelasnya hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 4.2 Uji Validitas

Uji Validitas				
Dimensi	Indikator	r Hitung (Corrected Item-Total Correlation)	r Tabel	Kesimpulan
Kuantitas Kerja (<i>Quantity of Work</i>)	1	.567	.5494	Valid
	2	.942	.5494	Valid
	3	.948	.5494	Valid
Kualitas Kerja (<i>Quality of Work</i>)	4	.567	.5494	Valid
	5	.632	.5494	Valid
	6	.567	.5494	Valid
Pengetahuan Kerja (<i>Job Knowledge</i>)	7	.875	.5494	Valid
	8	.632	.5494	Valid
	9	.674	.5494	Valid
Kualitas Personal	10	.674	.5494	Valid
	11	.632	.5494	Valid
	12	.788	.5494	Valid
	13	.843	.5494	Valid
	14	.632	.5494	Valid
Kerja Sama (<i>Cooperation</i>)	15	.737	.5494	Valid
	16	.788	.5494	Valid
	17	.567	.5494	Valid
	18	.666	.5494	Valid
Dapat dipercaya atau diandalkan	19	.567	.5494	Valid
	20	.737	.5494	Valid
	21	.632	.5494	Valid
	22	.674	.5494	Valid
	23	.632	.5494	Valid
Inisiatif	24	.737	.5494	Valid
	25	.994	.5494	Valid
	26	.666	.5494	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Dari tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa dari 26 instrumen penelitian didapatkan r hitung $>$ r tabel sehingga pernyataan-pernyataan dalam kuesioner mengenai kinerja pegawai dapat dinyatakan valid.

4.7.3 Analisis Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban responden. Uji reliabilitas sendiri dapat dikatakan reliabel jika r alpha positif dan lebih besar dari batas 0,70 dan apabila r alpha negative dan lebih kecil dari batas 0,70 maka dapat dikatakan tidak reliabel. Berikut adalah hasil uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS 16.00 :

Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.774	26

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.3 hasil uji reliabilitas diatas dapat diketahui r alpha atau Cronbach's Alpha sebesar .774 atau 0.774 yang berarti lebih besar dari batas minimal yaitu 0,70 sehingga instrumen-instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel.

4.8 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi 6 (enam) kategori yang meliputi jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir, unit bagian tempat bekerja, dan lama bekerja di Instansi. Adapun tujuan ditampilkannya karakteristik responden hanyalah sebatas pemberian informasi atau gambaran umum saja mengenai ciri-ciri responden dan tidak dilakukan analisis secara mendalam. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat seperti di bawah.

4.8.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.4 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	63	57.3%
Wanita	47	42.7%
Total	110	100%

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 63 orang (57.3%). Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa

“Kenapa banyak laki-laki yaa, ya karena perekrutan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan hasil seleksi CPNS, jadi ya memang adanya seperti itu.”

Berdasarkan wawancara di atas, perekrutan pegawai dilihat berdasarkan hasil seleksi CPNS sehingga tidak ada perbedaan antara pria dengan wanita, baik pria atau wanita yang berkompeten yang direkrut menjadi pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi.

4.8.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.5 Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21-30	30	27.3%
31-40	42	38.2%
41-50	34	30.9%
51-60	4	3.6%
Total	110	100%

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 31-40. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa

“Jadi di setiap penerimaan CPNS itu diangkatnya kan mulai usia 20an, jadi ya benar adanya jika kelompok usia 31-40 jadi mayoritas terbanyak di sini, masih berada dalam kategori usia produktif juga.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menyatakan bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi masih tergolong kategori usia produktif.

4.8.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Tabel 4.6 Status Perkawinan

Status	Frekuensi	Persentase
Menikah	88	80%
Belum menikah	22	20%
Total	110	100%

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden sudah menikah sebanyak 80%. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa

“Setiap pegawai yang sudah direkrut lalu ditunjang dengan penghasilan yang cukup jika sudah merasa cukup mapan ya pasti akan memasuki jenjang pernikahan.”

Berdasarkan data analisis dan hasil wawancara peneliti di lapangan, sebagian besar pegawai yang bekerja di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi sudah menikah.

4.8.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.7 Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA/Setara	14	12.7%
D3/D4	13	11.8%
S1	68	61.8%
S2	15	13.6%
Total	110	100%

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.7 di atas maka didapatkan mayoritas pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini adalah Sarjana (S1) sebanyak 68 orang (61.8%), kemudian mayoritas selanjutnya adalah S2 sebanyak 15 orang atau 13.6%. Hasil ini berbeda dengan data yang diperoleh peneliti dari bagian kepegawaian dimana mayoritas terbanyak kedua adalah SLTA/setara. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa

“Ya memang pegawai yang bekerja di sini pendidikan terakhirnya mayoritas terbanyak S1. Kalau untuk ketidaksesuaian hasil penelitian dengan data yang diberikan mungkin karena sistem pengelolaan data kepegawaian belum ter-update.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan adanya ketidaksesuaian hasil penelitian dengan data yang diberikan oleh bagian kepegawaian dikarenakan sistem pengelolaan data kepegawaian yang ada belum ter-update.

4.8.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Bagian Tempat Bekerja

Tabel 4.8 Unit Bagian Tempat Bekerja

Unit Bagian	Frekuensi	Persentase
Bagian Penyusunan Program dan Laporan	13	11.8%
Bagian Kepegawaian	25	22.7%
Bagian Keuangan	27	24.5%
Bagian Pengelolaan BMN dan Rumah Tangga	22	20%
Bagian Humas dan Tata Usaha	23	20.9%
Total	110	100%

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.8 di atas maka didapatkan bahwa mayoritas responden terbanyak berada pada bagian keuangan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa

“Bagian keuangan yang mayoritas ya, ya karena pengelolaan urusan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi jobdesk nya banyak misal ada pembukuan, penghitungan, penyusunan laporan, dll jadi butuh banyak pegawai yang kompeten di bidangnya untuk menunjang aktivitas pengelolaan urusan keuangan.”

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menunjukkan bahwa mayoritas jumlah pegawai terbanyak adalah bagian keuangan. Hal ini dikarenakan bagian keuangan mengelola urusan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi sehingga perlu ditunjang *jobdesk* yang mendukung aktivitas pengelolaan urusan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

4.8.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.9 Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1-3 Tahun	18	16.4%
4-6 Tahun	33	30%
> 7Tahun	59	53.6%
Total	110	100%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari 7 tahun sebanyak 59 orang atau 53.6%. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa

“Pegawai yang bekerja di pemerintahan memang lama masa kerjanya, untuk pensiun saja batasnya usia 58 kan, ya sudah seharusnya sih yaa kalau banyak yang bekerja lebih dari 7 tahun.”

Berdasarkan analisis dan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa dengan adanya batasan masa kerja yakni 58 tahun sehingga mayoritas pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi telah bekerja lebih dari 7 tahun.

4.9 Pembahasan Data Jawaban Responden

Pada bagian ini peneliti akan menampilkan hasil data jawaban dari responden. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi. Penelitian ini menggunakan teori kinerja dari Ivancevich yang terdiri dari 7 kriteria yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan secara individu yakni kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kualitas pribadi (*personal qualities*), kerja sama (*cooperation*), dapat dipercaya atau diandalkan (*dependability*), dan inisiatif (*initiative*). Analisis data sendiri terdiri dari 2 bagian, yaitu berdasarkan atasan (Kepala Sub Bagian dan Kepala

Bagian) dan berdasarkan pegawai itu sendiri. Pengolahan data digunakan menggunakan SPSS 16.00. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

4.9.1 Dimensi kuantitas kerja (*quantity of work*)

Analisis dalam dimensi ini dibagi berdasarkan Kepala Sub Bagian beserta Kepala Bagian dan Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang terdiri dari 3 indikator sebagai berikut :

1. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ingin dicapai.
2. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan periode waktu yang telah ditentukan.
3. Pegawai bersedia mengerjakan tugas tambahan sesuai target.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

A. Pegawai Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Jumlah Target Yang Ingin Dicapai:

Tabel 4.10 Kuantitas Kerja (1)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	2	12.5%	Ragu-ragu	3	3.2%
Setuju	9	56.2%	Setuju	82	87.2%
Sangat Setuju	5	31.2%	Sangat Setuju	9	9.6%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.10 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian beserta Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang harus dicapai*”

didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 56.2%. kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang harus dicapai*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 87.2%. Hasil kuesioner ini di dukung oleh pernyataan pegawai bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Pekerjaan yang saya kerjakan harus mencapai target realisasi SKP (Sasaran Kerja Pegawai), jadi saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ada.”

Selanjutnya hasil kuesioner ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa “*Bawahan saya selama ini selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang telah ditetapkan karena saya yang menilai SKP bawahan saya, bahkan bisa dibilang bawahan saya selalu melebihi target yang harusnya dicapai mereka.*”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang harus dicapai karena berdasar pada target realisasi sasaran kerja pegawai.

A.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Kuantitas Kerja (1)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ingin dicapai

Tabel 4.11 Skor Jawaban Responden Kuantitas Kerja (1)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	67.00
Pegawai	382.00
Total	449.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.11 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai mampu

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ingin dicapai adalah sebesar 449. Adapun berdasarkan perhitungan skala 449 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

B. Pekerjaan Dapat Diselesaikan Dengan Periode Waktu Yang Telah Ditentukan

Tabel 4.12 Kuantitas Kerja (2)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	1	6.2%	Ragu-ragu	3	3.2%
Setuju	11	68.8%	Setuju	81	86.2%
Sangat Setuju	4	25%	Sangat Setuju	10	10.6%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.12 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator *“Bawahan saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan periode waktu yang telah ditentukan”* didapatkan modus jawaban responden adalah setuju adalah sebanyak 68.8%. Kemudian berdasarkan jawaban pegawai pada indikator *“Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan periode waktu yang telah ditentukan”*, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebesar 86.2%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Kalau saya biasanya langsung kerjain pekerjaan yang diberikan atasan saya, kadang lebih cepat dari periode waktu yang diberikan.. hehe”

Selanjutnya hasil kuesioner ini juga didukung oleh hasil wawancara Kepala Sub Bagian Kepegawaian yang menyatakan bahwa

“Setiap saya kasih kerjaan ke bawahan saya biasanya langsung dikerjain, jadi hari itu juga sudah selesai.”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan periode waktu yang telah ditentukan karena setiap pegawai selalu langsung mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh atasannya sehingga pekerjaan terselesaikan tepat pada waktunya dan terkadang selesai lebih awal dari pada waktu yang telah ditentukan.

B.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Kuantitas Kerja (2)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator Pekerjaan dapat diselesaikan dengan periode waktu yang telah ditentukan:

Tabel 4.13 Skor Jawaban Responden Kuantitas Kerja (2)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	67.00
Pegawai	383.00
Total	450.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.13 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator Pekerjaan dapat diselesaikan dengan periode waktu yang telah ditentukan adalah sebesar 450. Adapun berdasarkan perhitungan skala 450 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

C. Pegawai Bersedia Mengerjakan Tugas Tambahan Sesuai Target

Tabel 4.14 Kuantitas Kerja (3)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	1	1.1%
Ragu-ragu	1	6.2%	Ragu-ragu	13	13.8%
Setuju	13	81.2%	Setuju	68	72.3%
Sangat Setuju	2	12.5%	Sangat Setuju	12	12.8%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.14 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya bersedia mengerjakan tugas tambahan sesuai target*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 81.2%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya bersedia mengerjakan tugas tambahan sesuai target*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 72.3%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“*Menurut saya tugas tambahan yang diberikan itu juga merupakan tanggung jawab saya, jadi harus dikerjakan dengan baik dan mencapai target.*”

Selanjutnya hasil kuesioner ini juga didukung oleh hasil wawancara Kepala Sub Bagian Kepegawaian yang menyatakan bahwa

“*Selama ini sih tidak pernah ada masalah ya kalau saya berikan tugas tambahan dan mereka selalu menyelesaikannya sesuai target.*”

C.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kuantitas kerja (3)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator Pegawai Bersedia Mengerjakan Tugas Tambahan Sesuai Target:

Tabel 4.15 Skor Jawaban Responden Kuantitas Kerja (3)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	65.00
Pegawai	373.00
Total	438.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.15 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator pegawai bersedia mengerjakan tugas tambahan sesuai target adalah sebesar 438. Adapun berdasarkan perhitungan skala 438 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

D. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi kuantitas kerja (*quantity of work*)

Setelah di atas sudah dibahas masing-masing indikator dari dimensi Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*), maka berikut merupakan analisis secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi kuantitas kerja (*quantity of work*):

Tabel 4.16 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi kuantitas kerja (*quantity of work*)

Indikator	Skor	Skala Penilaian
1	449.00	Baik
2	450.00	Baik
3	438.00	Baik
Total Skor	445.67	Baik

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.16 di atas maka total skor kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan dimensi kuantitas kerja (*quantity of work*) adalah sebesar 445.67. Adapun berdasarkan perhitungan skala 445.67 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

4.9.2 Dimensi Kualitas Kerja (*quality of work*)

Analisis dalam dimensi ini dibagi berdasarkan Kepala Sub Bagian beserta Kepala Bagian dan Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang terdiri dari 3 indikator sebagai berikut :

1. Ketelitian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan rapi.
3. Kesesuaian penyelesaian pekerjaan pegawai sesuai dengan standard yang berlaku

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

A. Ketelitian Pegawai Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya:

Tabel 4.17 Kualitas Kerja (1)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	5	31.2%	Ragu-ragu	9	9.6%
Setuju	5	31.2%	Setuju	74	78.7%
Sangat Setuju	6	37.5%	Sangat Setuju	11	11.7%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	5 (Sangat Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.17 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator *“Bawahan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti”*, didapatkan modus jawaban adalah sangat setuju sebanyak 37.5%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator *“Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti”*, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 78.7%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Saya yakin saya teliti kerjain pekerjaan saya karena saya selalu periksa ulang lagi jadi kalau ada yang kurang-kurang langsung saya perbaiki.”

Selanjutnya hasil kuesioner ini juga didukung oleh hasil wawancara Kepala Sub Bagian Kepegawaian yang menyatakan bahwa

“Saya rasa bawahan saya teliti ya dalam mengerjakan pekerjaannya, ya kalau sesekali ada salah sih wajar ya..”

A.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Kualitas Kerja (1)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ingin dicapai:

Tabel 4.18 Skor Jawaban Responden Kualitas Kerja (1)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	65.00
Pegawai	378.00
Total	443.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.18 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator ketelitian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya adalah sebesar 443. Adapun berdasarkan

perhitungan skala 443 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

B. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan rapi

Tabel 4.19 Kualitas Kerja (2)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	4	25%	Ragu-ragu	8	8.5%
Setuju	6	37.5%	Setuju	64	68.1%
Sangat Setuju	6	37.5%	Sangat Setuju	22	23.4%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 & 5 (Setuju & Sangat Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.19 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “Bawahan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi”, didapatkan modus jawaban adalah setuju dan sangat setuju yang sama-sama sebanyak 37.5%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 68.1%.

B.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ingin dicapai

Tabel 4.20 Skor Jawaban Responden kualitas kerja (2)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	66.00
Pegawai	390.00
Total	456.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.20 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator Pekerjaan dapat diselesaikan dengan rapi adalah sebesar 456. Adapun berdasarkan perhitungan skala 456 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

C. Kesesuaian Penyelesaian Pekerjaan Pegawai Sesuai Dengan Standard Yang Berlaku

Tabel 4.21 Kualitas Kerja (3)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	1	6.2%	Ragu-ragu	2	2.1%
Setuju	10	62.5%	Setuju	72	76.6%
Sangat Setuju	5	31.2%	Sangat Setuju	20	21.3%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.21 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “Penyelesaian pekerjaan

yang bawahan saya lakukan sesuai dengan standard yang berlaku”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 62.5%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “Penyelesaian pekerjaan yang Saya lakukan sesuai dengan standard yang berlaku”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 76.6%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Ya pasti pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan standard yang berlaku soalnya berlandas pada pedoman buku Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 5 Tahun 2012 tentang Tata Naskah Dinas. Di dalamnya itu berisi pedoman, petunjuk, pelaksanaan, instruksi dan lain-lain.”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standard yang berlaku dikarenakan setiap pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai berlandaskan atas pedoman buku Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 5 Tahun 2012 tentang Tata Naskah Dinas.

C.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator kesesuaian penyelesaian pekerjaan pegawai sesuai dengan standard yang berlaku:

Tabel 4.22 Skor Jawaban Responden kualitas kerja (3)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	68.00
Pegawai	394.00
Total	462.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.22 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator kesesuaian penyelesaian pekerjaan pegawai sesuai dengan standard yang berlaku adalah

sebesar 462. Adapun berdasarkan perhitungan skala 462 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

D. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi kualitas kerja (*quality of work*)

Setelah di atas sudah dibahas masing-masing indikator dari dimensi Kualitas Kerja (*Quality of Work*), maka berikut merupakan analisis secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Kualitas Kerja (*Quality of Work*):

Tabel 4.23 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi kualitas kerja (*quality of work*)

Indikator	Skor	Skala Penilaian
1	443.00	Baik
2	456.00	Baik
3	462.00	Baik
Total Skor Dimensi Kualitas Kerja	453.67	Baik

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.23 di atas maka total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi berdasarkan Kualitas Kerja (*Quality of Work*) adalah sebesar 453.67. Adapun berdasarkan perhitungan skala 453.67 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

4.9.3 Dimensi Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*)

Analisis dalam dimensi ini dibagi berdasarkan Kepala Sub Bagian beserta Kepala Bagian dan Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang terdiri dari 3 indikator sebagai berikut :

1. Pengetahuan tentang tugas yang harus dikerjakan
2. Pegawai memiliki pengetahuan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan
3. Pegawai memahami kesesuaian tugas dengan jabatan

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

A. Pengetahuan tentang tugas yang harus dikerjakan :

Tabel 4.24 Pengetahuan Kerja (1)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	2	12.5%	Ragu-ragu	4	4.3%
Setuju	12	75%	Setuju	78	83%
Sangat Setuju	2	12.5%	Sangat Setuju	12	12.8%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.24 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya memiliki pengetahuan tentang tugas yang harus bawahan saya kerjakan*”, didapatkan modus jawaban adalah sangat setuju sebanyak 75%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya memiliki pengetahuan tentang tugas yang harus Saya kerjakan*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 83%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai bagian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Ya saya memiliki pengetahuan tentang tugas yang harus saya kerjakan ya karena berlandaskan pada naskah dinas, jadi ya saya pelajari terlebih dahulu jadinya saya mengerti deh gimana cara ngerjain tugas saya.”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi memiliki pengetahuan tentang tugas yang harus dikerjakan karena dalam mengerjakan tugasnya selalu mengacu pada naskah dinas.

A.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan pengetahuan kerja (1)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pengetahuan tentang tugas yang harus dikerjakan:

Tabel 4.25 Skor Jawaban Responden Pengetahuan Kerja (1)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	64.00
Pegawai	384.00
Total	448.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.25 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator pengetahuan tentang tugas yang harus dikerjakan adalah sebesar 448. Adapun berdasarkan perhitungan skala 448 termasuk ke dalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

B. Pegawai Memiliki Pengetahuan Untuk Mengatasi Masalah Dalam Pekerjaan

Tabel 4.26 Pengetahuan Kerja (2)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	12.5	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	4	25%	Ragu-ragu	6	6.4%
Setuju	13	81.2%	Setuju	76	80.9%
Sangat Setuju	1	6.2%	Sangat Setuju	12	12.8%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.26 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “Bawahan saya memiliki pengetahuan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan”, didapatkan modus jawaban adalah sebanyak 81.2%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “Saya memiliki pengetahuan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 80.9%. Hasil kuesioner ini bertolak belakang dengan pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Kalau saya belum bisa jadi decision maker, biasanya kalau ada masalah saya selalu tanya dulu ke rekan kerja saya kemudian saya tanya ke atasan saya, jadi saya rasa saya belum memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengatasi masalah.”

Berdasarkan wawancara peneliti dan hasil analisis penelitian yang bertolak belakang dikarenakan masih ada pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang belum mampu mengatasi masalah sendiri sehingga pegawai tersebut bertanya terlebih dahulu kepada atasannya pada saat terjadi masalah .

B.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Pengetahuan Kerja (2)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai memiliki pengetahuan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan:

Tabel 4.27 Skor Jawaban Responden Pengetahuan Kerja (2)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	61.00
Pegawai	382.00
Total	443.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 5.26 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator pegawai memiliki pengetahuan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan adalah sebesar 443. Adapun berdasarkan perhitungan skala 443 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

C. Pegawai Memahami Kesesuaian Tugas Dengan Jabatan

Tabel 4.28 Pengetahuan Kerja (3)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	9	9.6%
Setuju	14	87.5%	Setuju	73	77.7%
Sangat Setuju	2	12.5%	Sangat Setuju	12	12.8%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.28 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “Bawahan saya memahami kesesuaian tugas dengan jabatan-nya saat ini”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 87.5%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “Saya memahami kesesuaian tugas dengan jabatan Saya saat ini”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 77.7%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan dari pegawai bagian kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Ya sesuai karena jabatan saya saat ini adalah pengelola data kepegawaian jadinya sesuai dengan tugas yang saya kerjakan selama ini. Tapi kalau dilihat dari background pendidikan saya sih ya ga sesuai hehe..”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi memahami kesesuaian tugas dengan jabatannya saat ini.

C.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan pengetahuan kerja (3)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai memahami kesesuaian tugas dengan jabatan:

Tabel 4.29 Skor Jawaban Responden Pengetahuan Kerja (3)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	66.00
Pegawai	379.00
Total	445.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.29 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator pegawai memahami kesesuaian tugas dengan jabatan adalah sebesar 445. Adapun berdasarkan perhitungan skala 445 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

D. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*)

Setelah di atas sudah dibahas masing-masing indikator dari dimensi Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*), maka berikut merupakan analisis secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*):

Tabel 4.30 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*)

Indikator	Skor	Skala Penilaian
1	448.00	Baik
2	443.00	Baik
3	445.00	Baik
Total Skor Dimensi Pengetahuan Kerja	445.33	Baik

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.30 di atas maka total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi berdasarkan Pengetahuan Kerja (Job Knowledge) adalah sebesar 445.33. Adapun berdasarkan perhitungan skala 445.33 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

4.9.4 Dimensi Kualitas Personal (*personal qualities*)

Analisis dalam dimensi ini dibagi berdasarkan Kepala Sub Bagian beserta Kepala Bagian dan Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang terdiri dari 5 indikator sebagai berikut :

1. Berpenampilan sopan dalam bekerja
2. Memiliki kepribadian yang baik
3. Memiliki sikap jujur dalam bekerja
4. Mampu mempengaruhi rekan kerja agar dapat mencapai tujuan instansi dengan maksimal
5. Mampu menjalin komunikasi dengan baik sesama rekan kerja

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

A. Berpenampilan Sopan Dalam Bekerja

Tabel 4.31 Kualitas Personal (1)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	2	2.1%
Setuju	9	56.2%	Setuju	74	78.7%
Sangat Setuju	7	43.8%	Sangat Setuju	18	19.1%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.31 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya berpenampilan sopan dalam bekerja*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 56.2%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya berpenampilan sopan dalam bekerja*”, modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 78.7%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Setiap pegawai yang bekerja di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi diwajibkan menggunakan seragam dan atribut lengkap setiap hari Senin sampai Kamis, klo Jumat pakai batik.. jadi ada aturan mengenai seragam, jadi ya pasti sopan dong ya..hehe..”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berpenampilan sopan dalam bekerja. Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dituntut untuk menggunakan seragam dan atribut lengkap.

A.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kualitas personal (1)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator berpenampilan sopan dalam bekerja :

Tabel 4.32 Skor Jawaban Responden Kualitas Personal (1)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	71.00
Pegawai	392.00
Total	463.00
Skala Penilaian	Sangat Baik

Sumber: diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.32 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator berpenampilan sopan dalam bekerja adalah sebesar 463. Adapun berdasarkan perhitungan skala

463 termasuk kedalam range 463-550 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah sangat baik.

B. Memiliki Kepribadian Yang Baik

Tabel 4.33 Kualitas Personal (2)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	2	2.1%
Setuju	12	75%	Setuju	75	79.8%
Sangat Setuju	4	25%	Sangat Setuju	17	18.1%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.33 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya memiliki kepribadian yang baik*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 75%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya memiliki kepribadian yang baik*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 79.8%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“*Kalau bisa dibilang saya memliki kepribadian yang baik ya karena belum pernah dijatuhi hukuman disiplin kali yaa,, hehe.*”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi memiliki kepribadian yang baik ditunjukkan dengan tidak pernahnya dijatuhi hukuman disiplin.

B.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan pada kualitas personal (2)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator memiliki kepribadian yang baik :

Tabel 4.34 Skor Jawaban Responden Kualitas Personal (2)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	68.00
Pegawai	391.00
Total	459.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.34 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator memiliki kepribadian yang baik adalah sebesar 459. Adapun berdasarkan perhitungan skala 459 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

C. Memiliki Sikap Jujur Dalam Bekerja

Tabel 4.35 Kualitas Personal (3)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	1	1.1%
Setuju	14	87.5%	Setuju	66	70.2%
Sangat Setuju	2	12.5%	Sangat Setuju	27	28.7%

Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.35 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya memiliki sikap jujur dalam bekerja*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 87.5 %. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya memiliki sikap jujur dalam bekerja*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 70.2%.

C.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kualitas personal (3)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator memiliki sikap jujur dalam bekerja :

Tabel 4.36 Skor Jawaban Reponden Kualitas Personal (3)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	66.00
Pegawai	402.00
Total	468.00
Skala Penilaian	Sangat Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.36 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator memiliki sikap jujur dalam bekerja adalah sebesar 468. Adapun berdasarkan perhitungan skala 468 termasuk kedalam range 463-550 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah sangat baik.

D. Mampu Mempengaruhi Rekan Kerja Agar Dapat Mencapai Tujuan Instansi Dengan Maksimal

Tabel 4.37 Kualitas Personal (4)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	1	1.1%
Ragu-ragu	2	12.5%	Ragu-ragu	25	26.6%
Setuju	11	68.8%	Setuju	51	54.3%
Sangat Setuju	3	18.8%	Sangat Setuju	17	18.1%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.37 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya mampu mempengaruhi rekan kerja agar dapat mencapai tujuan instansi dengan maksimal*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 68.8%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya mampu mempengaruhi rekan kerja agar dapat mencapai tujuan instansi dengan maksimal*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 54.3%.

D.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kualitas personal (4)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator mampu mempengaruhi rekan kerja agar dapat mencapai tujuan instansi dengan maksimal:

Tabel 4.38 Skor Jawaban Responden Kualitas Personal (4)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	65.00
Pegawai	366.00
Total	431.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.38 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator mampu mempengaruhi rekan kerja agar dapat mencapai tujuan instansi dengan maksimal adalah sebesar 431. Adapun berdasarkan perhitungan skala 431 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

E. Mampu Menjalin Komunikasi Dengan Baik Sesama Rekan Kerja

Tabel 4.39 Kualitas Personal (5)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	1	6.2%	Ragu-ragu	16	17.0%
Setuju	11	68.8%	Setuju	61	64.9%
Sangat Setuju	4	25%	Sangat Setuju	17	18.1%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.39 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya mampu menjalin komunikasi dengan baik dengan Saya*”, didapatkan modus jawaban

adalah setuju sebanyak 68.8%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya mampu menjalin komunikasi dengan baik dengan sesama rekan kerja*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 64.9%.

E.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kualitas personal (5)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator mampu menjalin komunikasi dengan baik sesama rekan kerja.

Tabel 4.40 Skor Jawaban Responden Kualitas Personal (5)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	67.00
Pegawai	377.00
Total	444.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.40 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator mampu menjalin komunikasi dengan baik sesama rekan kerja adalah sebesar 444. Adapun berdasarkan perhitungan skala 444 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

F. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Kualitas Personal (*personal qualities*)

Setelah di atas sudah dibahas masing-masing indikator dari dimensi Kualitas Personal (*personal qualities*), maka berikut merupakan analisis secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Kualitas Personal (*personal qualities*):

Tabel 4.41 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Kualitas Personal (*personal qualities*)

Indikator	Skor	Skala Penilaian
1	463.00	Sangat Baik
2	459.00	Baik
3	468.00	Sangat Baik
4	431.00	Baik
5	444.00	Baik
Total Skor Dimensi Kualitas Personal	453.00	Baik

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.41 di atas maka total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi berdasarkan Kualitas Personal (*personal qualities*) adalah sebesar 453. Adapun berdasarkan perhitungan skala 453 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

4.9.5 Dimensi Kerja Sama (*Cooperation*)

Analisis dalam dimensi ini dibagi berdasarkan Kepala Sub Bagian dan Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang terdiri dari 4 indikator sebagai berikut :

1. Pegawai bersedia melakukan pekerjaan bersama-sama dengan rekan kerja
2. Mampu bekerja sama dengan atasan
3. Memberikan dukungan sesama rekan kerja
4. Memberikan bantuan jika rekan kerja mengalami hambatan dalam bekerja

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

A. Pegawai Bersedia Melakukan Pekerjaan Bersama-Sama Dengan Rekan Kerja :

Tabel 4.42 Kerja Sama (1)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	2	2.1%
Setuju	10	62.5%	Setuju	74	78.7%
Sangat Setuju	6	37.5%	Sangat Setuju	18	19.2%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.42 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya bersedia melakukan pekerjaan bersama-sama dengan rekan kerja*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 62.5%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya bersedia melakukan pekerjaan bersama-sama dengan rekan kerja*”, modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 78.7%. Hasil kuesioner ini bertolak belakang dengan pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Kalau saya pribadi sih ragu yaa, karena kita disini punya jobdesk masing-masing dan setiap pekerjaan pasti punya kelebihan dan kekurangannya masing-masing, Jadi kalau saya ragu bisa melakukan pekerjaan bersama-sama dengan rekan kerja saya hehehe..”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan adanya pernyataan yang bertolak belakang dengan hasil analisis dimana pegawai merasa ragu melakukan pekerjaan bersama-sama dengan rekan kerjanya. Menurut

pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang merasa ragu dikarenakan setiap pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi mempunyai *jobdesk* masing-masing yang di setiap pekerjaannya punya kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

A.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kerja sama (1)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai bersedia melakukan pekerjaan bersama-sama dengan rekan kerja :

Tabel 4.43 Skor Jawaban Responden Kerja Sama (1)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	70.00
Pegawai	392.00
Total	462.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.43 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator pegawai bersedia melakukan pekerjaan bersama-sama dengan rekan kerja adalah sebesar 462. Adapun berdasarkan perhitungan skala 462 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

B. Mampu Bekerja Sama Dengan Atasan

Tabel 4.44 Kerja Sama (2)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	4	4.3%

Setuju	10	62.5%	Setuju	73	77.7%
Sangat Setuju	6	37.5%	Sangat Setuju	17	18.1%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.44 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya mampu bekerja sama dengan Saya*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 62.5%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya mampu bekerja sama dengan atasan*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 77.7%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Gini, jadi setiap pekerjaan yang saya kerjakan nantinya akan diperiksa oleh atasan saya, trus atasan saya memberikan koreksian jika ada kesalahan, selanjutnya saya langsung memperbaikinya.”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi mampu bekerja sama dengan atasannya. Hal ini dapat terlihat dari setiap pekerjaan yang dikerjakan pegawai untuk kemudian dikoreksi dan jika ada kesalahan langsung diperbaiki.

B.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kerja sama (2)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator mampu bekerja sama dengan atasan :

Tabel 4.45 Skor Jawaban Responden Kerja Sama (2)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	70.00
Pegawai	389.00
Total	459.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.45 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator mampu bekerja sama dengan atasan adalah sebesar 459. Adapun berdasarkan perhitungan skala 459 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

C. Memberikan Dukungan Sesama Rekan Kerja

Tabel 4.46 Kerja Sama (3)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	1	1.1%
Setuju	12	75%	Setuju	71	75.5%
Sangat Setuju	4	25%	Sangat Setuju	22	23.4%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.46 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya senang memberikan dukungan kepada sesama rekan kerja*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 75%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya senang memberikan dukungan kepada*

sesama rekan kerja”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 75.5%.

C.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kerja sama (3)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator memberikan dukungan sesama rekan kerja :

Tabel 4.47 Skor Jawaban Responden Kerja Sama (3)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	68.00
Pegawai	397.00
Total	465.00
Skala Penilaian	Sangat Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.47 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator memberikan dukungan sesama rekan kerja adalah sebesar 465. Adapun berdasarkan perhitungan skala 465 termasuk kedalam range 463-550 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah sangat baik.

D. Memberikan Bantuan Jika Rekan Kerja Mengalami Hambatan Dalam Bekerja

Tabel 4.48 Kerja Sama (4)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	2	12.5%	Ragu-ragu	1	1.1%
Setuju	9	56.2%	Setuju	70	74.5%
Sangat Setuju	5	31.2%	Sangat Setuju	23	24.5%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.48 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya senang memberikan bantuan jika rekan kerja mengalami hambatan dalam bekerja*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 56.2%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya senang memberikan bantuan jika rekan kerja mengalami hambatan dalam bekerja*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 74.5%.

D.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan kerja sama (4)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator memberikan bantuan jika rekan kerja mengalami hambatan dalam bekerja :

Tabel 4.49 Skor Jawaban Responden Kinerja (4)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	67.00
Pegawai	398.00
Total	465.00
Skala Penilaian	Sangat Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.49 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator memberikan bantuan jika rekan kerja mengalami hambatan dalam bekerja adalah sebesar 465. Adapun berdasarkan perhitungan skala 465 termasuk kedalam range 463-550 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah sangat baik.

E. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Kerja Sama (*Cooperation*)

Setelah di atas sudah dibahas masing-masing indikator dari dimensi Kerja Sama (*Cooperation*), maka berikut merupakan analisis secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Kerja Sama (*Cooperation*):

Tabel 4.50 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Kerja Sama (*Cooperation*)

Indikator	Skor	Skala Penilaian
1	462.00	Baik
2	459.00	Baik
3	465.00	Sangat Baik
4	465.00	Sangat Baik
Total Skor Dimensi Kerja Sama	462.75	Sangat Baik

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.50 di atas maka total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi berdasarkan Kerja Sama (Cooperation) adalah sebesar 462.75. Adapun berdasarkan perhitungan skala 462.75 termasuk kedalam range 463-550 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah sangat baik.

4.9.6 Dimensi Dapat Dipercaya atau Diandalkan

Analisis dalam dimensi ini dibagi berdasarkan Kepala Sub Bagian beserta Kepala Bagian dan Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang terdiri dari 5 indikator sebagai berikut :

1. Memiliki kesadaran terhadap ketepatan pekerjaan
2. Pegawai dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Kejujuran pegawai dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan dan pekerjaan
4. Disiplin dalam hal kehadiran
5. Disiplin dalam hal jam kerja

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

A. Memiliki Kesadaran Terhadap Ketepatan Pekerjaan :

Tabel 4.51 Dapat Dipercaya atau Diandalkan (1)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	2	12.5%	Ragu-ragu	2	2.2%
Setuju	12	75%	Setuju	82	87.2%
Sangat Setuju	2	12.5%	Sangat Setuju	10	10.6%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.51 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya memiliki kesadaran terhadap ketepatan pekerjaannya*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 75%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya memiliki kesadaran terhadap ketepatan pekerjaan Saya*”, modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 87.2%.

A.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Dapat Dipercaya atau Diandalkan (1)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator memiliki kesadaran terhadap ketepatan pekerjaan :

Tabel 4.52 Skor Jawaban Responden Dapat Dipercaya atau Diandalkan (1)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	64.00
Pegawai	384.00
Total	448.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.52 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator memiliki kesadaran terhadap ketepatan pekerjaan adalah sebesar 448. Adapun berdasarkan perhitungan skala 448 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

B. Pegawai Dapat Dipercaya Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Tabel 4.53 Dapat Dipercaya atau Diandalkan (2)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	1	1.1%
Setuju	14	87.5%	Setuju	77	81.9%
Sangat Setuju	2	12.5%	Sangat Setuju	16	17%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.53 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaannya*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 87.5%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 81.9%.

B.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Dapat Dipercaya atau Diandalkan (2)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan :

Tabel 4.54 Skor Jawaban Responden Dapat Dipercaya atau Diandalkan (2)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	66.00
Pegawai	391.00
Total	457.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.54 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator pegawai dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan adalah sebesar 457. Adapun berdasarkan perhitungan skala 457 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

C. Kejujuran Pegawai Dapat Diandalkan Dalam Menyelesaikan Persoalan dan Pekerjaan

Tabel 4.55 Dapat Dipercaya atau Diandalkan (3)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	1	1.1%
Setuju	12	75%	Setuju	74	78.7%
Sangat Setuju	4	25%	Sangat Setuju	19	20.2%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.55 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Kejujuran bawahan saya dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan dan pekerjaannya*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 75%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Kejujuran Saya dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan dan pekerjaan Saya*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 78.7%.

C.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Dapat Dipercaya atau Diandalkan (3)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator kejujuran pegawai dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan dan pekerjaan :

Tabel 4.56 Skor jawaban Responden Dapat Dipercaya atau Diandalkan (3)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	68.00
Pegawai	394.00
Total	462.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.56 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator kejujuran pegawai dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan dan pekerjaan adalah sebesar 462. Adapun berdasarkan perhitungan skala 462 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

D. Disiplin Dalam Hal Kehadiran

Tabel 4.57 Dapat Dipercaya atau Diandalkan (4)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	12.5%	Tidak Setuju	11	11.7%
Ragu-ragu	5	31.2%	Ragu-ragu	14	14.9%
Setuju	8	50%	Setuju	52	55.3%
Sangat Setuju	1	6.2%	Sangat Setuju	17	18.1%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.57 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya disiplin dalam hal kehadiran*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 50%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya disiplin dalam hal kehadiran*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 55.3%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Harusnya sih adanya remunerasi sekarang ini, tingkat disiplin dan kinerja juga seharusnya meningkat yaa.. kalau saya pribadi sih pernah terlambat ke kantor tapi jarang banget soalnya sayang kan klo remunerasinya dipotong hehehe.. Paling ya karena macetnya jalanan saya jadi terlambat deh.”

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara peneliti, tingkat kedisiplinan pegawai dalam hal kehadiran seharusnya bisa lebih meningkat dikarenakan telah diterapkannya remunerasi, akan tetapi ada juga pegawai yang tidak mempermasalahkan adanya pemotongan remunerasi sehingga kerap kali terlambat datang ke kantor.

D.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Dapat Dipercaya atau Diandalkan (4)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator disiplin dalam hal kehadiran :

Tabel 4.58 Skor Jawaban Responden Dapat Dipercaya atau Diandalkan (4)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	56.00
Pegawai	357.00
Total	413.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.58 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator disiplin dalam hal kehadiran adalah sebesar 413. Adapun berdasarkan perhitungan skala 413 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

E. Disiplin Dalam Hal Jam Kerja

Tabel 4.59 Dapat Dipercaya atau Diandalkan (5)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	12.5%	Tidak Setuju	11	11.7%
Ragu-ragu	5	31.2%	Ragu-ragu	13	13.8%
Setuju	8	50%	Setuju	51	54.3%
Sangat Setuju	1	6.2%	Sangat Setuju	19	20.2%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.59 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya disiplin dalam hal jam kerja*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 50%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya disiplin dalam hal jam kerja*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 54.3%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Pastinya pegawai disini pernah ya keluar kantor tanpa izin, soalnya kalo keluar saat jam kantor, remun kita juga ngga dipotong hehe.. Ya saya beberapa kali yaa keluar kantor jam kerja tanpa izin, misalnya saya disuruh beli perlengkapan untuk rapat, nah begitu udah selesai kadang saya ngga langsung balik ke kantor hehe.. tapi jarang sih seperti itu.”

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber didapatkan bahwa masih adanya pegawai yang keluar saat jam kerja tanpa izin, meskipun hasil analisis sebanyak 54.3% pegawai setuju dengan disiplin dalam hal jam kerja.

E.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Dapat Dipercaya atau Diandalkan (5)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator disiplin dalam hal jam kerja :

Tabel 4.60 Skor Jawaban Responden Dapat Dipercaya atau Diandalkan (5)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	56.00
Pegawai	360.00
Total	416.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.60 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator disiplin dalam hal jam kerja adalah sebesar 416. Adapun berdasarkan perhitungan skala 416

termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

F. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Dapat Dipercaya atau Diandalkan

Setelah di atas sudah dibahas masing-masing indikator dari dimensi Dapat Dipercaya atau Diandalkan, maka berikut merupakan analisis secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Dapat Dipercaya atau Diandalkan:

Tabel 4.61 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Dapat Dipercaya atau Diandalkan

Indikator	Skor	Skala Penilaian
1	448.00	Baik
2	457.00	Baik
3	462.00	Baik
4	413.00	Baik
5	416.00	Baik
Total Skor Dimensi Dapat Dipercaya/Diandalkan	439.20	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.61 di atas maka total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi berdasarkan Dapat Dipercaya atau Diandalkan adalah sebesar 439.20. Adapun berdasarkan perhitungan skala 439.20 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

4.9.7 Dimensi Inisiatif (*Initiative*)

Analisis dalam dimensi ini dibagi berdasarkan Kepala Sub Bagian dan Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang terdiri dari 3 indikator sebagai berikut :

1. Pegawai bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan
2. Memiliki rasa tanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja

3. Memiliki inisiatif mengerjakan tugas tanpa menunggu perintah atasan
Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

A. Pegawai Bersungguh-Sungguh Dalam Mengerjakan Pekerjaan :

Tabel 4.62 Inisiatif (1)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0	Ragu-ragu	2	2.1%
Setuju	12	75%	Setuju	74	78.7%
Sangat Setuju	4	25%	Sangat Setuju	18	19.1%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.62 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 75%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 78.7%. Hasil kuesioner ini didukung oleh pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Iyalah pasti sungguh-sungguh doong mengerjakan segala sesuatunya hehe.. secara yaa walaupun kita ngga dapet insentif tp kita semua disini sungguh-sungguh kok dalam mengerjakan pekerjaan kita biar hasilnya maksimal juga deh..”

A.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Inisiatif (1)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator pegawai bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan:

Tabel 4.63 Skor Jawaban Responden Inisiatif (1)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	68.00
Pegawai	392.00
Total	460.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.63 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator Pegawai bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan adalah sebesar 460. Adapun berdasarkan perhitungan skala 460 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

B. Memiliki Rasa Tanggung Jawab Untuk Memperbaiki Kesalahan-Kesalahan Dalam Bekerja

Tabel 4.64 Inisiatif (2)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	2	12.5%	Ragu-ragu	3	3.2%
Setuju	11	68.8%	Setuju	73	77.7%
Sangat Setuju	3	18.8%	Sangat Setuju	18	19.1%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.64 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya memiliki rasa tanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 68.8% Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya memiliki rasa tanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 77.7%.

B.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan inisiatif (2)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator memiliki rasa tanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja:

Tabel 4.65 Skor Jawaban Responden Inisiatif (2)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	65.00
Pegawai	391.00
Total	456.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.65 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator memiliki rasa tanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja adalah sebesar 456. Adapun berdasarkan perhitungan skala 456 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

C. Memiliki Inisiatif Mengerjakan Tugas Tanpa Menunggu Perintah Atasan

Tabel 4.66 Inisiatif (3)

Jawaban	Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian		Jawaban	Pegawai	
	Frekuensi	%		Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0	Tidak Setuju	3	3.2%
Ragu-ragu	6	37.5%	Ragu-ragu	8	8.5%
Setuju	8	50%	Setuju	72	76.6%
Sangat Setuju	2	12.5%	Sangat Setuju	11	11.7%
Total	16	100%	Total	94	100%
Modus	4 (Setuju)		Modus	4 (Setuju)	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.66 di atas maka dapat diketahui berdasarkan jawaban Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian pada indikator “*Bawahan saya memiliki inisiatif untuk mengerjakan tugas tanpa menunggu perintah saya*”, didapatkan modus jawaban adalah setuju sebanyak 50%. Kemudian dapat diketahui berdasarkan jawaban pegawai pada indikator “*Saya memiliki inisiatif untuk mengerjakan tugas tanpa menunggu perintah atasan*”, didapatkan modus jawaban responden adalah setuju sebanyak 76.6%. Hasil kuesioner ini bertolak belakang dengan pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang menyatakan bahwa

“Hmm.. saya ragu yaa, karena selama ini saya selalu menunggu perintah dari atasan, begitu dikasih pekerjaan langsung saya kerjain.”

Berdasarkan pernyataan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang bertolak belakang dengan hasil analisis dimana masih ada pegawai yang selalu menunggu perintah dari atasan sehingga hanya mengerjakan pekerjaan apabila diperintah oleh atasan.

C.1.1. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan Inisiatif (3)

Setelah diketahui jawaban responden maka berikut ini adalah analisis kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi pada indikator memiliki inisiatif mengerjakan tugas tanpa menunggu perintah atasan:

Tabel 4.67 Skor Jawaban Responden Inisiatif (3)

Responden	Total Skor
Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian	60.00
Pegawai	373.00
Total	433.00
Skala Penilaian	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.67 di atas maka dapat diketahui total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi pada indikator memiliki inisiatif mengerjakan tugas tanpa menunggu perintah atasan adalah sebesar 433. Adapun berdasarkan perhitungan skala 433 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

F. Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Inisiatif (*Initiative*)

Setelah di atas sudah dibahas masing-masing indikator dari dimensi Inisiatif (*Initiative*), maka berikut merupakan analisis secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Inisiatif (*Initiative*):

Tabel 4.68 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Dimensi Inisiatif (*Initiative*)

Indikator	Skor	Skala Penilaian
1	460.00	Baik
2	456.00	Baik
3	433.00	Baik
Total Skor Dimensi Inisiatif	449.67	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.68 di atas maka total skor kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi berdasarkan Inisiatif (*Initiative*) adalah sebesar 449.67. Adapun berdasarkan perhitungan skala 449.67 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai pada indikator ini adalah baik.

4.10 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

Berdasarkan Teori Ivancevich

Setelah di atas sudah dipaparkan pembahasan masing-masing indikator dan dimensi, berikut ini merupakan pembahasan Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Teori Ivancevich yang terdiri dari 7 dimensi yakni kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kualitas personal, kerja sama (*cooperation*), keandalan (*dependability*), dan inisiatif (*initiative*) sebagai berikut:

Tabel 4.69 Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Berdasarkan Teori Ivancevich

Dimensi	Skor	Penilaian
Kuantitas Kerja	445.67	Baik
Kualitas Kerja	453.67	Baik
Pengetahuan Kerja	445.33	Baik
Kualitas Personal	453.00	Baik
Kerja Sama	462.75	Sangat Baik
Dapat Dipercaya/Diandalkan	439.20	Baik
Inisiatif	449.67	Baik
Total	449.89	Baik

Sumber: diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 5.68 di atas maka total skor kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan teori Ivancevich yang terdiri dari 7

dimensi adalah sebesar 449.89. Adapun berdasarkan perhitungan skala 449.89 termasuk kedalam range 375-462 yang menandakan kinerja pegawai sekretariat direktorat jenderal imigrasi berdasarkan teori Ivancevich yang terdiri dari 7 dimensi adalah baik.

Dimensi yang memiliki skor tertinggi dengan penilaian sangat baik adalah dimensi kerja sama. Hal ini terlihat dari adanya kerja sama antara atasan dengan bawahan dimana pekerjaan bawahan dinilai oleh atasan langsung dan jika ada koreksian langsung diperbaiki oleh pegawai tersebut yang bersangkutan. Dimensi yang memiliki skor terendah adalah dimensi dapat dipercaya atau diandalkan. Hal ini dikarenakan masih banyaknya pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang kurang disiplin dalam hal kehadiran dan disiplin dalam hal jam kerja.

Masih banyaknya pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang datang terlambat ke kantor dilatarbelakangi oleh faktor kemacetan lalu lintas di DKI Jakarta. Bagi pegawai yang datang terlambat akan dikenakan potongan tunjangan kinerja (remunerasi). Adapun pemotongan tunjangan kinerja dimana berlaku bagi pegawai yang datang telambat ke kantor, bentuk pemotongannya pun beragam tergantung seberapa lama pegawai tersebut datang terlambat. Potongan remunerasi pegawai yang datang terlambat setengah jam akan dipotong sebesar Rp. 16.388,- sedangkan pegawai yang datang terlambat selama satu jam akan dikenakan potongan sebesar Rp. 32.775,-. Selanjutnya bagi pegawai yang datang terlambat diatas jam 9 maka akan dikenakan potongan sebesar Rp. 49.163,-.

Pemberlakuan potongan remunerasi terhadap pegawai yang datang terlambat faktanya tidak berpengaruh bagi pegawai yang datang terlambat ke kantor. Potongan besaran remunerasi bagi pegawai yang datang terlambat tidak dijadikan sebagai suatu permasalahan bagi pegawai tersebut, sehingga masih banyak pegawai yang datang terlambat ke kantor tanpa memperdulikan potongan remunerasi.

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini disusun suatu kesimpulan dari pengolahan dan analisa data. Kesimpulan ini disesuaikan dengan tujuan penelitian yang telah dikemukakan pada Bab I.

5.1 Kesimpulan

Secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan penilaian pejabat dan penilaian pegawai itu sendiri serta didukung oleh hasil wawancara oleh Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi adalah “baik”. Berdasarkan tujuh dimensi kinerja yakni kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kualitas personal, kerja sama (*cooperation*), keandalan (*dependability*), dan inisiatif (*initiative*) didapatkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi adalah baik. Selanjutnya Indikator kinerja sangat baik dengan skor tertinggi atas kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yaitu kerja sama, Selain itu, diketahui pula indikator kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi yang paling rendah adalah dapat dipercaya atau diandalkan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi dinyatakan bahwa indikator kinerja dengan skor paling rendah adalah dapat dipercaya atau diandalkan yang mana skor terendah ada pada disiplin dalam hal kehadiran dan disiplin dalam hal jam kerja sehingga dapat dikatakan masih mendominasi pegawai yang datang terlambat.

Untuk itu diharapkan agar Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi lebih meningkatkan disiplin kerja pegawai dengan mengevaluasi lagi penerapan pemotongan tunjangan kinerja bagi pegawai yang datang terlambat, apakah besaran potongannya sudah sesuai dikarenakan masih banyak pegawai yang tidak

memperdulikan pemotongan tunjangan kinerja tersebut. Selain itu perlu peningkatan potongan remunerasi agar pegawai yang datang terlambat menjadi jera, sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. M.S 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (jilid 2) (edisi 10). Jakarta: Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gouzali, Saydam. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, H. Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resources Management, Eight Edition*. New York: Mc Graw Hill Company Inc.
- Keban, Yermias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Adminimistrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- _____ 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- _____ 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama.
- Mahsun, M., 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prihadi, Syaiful F .2004. *Assesment Centre*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.

- Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,
- Sedarmayanti, Tb. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2007. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES
- Siregar, Sofyian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suprihanto, John, 2000 *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Supriyanto, Ahmad Sani dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Suwatno, dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Pandudu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*., Jakarta : Bumi Aksara
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Hasil Penelitian:

Piping Supriatna, *Kinerja Pengelola Anggaran Rutin dan Penyelenggaraan Pelayanan Umum di Lingkungan Sekretariat Negara dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi Negara, FISIP UI, Jakarta, 2002

Jurnal:

Ongkorahardjo, M. D. P. A., Susanto, A., & Rachmawati, D. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 11–21. (2008). Analisis pengaruh human capital terhadap kinerja perusahaan (studi empiris pada kantor akuntan publik di Indonesia).

Sujadi, Setianti Sri, *Jurnal STIE Semarang*, Vol 4, No1, Edisi Februari 2012 (issn:2252-7826): Perancangan Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Kompetensi Spencer

Dokumen-dokumen

Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.03-PR.07.04 Tahun 2005.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 / KEP / M.PAN / 4 / 2002 tanggal 25 April 2002 tentang Buku Pedoman Pengembangan Budaya Kerja berupa Disiplin dan Keteraturan Kerja.

Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 pasal 1 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-undang Nomor 6 Tahun 2011 Tentang Keimigrasian

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011

Rujukan Website

www.rmol.co/read2013/01/24/95466/Denny:-Ada-Kepala-Imigrasi-Terima-Upeti-20-Juta-Per-Bulan) (diakses pada tanggal 20 Februari 2015, pukul 11:20)

<http://jabar.tribunnews.com/2012/03/01/95-persen-pns-tidak-memiliki-kompetensi>, (diakses pada 10 Maret 2015, pada jam 13:45).

<http://pemerintah.net/penyusunan-sasaran-kerja-pegawai-skp/>, diakses pada tanggal 14 Maret 2015, pada jam 10:56)

**FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

II. PEJABAT PENILAI		NO		III. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI			
1	Nama	1	Nama	Sri Purwanti			
2	NIP	2	NIP	19751129 199903 2 008			
3	Pangkat/Gol Ruang	3	Pangkat/Gol Ruang	Penata Muda Tk. 1 (III/b)			
4	Jabatan	4	Jabatan	Fungsional Umum Bagian Kepegawaian			
5	Unit Kerja	5	Unit Kerja	Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi			
				Tri Suci Anggraeni, S.E., M.M. 19810102 200312 2 001 Penata (III/c) Kepala Subbagian Umum Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi			
III. KEGIATAN TUGAS JABATAN							
NO		AK	TARGET				
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA	
1	Membuat surat penunjukan pelaksana harian atau pelaksana tugas sesuai konsep	0	200 Surat	100	12 bulan		
2	Membuat Sambutan Dirjen/ Sedit di kegiatan kepegawaian sesuai konsep	0	40 Surat	100	12 bulan		
3	Membuat surat jawaban di lingkungan Dirjen Imigrasi dan instansi terkait sesuai konsep	0	150 Surat	100	12 bulan		
4	Membuat Surat penunjukan pejabat atau pegawai dalam rangka menghadiri acara atau undangan workshop di luar negeri sesuai konsep	0	100 Surat	100	12 bulan		
5	Membuat konsep surat izin ke luar negeri	0	100 Surat	100	12 bulan		
6	Membuat telaahan kegiatan kepegawaian sesuai konsep	0	6 Laporan	100	12 bulan		
7	Membuat bahan rencana pelaksanaan Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan	0	2 Berkas	100	12 bulan		
8	Memperiapkan bahan nama peserta Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan	0	2 Surat	100	12 bulan		
9	Membuat konsep surat permohonan Instruktur pada kegiatan Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan	0	2 Surat	100	12 bulan		
10	Membuat konsep surat pemberitahuan tentang pelaksanaan Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan	0	2 Surat	100	12 bulan		
11	Membuat konsep laporan pelaksanaan kegiatan Pelatihan Pembentukan Karakter Keteladanan	0	2 Laporan	100	12 bulan		
12							

Pejabat Penilai,

Jakarta, 10 Januari 2014
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

Tri Suci Anggraeni, S.E., M.M.

