

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA ANGGOTA POLRI BAGIAN  
PERENCANAAN ANGGARAN POLRES KULON PROGO**

Tesis

Program Studi Magister Manajemen



**Diajukan Oleh :**

**ADI SETYO NUGROHO**

**NIM: 171103623**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

TESIS

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA ANGGOTA POLRI BAGIAN  
PERENCANAAN ANGGARAN POLRES KULON PROGO**

Diajukan Oleh :

**ADI SETYO NUGROHO**

**NIM: 171103623**

Proposal ini telah disetujui

pada tanggal :.....

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Bayu Soetikno**

**Drs. Mathori, MM**

## LEMBAR PERSEMBAHAN

- ❖ Kedua orang tuaku tercinta (Mama Wasti dan Bp. Suharto) yang telah memberikan dukungan dan kasih sayang yang tidak pernah berakhir.
- ❖ Bapak mertuaku (Bp. Bari BA) yang sudah memberikan semangat dan supportnya.
- ❖ My love.....My Wife *Puji Lestariani* dan anak-anakku tercinta (*Abyasa dan Abimanyu*) atas dukungan dan kasih sayangnya.
- ❖ Adik-adikku yang selalu mendukungku (Inu, In, Pras) serta kakak dan adik-adik iparku (Choirul, Lilis, Iwan, Ririn, Cahyo, Titik, Opan, Teti, Nuri).
- ❖ Rekan-rekan Polres Kulon Progo.

*“Try just not to become a man of success but to be a man of value”*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyelesaian penulisan TESIS ini dengan judul : **“STRATEGI PENINGKATAN KINERJA ANGGOTA POLRI BAGIAN PERENCANAAN ANGGARAN POLRES KULON PROGO”**.

Penyusunan tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Kepada pembimbing yang telah memberikan arahan, dukungan serta kesabaran dalam memberikan bimbingan kepada penulis, rasanya tiada kata yang pantas diucapkan selain terima kasih yang tak terhingga. Tiada gading yang tak retak, begitupun dengan tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Untuk itu melalui kata pengantar ini penulis sangat terbuka menerima kritik serta saran yang membangun untuk menyempurnakan tesis ini.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat, penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya tesis ini, kepada :

- a. Kapolres Kulon Progo AKBP Anggara Nasution, S.H, S.I.K, M.M.
- b. Kabag Perencanaan Polres Kulon Progo Kompol Kuswanto.
- c. Ketua Yayasan Widya Wiwaha Yogyakarta Drs. H. Ayik Alhasni, MM.
- d. Direktur Program Dr. John Suprihanto, MIM.
- e. Ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta Bpk. Drs. Subhan, MM.

- f. Dosen serta karyawan STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- g. Kedua orangtuaku dan Bapak mertua yang telah memberikan semangat dan dukungan serta kasih sayangnya sehingga terselesaikannya tesis ini.
- h. Istriku tercinta *Puji Lestariani*, anak-anakku (*Abyasa & Abimanyu*) yang telah memberikan semangat dalam penyelesaian tesis ini, serta adik-adikku (Inu, Iin, Pras), kakak dan adik-adik iparku (Choirul, Lilis, Iwan, Ririn, Cahyo, Titik, Teti, Opan, Nuri).
- i. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan XVII 1C STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- j. Rekan-rekan Polres Kulon Progo dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, pihak terkait dan semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, April 2019

Penulis,

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Matriks SWOT .....	26
Tabel 4.1	Pagu Realisasi Anggaran tahun 2018 .....	28
Tabel 4.2	Pagu dan Realisasi Anggaran Perjenis Belanja Tahun 2018 .....	29
Tabel 4.3	Penilaian Kinerja SMK anggota Polri di Bagren Polres Kulon Progo .....	29
Tabel 4.4	Tabel Indikator Kinerja Utama .....	46
Tabel 4.5	Data MOU yang Tersusun Tahun 2018 .....	46
Tabel 4.6	Jumlah giat pembinaan Kepolisian tahun 2015, 2016, 2017,2018 .....	47
Tabel 4.7	Tabel Indikator Kinerja Utama .....	47
Tabel 4.8	Data MOU yang tersusun tahun 2018 .....	47
Tabel 4.9	Data Jumlah MOU yang aktif ditindaklanjuti Tahun 2015, 2016, 2017, 2018 .....	48
Tabel 4.10	Data Perbandingan Realisasi kinerja dan Capaian Kinerja Tahun 2015, 2016, 2017, 2018 .....	48
Tabel 4.11	Data Perbandingan Realisasi kinerja tahun 2018 dengan Target Jangka menengah tahun 2019.....	48
Tabel 4.12	Matriks SWOT Klasik .....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Triagulasi Sumber .....	23
------------	-------------------------	----

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Pertanyaan Penelitian .....	3
D. Tujuan Penelitian .....	3
E. Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b>	
A. Kajian Teori .....	5
1. Majemen Sumber Daya Manusia .....	5
2. Kinerja .....	7
3. Manajemen Kinerja .....	10
a. Definisi Manajen Kinerja .....	10
b. Perencanaan Manajemen Kinerja .....	11
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	13
5. Karakteristik Kinerja Pegawai .....	14
6. Konsep Peningkatan Kinerja .....	15
a. Pengertian .....	15
b. Penelitian Terdahulu .....	16
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Pertanyaan Penelitian .....	3
D. Tujuan Penelitian .....	3
E. Manfaat Penelitian .....	4

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Rancangan Penelitian .....	20
B. Definisi Operasional .....	20
C. Subjek dan Objek Penelitian .....	21
D. Jenis Data .....	21
E. Metode Pengumpulan Data .....	21
F. Instrumen Penelitian .....	22
G. Keabsahan Data .....	22
H. Teknik Analisis Data .....	22
a. Pengumpulan Data .....	24
b. Reduksi Data .....	25
c. Penyajian Data .....	26

### **BAB IV. METODE PENELITIAN**

A. Hasil Penelitian .....	27
1. Kinerja Anggota di Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo .....	27
a. Kualitas Anggota Polri Polres Kulon Progo .....	27
b. Kuantitas kerja Anggota Polri Polres Kulon Progo..	27
c. Pengetahuan Anggota Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo .....	42
d. Kerjasama Anggota Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo .....	44
e. Adaptasi Kerja Anggota Polri Polres Kulon Progo ..	51
2. Kendala dalam peningkatan Kinerja Anggota Bagren Polres Kulon Progo .....	53
3. Strategi Peningkatan Kinerja Anggota Polri di Bagren Polres Kulon Progo .....	55
a. SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) .	55
b. Analisis SWOT .....	57
B. Pembahasan .....	58
1. Kinerja Anggota Polri Polres Kulon Progo .....	58
2. Kendala dalam Peningkatan Kinerja Anggota Bagren Polres Kulon Progo .....	61
3. Strategi dalam Peningkatan Kinerja Anggota Polri Bagren Polres Kulon Progo .....	62

### **BAB V. SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan .....	65
-------------------	----

B. Saran .....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	
HASIL WAWANCARA .....	

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Potensi sumber daya manusia pada hakikatnya adalah merupakan salah satu modal dasar pembangunan nasional, namun selama ini masih dirasakan bahwa potensi sumber daya manusia tersebut belum dapat dimanfaatkan secara optimal mengingat sebagian besar angkatan kerja tingkat keterampilan dan pendidikannya masih rendah. Hal ini berakibat pula terhadap rendahnya pendapatan dan kesejahteraannya. Keadaan tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap sikap mental tenaga kerja di lingkungan kerjanya yang berakibat rendahnya hasil kerja. Mengingat karena masyarakat Indonesia mempunyai budaya yang majemuk dan adanya pengaruh budaya asing maka hal tersebut dapat menghambat terwujudnya sikap mental dan sikap sosial Anggota Polri. Untuk itu maka perlu disusun tuntutan motivasi di lingkungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo memiliki peran penting sebagai pelayanan publik khususnya di bidang anggaran, karena dengan penganggaran yang baik bidang-bidang lain diharapkan mampu mengaplikasikan tugas-tugasnya dengan baik karena ada ketercukupan biaya, namun disisi lain mampu atau tidaknya anggota Polri dalam menjalankan tugas juga sangat ditentukan sejauh mana organisasi tersebut di dukung oleh Sumber Daya Manusia yang secara interaktif dalam melaksanakan program-program kerjanya. Apakah

sumber daya yang ada saat ini sudah mengemban kriteria untuk mengemban otonomi daerah yang seluas-luasnya. Karena sumber daya manusia yang selama ini adalah anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo merupakan faktor kunci mampu dan tidaknya daerah mengelola manajemen organisasi sesuai apa yang diharapkan.

Berdasarkan pengamatan pada kesempatan studi pendahuluan yang dilakukan bahwa anggota Polri yang ada di Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo, kinerja anggota Polri belum sepenuhnya memiliki motivasi kerja yang baik, karena masih terdapat masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo. Kinerja yang kurang ini juga dapat dilihat dari masih ada beberapa SDM yang belum memahami tupoksinya sehingga menghambat kinerja dan pelaksanaan program, anggota Polri berupaya untuk mempelajari peraturan-peraturan yang baru mengakibatkan kemampuan kerja anggota Polri masih belum optimal. Kemungkinan sebab lain rendahnya kinerja anggota Polri berkaitan dengan berbagai kendala yang dihadapi selama bekerja, yang perlu dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tugas Bagren (Bagian Perencanaan Anggaran) bertugas menyusun Rencana Kerja (Renja), mengendalikan program dan anggaran, serta menganalisis dan mengevaluasi atas pelaksanaannya, termasuk merencanakan pengembangan satuan kewilayahan. Kinerja anggota Polri di Bagian Perencanaan Anggaran dikatakan belum baik karena terdapat beberapa hal yang menyimpang dari tugas. Demikian halnya kompetensi yang ada di Bagian Perencanaan Anggaran Polres

Kulon Progo. Hal inilah yang kemudian mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dilihat bahwa Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo masih belum optimal.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo?
2. Bagaimana kendala dalam peningkatan kinerja Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo?
3. Bagaimana strategi peningkatan kinerja Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo?

## **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengidentifikasi kinerja Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo.
2. Untuk mengetahui kendala dalam peningkatan kinerja Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo.

3. Untuk mendapatkan strategi peningkatan kinerja Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi:

1. Dapat sebagai bahan pembelajaran, penambahan pengetahuan, pengalaman serta untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah khususnya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu tentang kinerja pegawai Bidang Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo.
2. Bagi bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan dalam memperbaiki kinerja melalui pengelolaan motivasi kerja pimpinan dan kepuasan kerja sehingga akan mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan pelayanan masyarakat.
3. Pihak lain, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kajian Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai "seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain." Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett dalam Handoko (2010), mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen menurut Hasibuan (2011) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *manpower management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Apa saja persamaan dan perbedaan antara MSDM dengan manajemen personalia itu?

Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaan MSDM dengan manajemen personalia sebagai berikut:

- a. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
- b. MSDM menganggap bahwa pegawai adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa pegawai adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
- c. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik. (Hasibuan, 2011)

Manajemen menurut Handoko (2010) memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumberdaya manusia bukan material atau finansial. *We are managing human resources*. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan. Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen personalia, atau sekarang disebut manajemen sumberdaya manusia, yang telah diterima

secara universal. Masing-masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain. Menurut Flippo dalam Handoko (2010) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia.

Sedangkan French dalam Handoko (2010), mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumberdaya manusia oleh organisasi.

## 2. Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan

serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad (2000) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Sementara Gomez (2001) mengemukakan unsur yang berkaitan dengan kinerja terdiri dari :

1. *Quantity of work*, yakni jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
3. *Job knowledge*, yakni pemahaman pegawai pada prosedur kejadian informasi teknis tentang pekerjaan.
4. *Creativeness*, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
5. *Cooperation*, yaitu kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
6. *Dependability*, yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
7. *Inisiative*, yakni kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
8. *Personal qualities*, yaitu kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.

Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasional yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Dari beberapa uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005), kinerja karyawan dapat dinilai dari hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja, meliputi ketelitian, ketepatan, kecepatan dan kecakapan anggota dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Kuantitas, merupakan kemampuan anggota secara kuantitatif dalam mencapai target atau beban tugas yang diberikan kepadanya.

- 3) Pengetahuan dan pengalaman, mencakup spesifikasi terhadap persyaratan tertentu untuk pekerjaan, prosedur kerja, maupun kemampuan teknis lainnya atas pekerjaannya,
- 4) Kerjasama, ukuran bagaimana menyelesaikan pekerjaannya dengan bantuan orang lain atau sebaliknya, membantu temannya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- 5) Adaptasi, penyesuaian terhadap pekerjaan dilihat dari segi kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas selain pekerjaannya atau tugas baru serta kecepatan pegawai dalam berpikir dan bertindak dalam menyelesaikan pekerjaan/tugas baru tersebut.

### 3. Manajemen Kinerja

#### a. Definisi Manajemen Kinerja

Ada banyak definisi tentang manajemen kinerja yang dikemukakan oleh para ahli terutama mereka yang memiliki keahlian dalam bidangnya. Karena setiap definisi manajemen kinerja itu sendiri memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dalam pengertian itu cocok diterapkan di suatu perusahaan/organisasi yang menganut suatu konsep dan budaya (*concept and culture*) yang seperti ini namun tidak tepat diterapkan pada perusahaan yang menganut konsep dan budaya yang berbeda. Sehingga untuk menerapkan suatu format manajemen kinerja yang baik adalah dengan cara mengedepankan konsep fleksibilitas yang bersifat aspiratif. Artinya fleksibilitas dengan tetap mengedepankan tujuan inti perusahaan

yaitu mewujudkan suatu perusahaan yang profesional dan disegani oleh para mitra bisnis serta pesaing.

Adapun pengertian dari manajemen kinerja menurut Dharma (2005) adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan didalam organisasi.

Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memperdulikan berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut.

#### b. Perencanaan Manajemen Kinerja

Perencanaan Manajemen Kinerja (Fahmi, 2011) adalah kegiatan yang dilakukan oleh pihak manajemen dengan melibatkan ilmu dan seni dengan cara merencanakan dan mengatur orang-orang yang ada. Tujuan dan Elemen Manajemen Kinerja adalah untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan

professional maka perlu kita pahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja.

Adapun tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja, Michael Armstrong dalam Fahmi (2011) mengatakan bahwa tujuan spesifik manajemen kinerja adalah untuk:

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.
- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka meningkatkan. Kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- 5) Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
- 6) Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- 7) Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.

- 8) Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
- 9) Asas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.
- 10) Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- 11) Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
- 12) Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang-lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.
- 13) Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
- 14) Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

##### **a. Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga

mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999). Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## 5. Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2005):

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.

- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## **6. Konsep Peningkatan Kinerja**

### **a. Pengertian**

Organisasi jika ingin tetap hidup dan berkembang harus senantiasa melakukan peningkatan dan perbaikan kinerja pegawai. Para personel baik bawahan, *middle manager*, maupun *top manajer* harus senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja. Dengan melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja, maka daya saing organisasi akan tetap terjaga dan pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud dan tercapai. Peningkatan kinerja juga merupakan salah satu cara bagi organisasi untuk mengembangkan dirinya. Peningkatan kinerja dilakukan dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia dan meliputi perbaikan dan peningkatan proses manajemen kinerja, yang meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching* dan mentoring sumber daya manusia, proses penilaian dan review, pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja. (Wibowo, 2012)

Peningkatan kinerja merupakan suatu proses yang bersifat berkelanjutan, terus menerus tanpa berhenti. Kondisi lingkungan dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah menuntut organisasi POLRI untuk tetap terus meningkatkan kinerjanya. Menurut Robin Stuart – Kottze dalam Wibowo (2012) menyebutkan enam langkah dalam melakukan peningkatan kinerja berkelanjutan atau *continous performance improvement*, yaitu:

- a. Identifikasi perilaku sekarang.
- b. Mengakui perilaku dan memperkuat pemilikan.
- c. Identifikasi setiap *blocking-behaviour*.
- d. Mengakui adanya *blocking-behaviour* dan memperkuat pemilikan.
- e. Mengidentifikasi apa yang dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja.
- f. Menyelaraskan perubahan perilaku dengan sasaran organisasional.
- g. Menciptakan perbaikan kinerja berkelanjutan.

**b. Penelitian Terdahulu**

1. Hariyadi, 2018, Strategi Peningkatan Kinerja Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) Di Polsek Gedongtengen Yogyakarta, berbagai kebijakan telah diterapkan dan dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja anggota POLRI, salah satu kebijakan yang dilaksanakan adalah dengan penerapan Perkap Nomor 16 tahun 2011 tentang sistem penilaian kinerja dalam melakukan penilaian kinerja Personel dan peningkatan kinerja anggota POLRI. Peraturan KaPOLRI mengatakan bahwa dalam rangka meningkatkan

dan mengembangkan kinerja anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia yang berbasis kompetensi, maka perlu diberikan penilaian berdasarkan standar kinerja secara objektif, transparan, dan akuntabel guna mendorong prestasi, produktivitas, dedikasi, dan loyalitas kerja. Adapun peraturan ini kemudian menjadi dasar bagi seluruh institusi kepolisian. Namun dengan adanya perubahan kondisi di masyarakat dan komplain dari masyarakat tersebut, berarti kinerja anggota POLRI dituntut untuk lebih baik lagi, sehingga hal ini perlu mendapat perhatian untuk lebih meningkatkan kinerja anggota POLRI di Polsek Gedongtengen Yogyakarta. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) Di Polsek Gedongtengen Yogyakarta Tahun 2018. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian ini berusaha memecahkan masalah dengan menggambarkan problematika yang terjadi. Hasil Penelitian kinerja anggota POLRI Polsek Gedongtengen berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja yang terdiri atas 10 (sepuluh) penilaian faktor kinerja, meliputi: Kepemimpinan; Jaringan sosial; komunikasi; pengendalian emosi; agen perubahan; integritas; empati; pengelolaan administrasi; kreativitas; dan kemandirian sudah dilaksanakan dengan baik. Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja anggota POLRI Polsek Gedongtengen adalah Strategi SO upayanya meningkatkan paradigma baru dalam pelayanan kepada masyarakat yang lebih humanis, meningkatkan koordinasi dan melakukan pembinaan berlanjutan dengan Polda DIY dan Polresta Yogyakarta,

meningkatkan kerjasama dengan Polda DIY dan Polresta Yogyakarta dalam penyelenggaraan diklat; (2) Strategi WO upayanya meningkatkan kompetensi pegawai dengan Diklat, meningkatkan kompetensi Anggota POLRI Polsek Gedongtengen dan melakukan studi banding; (3) Strategi ST upayanya meningkatkan rapat koordinasi dan perencanaan kerja dan meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat dengan program kerja Polsek Gedongtengen; (4) Strategi WT dengan meningkatkan sarana dan prasarana, membangun tim work, dan audit mutu oleh lembaga independen.

2. Martoyo dan Sukanto Anusapati, 2014, penelitian dengan judul “Kinerja Aparatur Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Kubu Raya.” Sebagai kabupaten baru hasil pemekaran dari wilayah Kabupaten Pontianak Provinsi Kalimantan Barat, pemerintah Kabupaten Kubu Raya terus berbenah diri untuk menciptakan kondisi pemerintahan yang mengarah kepada pencapaian “*good governance*”. KPU Kabupaten Kubu Raya saat ini sedang giat-giatnya melakukan upaya dalam rangka peningkatan kinerja dengan berbagai cara yang salah satunya dengan memperhatikan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Namun, berdasarkan hasil penelitian ini dapat dideskripsikan bahwa, kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya belum sesuai dengan harapan. Hal tersebut dapat dilihat dari aspek kualitas kinerja pegawai belum optimal, tingkat konsistensi kebijakan program belum sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan dari aspek kuantitas kinerja pegawai belum menunjukkan capaian kerja yang sesuai dengan harapan serta dari aspek waktu penyelesaian suatu pekerjaan oleh

pegawai terlihat bahwa ketersediaan waktu yang ada masih belum dapat dimanfaatkan dengan maksimal atau dengan kata lain dapat dikatakan penyelesaiannya tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif sering disebut dengan *naturalistic inquiry* (inkuiri alamiah). Apapun macam, cara atau corak analisis data kualitatif suatu penelitian, perbuatan awal yang senyatanya dilakukan adalah membaca fenomena. Setiap data kualitatif mempunyai karakteristiknya sendiri. Data kualitatif berada secara tersirat di dalam sumber datanya. (Darmiyati, 1998).

#### **B. Definisi Operasional**

1. Kinerja adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005)
2. Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah Kualitas kerja, Kuantitas, Pengetahuan dan pengalaman, Kerjasama, dan Adaptasi
3. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Dalam menganalisis strategi peningkatan kinerja pegawai menggunakan analisis SWOT (*Strength* / kekuatan, *Weakness* / kelemahan, *Opportunity* / peluang, *Threat* / ancaman).

### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, yang dimaksud subjek penelitian adalah informan yang memberikan data penelitian melalui wawancara. Informan dalam penelitian ini adalah 1 orang Kabagren dan 4 orang anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo. Sementara objek penelitian adalah Strategi Peningkatan Kinerja Anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo.

### **D. Jenis Data**

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, yaitu jawaban atas wawancara dan observasi.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung namun melalui media perantara. Peneliti memperoleh data sekunder dari arsip data.

### **E. Metode Pengumpulan Data**

1. Observasi, yaitu Peneliti mengumpulkan data melalui pengamatan langsung di tempat penelitian. Peneliti mengamati kinerja pegawai Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo, yang kemudian hasil pengamatan digunakan peneliti sebagai informasi dalam penelitian.

2. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab dengan responden guna mendapatkan keterangan secara langsung. Wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada 5 orang anggota Polri Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo.
3. Dokumentasi yaitu pengambilan sebuah data melalui dokumen-dokumen, foto-foto, arsip atau surat-surat yang diperlukan.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah suatu alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik (cermat, lengkap dan sistematis) sehingga lebih mudah diolah (Sugiyono, 2008).

Instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pedoman wawancara mendalam berisi daftar pertanyaan terbuka terkait dengan pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja pegawai, dan alat tulis.

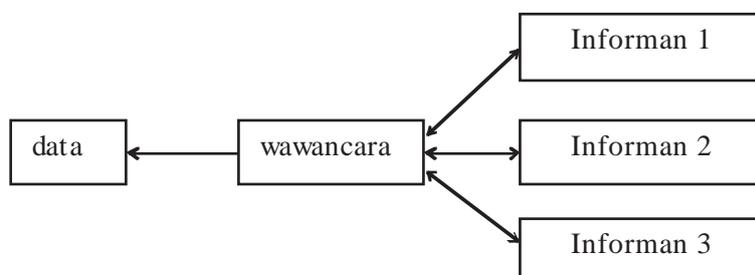
#### **G. Keabsahan Data**

Menurut Sutopo (2006), triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas data dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitannya dengan hal ini, dinyatakan bahwa terdapat empat macam teknik triangulasi, yaitu (1) triangulasi data/sumber (*data triangulation*), (2) triangulasi peneliti (*investigator triangulation*), (3) triangulasi metodologis (*methodological triangulation*), dan (4) triangulasi teoritis (*theoretical triangulation*). Pada

dasarnya triangulasi ini merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multi perspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap, diperlukan tidak hanya dari satu sudut pandang saja.

Model penelitian triangulasi data yang mengarahkan peneliti dalam mengambil data harus menggunakan beragam sumber data yang berbeda-beda. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila digali dari beberapa sumber data yang berbeda. Oleh karena itu triangulasi data sering pula disebut sebagai triangulasi sumber.

Teknik Triangulasi sumber dapat menggunakan satu jenis sumber data misalnya informan, tetapi beberapa informan atau narasumber yang digunakan perlu diusahakan posisinya dari kelompok atau tingkatan yang berbeda-beda. Narasumber dalam penelitian ini adalah 5 orang. Teknik triangulasi sumber ini dilakukan dengan menggali informasi dari sumber-sumber data yang berbeda jenisnya, misalnya narasumber tertentu, misalnya pegawai dari kondisi tertentu, misalnya pada saat kegiatan supervisi, rapat koordinasi yang menggambarkan perilaku kinerja pegawai, atau dari sumber yang berupa catatan atau arsip dan dokumen, misalnya profil dan kegiatan di Bagian Perencanaan Anggaran Polres Kulon Progo.



Gambar 3.1. Triangulasi Sumber  
Sumber : Sutopo (2006)

## H. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2008) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam katagori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan, sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data penelitian merupakan bagian penting dalam proses penelitian, karena dengan analisis data yang ada akan terlihat manfaat penelitian terutama dalam proses pemecahan masalah dan pencapaian tujuan penelitian. Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga mudah dibaca dan dipahami dan kesimpulan dapat diambil secara tepat dan sistematis.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini akan digunakan dengan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menganalisis data yang diperoleh yang selanjutnya dijabarkan dalam bentuk penjelasan yang sebenarnya. Untuk mengolah dan menganalisis data, penulis menggunakan data model interaktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) yang meliputi empat komponen, diantaranya :

### a. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan upaya untuk mengumpulkan data dengan berbagai macam cara, seperti: observasi, wawancara, dokumentasidan sebagainya.

b. Reduksi data

Reduksi data adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan dan membuat abstraksi, mengubah data mentah yang dikumpulkan dari penelitian kedalam catatan yang telah disortir atau diperiksa. Tahap ini merupakan tahap analisis data yang mempertajam atau memusatkan, membuat dan sekaligus dapat dibuktikan. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oportunity, Threat*) dengan tahapan sebagai berikut : (Rangkuti, 2006)

- 1) Tahapan pertama adalah *input stage* dengan menyimpulkan informasi dasar dari analisis lingkungan eksternal dan internal untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya yang kemudian diperlukan untuk merumuskan strategi.
- 2) Tahapan kedua adalah *matching stage* dengan cara menyelisihkan antar faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman.
- 3) Tahapan ketiga adalah *decision stage*. Tahap ini menggunakan input dari informasi tahap 1 untuk mengevaluasi secara obyektif strategi-strategi alternatif dari hasil tahap 2, sehingga memberikan suatu basis obyektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling spesifik.

Adapun Matrik SWOT tersebut akan digambarkan sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Matriks SWOT

<b>Faktor-Faktor Internal</b>	<b>(S) Strengths (Kekuatan)</b>	<b>(W) Weaknesses (Kelemahan)</b>
<b>Faktor-Faktor Eksternal</b>	<b>Strategi SO:</b> memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya inilah yang kami bahasakan strategi agresif positif yaitu	<b>Strategi WO:</b> strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
<b>(O) Opportunities (Kesempatan)</b>	<b>Strategi ST:</b> strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.	<b>Strategi TW:</b> strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.
<b>(T) Threats (Ancaman)</b>		

Sumber : Rangkuti, 2006

c. Penyajian data

Penyajian data yaitu sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan. Pengambilan data ini membantu penulis memahami peristiwa yang terjadi dan mengarah pada analisa atau tindakan lebih lanjut berdasarkan pemahaman.

d. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan adalah merupakan langkah terakhir meliputi makna yang telah disederhanakan, disajikan dalam pengujian data dengan cara mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan secara logis dan metodologis, konfigurasi yang memungkinkan diprediksikan hubungan, sebab akibat melalui hukum-hukum empiris.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. 2000. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri, Edisi. Keempat. Liberti, Yogyakarta
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos, Disertai Universitas Airlangga Surabaya.
- Darmiyati. 1998. Penelitian Kualitatif. Makalah Penataran Pengenalan Berbagai Pendekatan dan Metode Penelitian Lemlit UNY Yogyakarta
- Dharma, Surya. 2005. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Pustaka Pelajar. Jakarta
- Fahmi, Irham, 2011, Analisa Laporan Keuangan, Alfabeta, Bandung
- Gomes. 2001. Manajemen sumber daya manusia, Andi offset, Yogyakarta
- Handoko, 2010, Manajemen Personal & Sumberdaya Manusia, Edisi kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hariyadi, 2018, Strategi Peningkatan Kinerja Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) Di Polsek Gedongtengen Yogyakarta Tahun 2018
- Hasibuan, Malayu S.P., 2006, Manajemen Dasar, Pengertian, dan. Masalah, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Martoyo dan Sukanto Anusapati, 2014, Kinerja Aparatur Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Kubu Raya
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. BPFE, Yogyakarta

Robbins, Stephen, 2006, "Perilaku Organisasi", Prentice Hall, edisi kesepuluh, Jakarta

Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta, Bandung

Sutopo. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. UNS, Surakarta

Wibowo. 2012. Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3). Rajawali Pers, Jakarta

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**