

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
PADA SATUAN KERJA BIDANG KEUANGAN
POLDA D.I. YOGYAKARTA
DENGAN *IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)
DAN ANALISIS *STRENGTHS, OPPORTUNITIES,
ASPIRATIONS, RESULTS* (SOAR)**

Tesis

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh :

CITA ROSARI PUTRA

181103958

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2020

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
PADA SATUAN KERJA BIDANG KEUANGAN
POLDA D.I. YOGYAKARTA
DENGAN *IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)
DAN ANALISIS *STRENGTHS, OPPORTUNITIES,
ASPIRATIONS, RESULTS* (SOAR)**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Strata Dua (S-2)
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

CITA ROSARI PUTRA

181103958

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2020

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
ABSTRAK	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Pertanyaan Penelitian	9
D. Tujuan Penelitian.....	9
E. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	11
A. Pengertian Kinerja.....	11
B. Kinerja Organisasi Publik.....	12
C. Kinerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta	17
D. <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA).....	18
E. Analisis SOAR.....	21
1. Definisi Analisis SOAR.....	21
a. <i>Strength</i> (Kekuatan).....	24
b. <i>Opportunities</i> (Peluang).....	24
c. <i>Aspirations</i> (Aspirasi).....	25
d. <i>Results</i> (Hasil).....	25
2. Tahap Analisis SOAR.....	26
3. Diagram Analisis SOAR.....	28
F. Penelitian Terdahulu.	29
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Rancangan Penelitian	31
B. Definisi Operasional.....	32

C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	34
D. Instrumen Penelitian	34
E. Pengumpulan Data.....	35
F. Metode Analisis Data	36
1. Analisis Deskriptif.....	36
2. Metode <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA).....	36
3. Uji Kualitas Data.....	41
4. Analisis SOAR.....	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
A. Deskripsi Wilayah Penelitian.....	45
1. Gambaran Umum Satker Bidkeu Polda DIY.....	45
a. Lokasi.....	45
b. Visi dan Misi.....	45
c. Sarana dan Prasarana Satker Bidkeu Polda DIY.....	47
d. Pembinaan Fungsi Keuangan Satker Bidkeu Polda DIY.....	48
e. Wilayah Kerja Pembinaan Satker Bidkeu Polda DIY.....	48
2. Sumber Daya Manusia Satker Bidkeu Polda DIY.....	50
B. <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA).....	51
C. Uji Kualitas Data.....	59
1. Uji Validitas.....	59
2. Uji Reliabilitas.....	61
D. Analisis <i>Strength, Opportunities, Aspirations, Results</i> (SOAR)...	63
1. Kekuatan (<i>Strength</i>).....	65
2. Peluang (<i>Opportunities</i>).....	71
3. Aspirasi (<i>Aspirations</i>).....	75
4. Hasil (<i>Results</i>).....	80
BAB V PENUTUP.....	85
A. Kesimpulan.....	85
B. Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Personil Satker Bidkeu Polda DIY	
Berdasarkan Golongan.....	5
Tabel 1.2 Rekapitulasi Personil Berdasarkan Pendidikan.....	5
Tabel 1.3 Daftar Waktu Kehadiran Personil Satker Bidkeu Polda DIY	
Tahun 2019.....	6
Tabel 1.4 Daftar Waktu Kepulangan Personil Satker Bidkeu Polda DIY	
Tahun 2019.....	6
Tabel 1.5 Data Pelaksanaan Pekerjaan di Satker Bidkeu Polda	
D.I. Yogyakarta Tahun 2019.....	6
Tabel 2.1 Perbandingan Antara SWOT dan SOAR.....	23
Tabel 2.2 Diagram Analisis SOAR.....	28
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 4.1 Koordinat Variabel IPA, Tingkat Kepuasan dan Tingkat Kesesuaian Penerima Jasa Satker Bidkeu Polda DIY.....	54
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Tingkat Kinerja.....	60
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Tingkat Kepentingan atau Harapan.....	61
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kinerja.....	62
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kepentingan atau Harapan.....	62
Tabel 4.6 Matriks SOAR Strategi Peningkatan Kinerja Satker Bidkeu Polda DIY.....	64
Tabel 4.7 Susunan Pegawai Negeri pada Polri Satker Bidkeu Polda Tipe A.	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Soar Frame Work</i>	23
Gambar 2.2 Tahap Analisis SOAR	26
Gambar 3.1 Kuadran <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA)	39
Gambar 4.1 Diagram Kartesius Kepuasan Penerima Jasa Satker Bidkeu Polda DIY	55

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Dokumentasi
- Lampiran 2 Hasil Wawancara
- Lampiran 3 Struktur Organisasi
- Lampiran 4 Koesioner
- Lampiran 5 Tabulasi Data Koesioner
- Lampiran 6 Validitas dan Reliabilitas Data
- Lampiran 7 Tabel r
- Lampiran 8 Perhitungan Koordinat (X,Y) dan Sumbu (X,Y) *Importance Performance Analysis*
- Lampiran 9 Kuadran *Importance Performance Analysis*
- Lampiran 10 Matrik SOAR
- Lampiran 11 Surat Keterangan Penelitian

ABSTRAK

Strategi Peningkatan Kinerja Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta dengan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan *Analisis Strengths, Opportunities, Aspirations, Results* (SOAR)

Oleh :

Cita Rosari Putra

Program Magister Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta

Bidang Keuangan (Bidkeu) Polda D.I. Yogyakarta merupakan satuan kerja unsur pendukung yang berada di bawah Kapolda. Bidkeu di pimpin oleh Kabidkeu yang bertugas menyelenggarakan dan membina pengelolaan keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, pembukuan dan akuntansi pelaporan serta verifikasi laporan keuangan. Bidkeu Polda D.I. Yogyakarta sebagai satuan kerja fungsi pembinaan keuangan di lingkungan Kepolisian Daerah D.I. Yogyakarta bertanggung jawab agar pelaksanaan proses administrasi keuangan berjalan dengan lancar, transparan, akuntabel dan profesional. Demi mendukung pelaksanaan tercapainya tujuan tersebut perlu adanya mengetahui sejauh mana kondisi kinerja dan menentukan strategi peningkatan kinerja Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan SOAR. *Importance Performance Analysis* (IPA) adalah analisis dengan membandingkan kinerja dan tingkat harapan atau kepentingan penerima jasa sebagai upaya dalam peningkatan kinerja organisasi pemberi jasa. Selanjutnya SOAR terdiri dari empat variabel yaitu S: *Strenght* (kekuatan), O: *Opportunity* (peluang), A: *Aspirations* (Aspirasi), R: *Result* (Hasil). Analisis SOAR berasal dari pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI) pada dasarnya merupakan strategi yang berpatokan pada hal-hal positif yang telah dimiliki oleh sebuah usaha atau organisasi untuk dikembangkan dan dijadikan keunggulan utama.

Berdasarkan hasil penelitian dengan IPA dan SOAR disimpulkan bahwa strategi untuk meningkatkan kinerja Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta adalah strategi : (1) Meningkatkan kualitas hasil pekerjaan dan ketepatanwaktuan pelaporan; (2) Mengupayakan penambahan dan menjaga fasilitas sarana dan prasarana penunjang Satker; (3) Mempertahankan keramahan Personil dalam pelayanan; (4) Meningkatkan kedisiplinan waktu kerja Personil; (5) Mengembangkan potensi personil; (6) Meningkatkan motivasi kerja Personil; (7) Mengupayakan regenerasi personil Satker Bidkeu Polda D.I. Yogyakarta.

Kata kunci : *Kinerja, Importance Performance Analysis, SOAR*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kapolri Tito Karnavian menyatakan bahwa penerapan program "Promoter" atau profesional, modern, terpercaya yang dicanangkannya menunjukkan hasil positif. Tiga tahun implementasi Program Promoter telah menunjukkan hasil yang baik. Kepercayaan publik terhadap institusi Polri terus meningkat. Polri pada tahun 2016 termasuk dalam tiga institusi dengan kepercayaan publik rendah, dan pada tahun 2019 berdasarkan hasil survei yang diselenggarakan oleh berbagai lembaga yang kredibel, Polri telah berada pada tiga besar lembaga yang dipercaya publik. Kapolri memaparkan bahwa program Promoter memiliki tiga titik fokus, yaitu peningkatan kinerja, perbaikan kultur, dan manajemen media. Program Promoter Kapolri tersebut terdiri dari :

1. Peningkatan kinerja dilakukan melalui peningkatan profesionalisme dan pemeliharaan stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat
2. Polri harus berkomitmen menekan budaya koruptif, menghilangkan arogansi kekuasaan, dan menekan kekerasan eksesif, sebagai bentuk perbaikan kultur.
3. Polri melakukan manajemen media melalui penyampaian berbagai upaya dalam melakukan tugas kepolisian.

Pada tanggal 17 November 2018, Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (Polda DIY) resmi naik tingkat dari tipe B menjadi ke tipe A. Keputusan tersebut tertuang dalam Surat Keputusan (SK) Kapolri Nomor 1796/XI/2018. Hal tersebut tentunya harus diimbangi dengan peningkatan mekanisme dan manajemen pelayanan yang lebih baik pada Polda DIY sebagai ujung tombak dalam penciptaan kamtibmas.

Kapolri menyatakan bahwa penguatan tersebut tidak hanya menaikkan pangkat Kapolda menjadi bintang dua, Wakapolda menjadi bintang satu dan kenaikan pangkat eselon pejabat teras lainnya, namun yang paling utama setelah menjadi tipe A adalah perkuatan personel, logistik, organisasi dan lainnya. Dengan meningkatnya tipe Polda DIY menjadi tipe A tentunya harus di dukung dengan semakin profesionalnya Kinerja pada tiga puluh Satker di lingkungan Polda DIY.

Undang Undang No. 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia menyatakan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat Negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Deskripsi berbagai fungsi kepolisian itu sangat jelas bahwa peran utama Kepolisian di masyarakat dapat dikategorikan sebagai *public service*, yang memiliki implikasi sangat fundamental sebagai organisasi yang menyediakan jasa. Untuk mendukung tugas Kepolisian tingkat Kepolisian Daerah (Polda) dalam hal pembinaan Keuangan terdapat Satuan Kerja Bidang Keuangan (Satker Bidkeu).

Berdasarkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Daerah, Satker Bidkeu bertugas menyelenggarakan dan membina pengelolaan keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, penata bukuan dan akuntansi pelaporan keuangan, verifikasi pertanggungjawaban keuangan serta pembinaan fungsi keuangan. dalam melaksanakan tugas, Bidkeu menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana kerja dan anggaran, pengelolaan dan pembinaan manajemen personel dan logistik, administrasi dan ketatausahaan, serta pengelolaan keuangan;
2. Pelaksanaan pembukuan dan akuntansi keuangan sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku serta melaksanakan penerimaan dan penyaluran dana sesuai otorisasi;
3. Pelaksanaan anggaran dan pendanaan, serta melaksanakan verifikasi laporan keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
4. Pengumpulan dan pengolahan data, serta penyajian informasi dan dokumentasi program kegiatan Bidkeu.

Bidkeu bertanggung jawab atas proses akuntansi dan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan APBN dalam menyusun laporan keuangan berupa Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Neraca, dan Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK) yang ada dalam DIPA.

Satker Bidkeu Polda DIY memiliki visi dan misi dalam pelaksanaannya, adapun visi Bidkeu yaitu “Bertekad memberikan pelayanan prima bidang keuangan guna mewujudkan akuntabilitas pengelolaan anggaran dan pelaporan

keuangan” serta Misi yaitu 1) Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan secara mudah, responsif dan tidak diskriminatif; 2) Mengelola secara profesional, transparan, akuntabel dan modern seluruh sumber daya Polri guna mendukung operasional Polri Polda DIY; 3) Mewujudkan tata kelola pemerintah yang bersih dan wibawa (*good governance* dan *clean goverment*); 4) Mewujudkan pengelolaan anggaran dan pelaporan keuangan di jajaran Polda DIY yang akuntabel, transparan dan tepat waktu; 5) Menjalin kerjasama dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan tugas bidang keuangan;

Selanjutnya Satker Bidkeu Polda DIY tahun 2020 memperoleh Anggaran sebesar Rp. 2.637.241.000,- untuk tahun 2020 sesuai dengan Surat Pengesan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran No. SP DIPA-060.01.2.543810/2020 tanggal 12 November 2019. Hal ini meningkat dari pada DIPA Bidkeu Polda DIY tahun 2019 yaitu sebesar Rp. 2.270.782.000,-. Anggaran yang meningkat merupakan indikator bahwa Satker Bidkeu Polda DIY harus bekerja lebih banyak dan diharapkan lebih baik kinerjanya di tahun 2020.

Satker Bidkeu Polda DIY memiliki 25 orang personil yang terdiri dari 10 Anggota Polri dan 15 Pegawai Negeri Sipil pada Polri (PNS Polri). PNS Polri bekerja selama lima hari kerja dengan libur di hari sabtu dan minggu, sedangkan Anggota Polri bekerja selama lima hari kerja serta sabtu minggu melaksanakan siaga on call dan siap dipanggil bilamana sewaktu-waktu dibutuhkan. Adapun Data Personil satker Bidkeu Polda DIY adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Personil Satker Bidkeu Polda DIY Berdasarkan Golongan

No.	Uraian	Anggota Polri	PNS Polri	Golongan				Total
				I	II	III	IV	
1	Pimpinan (Kabidkeu)	1	-	-	-	-	1	1
2	Subbagrenmin	4	10	-	4	10	-	14
3	Subbidbia & APK	2	3	-	2	2	1	5
4	Subbid Dalverif	3	2	-	1	3	1	5
Jumlah		10	15	-	7	15	3	25

Sumber : Data Subbagrenmin Bidang Keuangan Polda DIY

Adapun komposisi personil dilihat berdasarkan latar belakang jenjang pendidikan terdapat pendidikan S2 sebanyak 3 orang, S1 sebanyak 12 orang, D3 sebanyak 6 orang, dan SMA sebanyak 4 orang sebagaimana Tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Personil Berdasarkan Pendidikan

No.	Uraian	Pendidikan						Total
		SD	SMP	SMA	D3	S1	S2	
1	Pimpinan (Kabidkeu)	-	-	-	-	-	1	1
2	Subbagrenmin	-	-	3	3	8	-	14
3	Subbidbia & APK	-	-	1	2	1	1	5
4	Subbid Dalverif	-	-	-	1	3	1	5
Jumlah		0	0	4	6	12	3	25

Sumber : Data Subbagrenmin Bidang Keuangan Polda DIY

Selanjutnya, Kedisiplinan para personil Satker Bidkeu belum maksimal hal ini karena masih ada personil yang datang dan pulang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Jam kerja Kepolisian Daerah untuk staff ditentukan hadir pukul 06.45 sampai 14.45 WIB. Namun berdasarkan Tabel 1.3 terlihat bahwa prosentasi kehadiran tidak tepat waktu masih besar yaitu untuk PNS sebesar 27% dan Anggota Polri sebesar 30%. Personil yang hadir tidak tepat waktu tersebut datang ke kantor sekitar jam 07.30 WIB sampai 08.30 WIB. Sedangkan berdasarkan Tabel 1.4 dapat dijelaskan bahwa kepelangan yang tidak tepat waktu juga masih

besar yaitu untuk PNS 73% dan Anggota Polri 70%. Mereka yang pulang tidak tepat waktu tersebut pulang antara jam 13.30 WIB – 14.30 WIB

Tabel 1.3
Daftar Waktu Kehadiran Personil Satker Bidkeu Polda DIY Tahun 2019

No.	Kategori Personil	Jumlah Orang	Waktu Kehadiran		Presentase Tidak Tepat Waktu
			Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu	
1	Anggota Polri	10	7	3	30%
2	PNS Polri	15	11	4	27%

Sumber : Data berdasarkan rata-rata absensi apel pagi personil Bidkeu

Tabel 1.4
Daftar Waktu Kepulangan Personil Satker Bidkeu Polda DIY Tahun 2019

No.	Kategori Personil	Jumlah Orang	Waktu Kepulangan		Presentase Tidak Tepat Waktu
			Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu	
1	Anggota Polri	10	3	7	70%
2	PNS Polri	15	4	11	73%

Sumber : Data berdasarkan rata-rata absensi apel siang personil Bidkeu

Satker Bidkeu sudah berkinerja baik akan tetapi dalam pelaksanaan program kerja belum optimal dan sering terlambatnya pekerjaan seperti dalam Tabel 1.5 di bawah ini:

Tabel 1.5
Data Pelaksanaan Pekerjaan di Satker Bidkeu Polda D.I. Yogyakarta Tahun 2019

Sub Bagian/Bidang	Pelaksanaan Pekerjaan	Target	Realisasi
Subbagrenmin	Pembuatan perjanjian kinerja pegawai dan merespon Sistem Manajemen Kinerja Semesteran	Semester I: Tanggal 15 Januari; Semester II: Tanggal 15 Juni	Semester I: Tanggal 2 Februari; Semester II: Tanggal 20 Juni
	Pelaksanaan Rakenis Fungsi Keuangan	Bulan Maret	Bulan April
	Pendistribusian ranjen BBM untuk operasional Personil Bidkeu	Sebelum Tanggal 5 setiap bulannya	Tanggal 4 s.d. 15 setiap bulannya

	Laporan Absensi Manual	Sebelum Tanggal 5 setiap bulannya	Tanggal 4 s.d. 15 setiap bulannya
	Revisi Anggaran	0 kali Revisi	6 kali revisi
	Realisasi Anggaran	Rp. .270.782.000,-	Rp. 2.267.495.603,-
Subbidbia & APK	Rekonsiliasi SIMAK BMN dan SAIBA	4 kali	3 kali
	Pembinaan teknis penyusunan dan pembuatan laporan keuangan agar akurat dan tepat waktu	4 kali	4 kali
	Kegiatan sosialisasi peraturan keuangan untuk mencapai laporan keuangan yang akuntabel	1 kali	3 kali
	Pendampingan penyusunan laporan keuangan dengan BPKP	1 kali	0 kali
Subbid Dalverif	Pembinaan penyusunan pertanggungjawaban keuangan untuk meningkatkan kemampuan pengemban fungsi keuangan yang mampu menyusun laporan keuangan yang akuntabel	3 kali	4 kali
	Asistensi Kewilayahan / Supervisi Keuangan	1 kali	1 kali

Sumber : Data Subbagrenmin Bdikey Polda DIY

Pada Satker Bidkey masih banyak personil yang belum memenuhi kompetensi yang seharusnya. Berdasarkan tingkat pendidikan formal, personil Satker Bidkey sudah memenuhi kompetensi. Namun demikian dalam pelaksanaan pekerjaan terdapat beberapa personil yang belum memenuhi kompetensi sesuai dengan tupoksinya khususnya Anggota Polri yang eks Satker operasional yang

terkadang memiliki kesulitan untuk menyesuaikan pada jam kerja dan pekerjaan pada satker fungsi pembinaan. Peranan personil Satker Bidkeu diatas khususnya dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pembinaan keuangan perlu terus diupayakan. Kritikan terhadap kinerja Satker Bidkeu selama ini harus disikapi segera, sebab akuntabilitas pelaporan keuangan yang selalu di upayakan satker Bidkeu mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam kebijakan strategis pimpinan Polri untuk mendukung pelayanan prima kepada masyarakat pada lembaga kepolisian sehingga terwujud masyarakat yang sejahtera, adil dan makmur.

Tuntutan akan peningkatan kinerja Satker Bidkeu dalam pelaksanaan tugasnya merupakan suatu tantangan besar. Secara teoritis banyak faktor yang berperan dalam mewujudkan kinerja Satker Bidkeu. Kinerja Satker Bidkeu yang baik tentunya sangat diperlukan untuk mendukung kinerja lembaga Kepolisian. Kinerja lembaga Kepolisian yang baik akan menyebabkan lembaga merespon dengan cepat dan tepat dinamika perkembangan serta suksesnya penyelenggaraan stabilitas keamanan nasional, stabilitas ekonomi, yang membuat masyarakat semakin sejahtera.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Strategi Peningkatan Kinerja Pada Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta dengan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan Analisis *Strengths, Opportunities, Aspirations, Results* (SOAR)”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari permasalahan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Kinerja Pada Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta belum optimal.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah faktor-faktor yang menyebabkan kinerja Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta belum optimal?
2. Bagaimana strategi peningkatan kinerja pada Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kinerja Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta belum Optimal.
2. Menganalisis strategi untuk meningkatkan kinerja Satker Bidkeu Polda D.I. Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan pengembangan dan dinamika ilmu pengetahuan, terutama Perilaku Organisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selain itu, dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang baik bagi Satuan Kerja Bidang Keuangan Kepolisian Daerah D.I. Yogyakarta dalam meningkatkan kinerja sehingga dapat menentukan arah kebijakan strategis organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kinerja

Davis (dalam Mangkunegara, 2009) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan menurut Simamora (2010) kinerja adalah tingkat tercapainya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan.

Dari pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2010).

B. Kinerja Organisasi Publik

1. Pengertian Kinerja Organisasi

Tuntutan terhadap organisasi sektor publik, khususnya organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah adalah memperbaiki kinerjanya dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah. Hal ini dimaksudkan agar pemerintah dapat menjalankan pemerintahan dengan efektif dan efisien dalam rangka mensejahterakan masyarakat. Menurut Wibowo (2016), kinerja berasal dari pengertian *performance* yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan. Selain itu menurut Amstrong dan Baron dalam (sebagaimana dikutip dalam Wibowo, 2016), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*) , kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader

- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selanjutnya menurut Mahmudi (2019) kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan eksternal, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi dan proses organisasi.

3. Pengukuran Kinerja Organisasi

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan

dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Menurut Mahmudi (2019), tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik yaitu:

- a. mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. memperbaiki kinerja periode berikutnya
- d. memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian *reward* dan *punishment*
- e. memotivasi pegawai
- f. menciptakan akuntabilitas publik

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengetahui atau menilai sejauh mana tujuan, sasaran dan program dari suatu organisasi bisa tercapai. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan untuk perbaikan kinerja dimasa mendatang.

4. Indikator Pengukuran Kinerja Organisasi

Menurut Mahmudi (2019) informasi mengenai kinerja sangat penting dalam rangka menciptakan *good governance*. Manajemen yang baik dan akuntabel membutuhkan indikator kinerja untuk mengukur sukses atau tidaknya organisasi. Informasi kinerja tersebut diorientasikan sebagai pedoman bukan sebagai alat pengendalian. Pemanfaatan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu organisasi, aktivitas atau program telah memenuhi prinsip ekonomi,

efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan.

Lebih lanjut Mahmudi (2019) mengatakan bahwa indikator kinerja merupakan sarana atau alat (*means*) untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri (*ends*). Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer atau pihak luar untuk menilai kinerja organisasi. Indikator kinerja akan bermanfaat apabila digunakan untuk mengukur sesuatu. Dengan demikian peran utama indikator kinerja adalah sebagai alat untuk mengukur kinerja. Indikator kinerja juga berperan sebagai pembanding terbaik. Hal ini berarti bahwa untuk meniru organisasi terbaik, maka perlu digunakan standar kinerja organisasi terbaik tersebut. Standar kinerja terbaik memuat indikator-indikator kinerja dengan nilai tertentu.

Menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (dalam Sinambela, 2012), terdapat setidaknya enam cakupan pengukuran kinerja sektor publik yaitu :

- a. Kebijakan, untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasian kebijakan tersebut
- b. Perencanaan dan penganggaran, untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana
- c. Kualitas, untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi

- d. Kehematan, untuk meninjau ulang pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya
- e. Keadilan, untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat
- f. Pertanggungjawaban, untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan

Sementara itu, menurut Palmer (dalam Mahsun, 2006) jenis indikator kinerja antara lain :

- a. Indikator biaya (biaya total, biaya unit)
- b. Indikator produktivitas (jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
- c. Tingkat penggunaan (sejauhmana layanan yang tersedia digunakan)
- d. Target waktu (waktu rata-rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
- e. Volume pelayanan (perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
- f. Kebutuhan pelanggan (jumlah volume pelayanan yang disediakan dibandingkan dengan volume permintaan yang potensial)
- g. Indikator kualitas pelayanan
- h. Indikator kepuasan pelanggan
- i. Indikator pencapaian tujuan

Menurut Mahmudi (2019) indikator kinerja yang baik memiliki sifat memotivasi dan mengarahkan untuk mencapai hasil terbaik. Dalam hal ini fungsi indikator kinerja adalah sebagai alat untuk perbaikan bukan pengendalian. Indikator kinerja bukan seperti mikroskop yang digunakan untuk mencari dan mengamati elemen-elemen tersembunyi yang tidak tampak dalam suatu kehidupan organisasi, tetapi indikator kinerja tersebut merupakan cermin bagi organisasi untuk merefleksikan berbagai aspek aktivitas organisasi. Pihak luar akan melihat organisasi dari cermin tersebut. Sementara pihak internal organisasi harus memastikan bahwa indikator kinerja yang dibuat tidak menimbulkan gambaran kinerja yang terdistorsi dan bias sehingga tidak sesuai dengan keadaan yang semestinya.

C. Kinerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta

Kinerja Satker Bidang Keuangan Polda DIY adalah mewujudkan pengelolaan keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, penata bukuan dan akuntansi pelaporan keuangan, verifikasi pertanggungjawaban keuangan serta pembinaan fungsi keuangan di lingkungan Polda DIY berjalan dengan lancar. Satker Bidang Keuangan Polda DIY terdiri dari tiga sub bagian dalam menjalankan tugasnya antara lain :

1. Subbagrenmin bertugas menyusun perencanaan kerja dan anggaran, pengelolaan dan pembinaan manajemen personel dan logistik, pembinaan

fungsi dan mengelola keuangan, serta pelayanan administrasi dan ketatausahaan di lingkungan Bidkeu.

2. Subbidbia dan APK bertugas menyelenggarakan dan membina pelaksanaan pembukuan dan akuntansi keuangan sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku serta melaksanakan penerimaan dan penyaluran dana sesuai otorisasi.
3. Subbiddalverif bertugas menyelenggarakan dan membina pelaksanaan anggaran, pendanaan, serta melaksanakan verifikasi laporan dan pertanggungjawaban keuangan.

D. Importance Performance Analysis (IPA)

Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James tahun 1977 yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk atau jasa yang dikenal juga sebagai Quadrant analysis (Ferdinanda, 2015). Secara umum metode IPA dapat diterima oleh masyarakat dan dapat dipergunakan dalam berbagai bidang kajian karena kemudahannya dalam menampilkan dan menerapkan hasil analisa yang mempermudah usulan perbaikan kinerja (Arifin, 2018).

Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) merupakan suatu identifikasi area perbaikan jasa/pelayanan suatu perusahaan. Metode ini memiliki banyak manfaat seperti mempermudah dalam membuat keputusan untuk dapat

mengidentifikasi area-area pelayanan beserta sumber daya yang perlu di konsentrasikan. Metode Analisis IPA dapat digunakan untuk menganalisis tingkat kepentingan dan tingkat kinerja perusahaan atau organisasi yang berguna untuk pengembangan kepuasan pelanggan agar perusahaan atau organisasi dapat menyusun strategi yang efektif dan juga sesuai dengan di masa yang akan datang.

Dengan menggunakan metode IPA ini, diharapkan setiap perusahaan mampu menangkap persepsi yang lebih jelas lagi dan pentingnya suatu variabel dimata para pelanggan atau pengguna jasa. Setelah itu akan diperoleh hubungan antara tingkat kepentingan variabel pelayanan (*importance*) dengan kenyataan pelayanan perusahaan yang dirasakan oleh para pelanggan atau konsumen yang ada di lapangan (*performance*). Penilaian dalam hubungan diantara keduanya dapat diidentifikasi berdasarkan posisi matriks *Importance* dan *Performance*. Pada sumbu X merupakan nilai rata-rata performa pelayanan dan pada sumbu Y merupakan nilai rata-rata tingkat kepentingan pelayanan.

Keterangan dari masing-masing kuadran diagram analisis IPA yaitu sebagai berikut:

1. Kuadran A

Pada kuadran ini artinya prioritas yang tinggi atau pertama, yaitu variabel yang termasuk dalam kuadran ini mempunyai prioritas utama untuk diperbaiki karena variabel yang berada pada kuadran ini mempunyai nilai kepentingan yang tinggi untuk diperbaiki agar memperoleh kenyamanan untuk pelanggan atau pengguna jasa.

2. Kuadran B

Pada kuadran ini artinya prioritas prestasi, yaitu memuat faktor faktor yang dianggap penting oleh pelanggan dan dianggap oleh pelanggan sudah sesuai dengan yang diharapkannya sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi. Kinerja variabel-variabel yang masuk kuadran ini harus dipertahankan karena semua variabel ini menjadikan produk tersebut/jasa tersebut unggul dimata pelanggan atau penerima jasa.

3. Kuadran C

Pada Kuadran ini artinya prioritas rendah, artinya pada wilayah ini memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan sesuai dengan kenyataannya bahwa kinerjanya tidak terlalu istimewa. Efektifitas variabel-variabel yang ada pada kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali oleh perusahaan karena memiliki pengaruh terhadap manfaat yang dirasakan oleh pelanggan atau penerima jasa tidak signifikan.

4. Kuadran D

Merupakan kudaran dengan skala berlebihan, maksud dari skala berlebihan kerena variabel pada kuadran D dianggap tidak penting oleh pelanggan atau penerima jasa. Pada kuadran ini artinya skala berlebihan, artinya skala berlebihan karena variabel pada kuadran D dianggap tidak penting oleh pelanggan atau

penerima jasa, namun dilakukan dengan sangat baik oleh pengelola atau instansi pemberi jasa.

E. Analisis SOAR

1. Definisi Analisis SOAR

Konsep SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) merupakan alternatif terhadap analisis SWOT, yang berasal dari pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI). SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) merupakan strategi bisnis yang berpatokan pada hal-hal positif yang telah dimiliki oleh sebuah usaha untuk dikembangkan dan dijadikan keunggulan utama (Stavros, 2009).

Dikembangkan dalam kurun waktu kurang lebih 10 tahun, penelitian tentang SOAR akan membantu individu maupun organisasi dalam menentukan strategi dan mengerti kapasitasnya untuk meningkatkan tim, individu maupun performa organisasi. Tujuan adanya SOAR dikembangkan adalah untuk mengukur kapasitas individu dalam memikirkan strategi tentang empat elemen yang berfungsi dalam dinamika orientasi masa depan pada abad ke 21. Model SOAR mengubah analisis SWOT, yang sudah sangat mapan, dalam hal faktor-faktor kekurangan (*weakness*) internal organisasi serta ancaman (*threats*) eksternal yang dihadapinya ke dalam faktor-faktor aspirasi (*aspirations*) yang dimiliki perusahaan serta hasil (*results*) terukur yang ingin dicapai. Model analisis ini berpendapat bahwa faktor kekurangan dan ancaman dapat memunculkan

perasaan negatif bagi para anggota organisasi, sehingga menurunkan motivasi mereka untuk berbuat yang terbaik.

SWOT sudah hadir melengkapi sebuah penilaian strategi kira-kira sejak pertengahan tahun 1960-an ketika SWOT dikembangkan dari penelitian yang diselenggarakan di *Stanford Research Institute*. SWOT adalah alat analisis untuk menilai sebuah organisasi dan keadaan internal dan eksternal lingkungan organisasi tersebut. Ketika menggunakan SWOT, sebuah organisasi mencoba memahami keadaan organisasi dengan mensegmentasikan kekuatan dan kelemahan serta memikirkan tentang keadaan yang memungkinkan terjadi di masa depan organisasi dengan adanya peluang dan gangguan. Analisis SWOT adalah alat analisis yang dipergunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor yang berasal dari internal perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor dari eksternal perusahaan. Dalam pengertiannya, kekuatan (*Strengths*) disini ialah kelebihan khusus yang dimiliki oleh perusahaan untuk memberikan keunggulan komparatif. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan dan kekurangan yang jelas dan menghambat kinerja perusahaan dimana keterbatasan tersebut berasal dari dalam perusahaan. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi yang diinginkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Ancaman (*Threats*) adalah penghalang bagi posisi yang diharapkan oleh perusahaan dan merupakan situasi yang paling tidak disukai dalam lingkungan perusahaan.

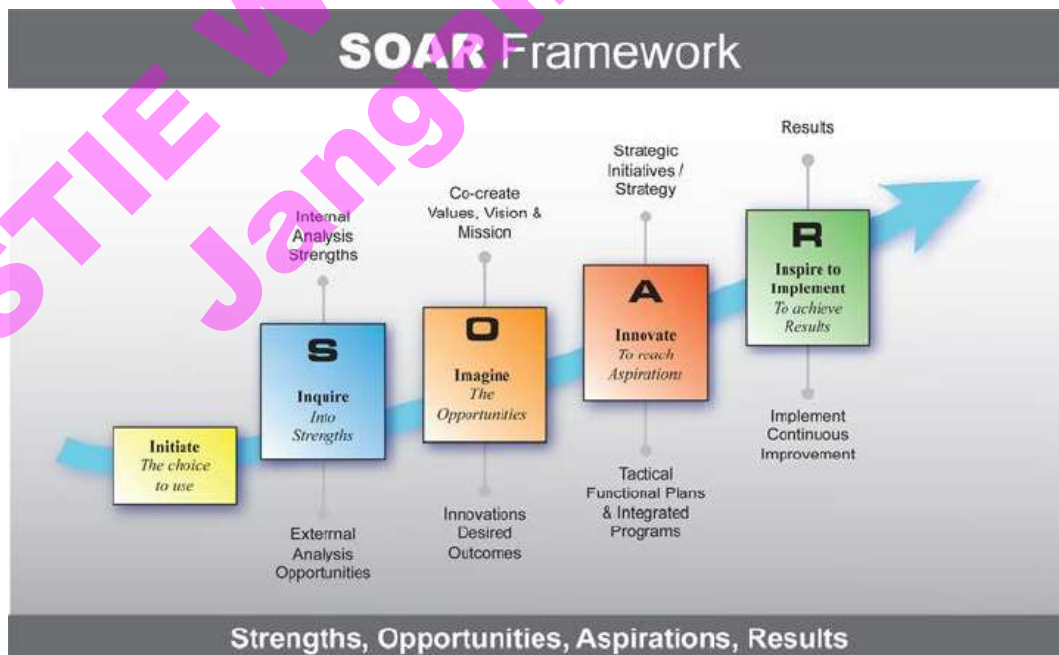
Tabel 2.1
Perbandingan Antara SWOT dan SOAR

SWOT	SOAR
Fokus pada kelemahan dan gangguan	Fokus pada kekuatan dan peluang
Fokus pada kompetisi – “menjadi lebih baik”	Fokus pada kesanggupan – “menjadi yang terbaik”
Peningkatan pendapatan	Inovasi dan meningkatkan nilai
Menghindari pesaing dan membiarkan pemegang saham	Melindungi pemegang saham
Fokus pada analisis -> perencanaan	Fokus pada perencanaan -> implementasi
Memperhatikan celah	Memperhatikan hasil

Sumber: Stavros, 2009

Dalam kerangka kerja SOAR, sebanyak mungkin stakeholder dilibatkan, yang didasarkan pada integritas para anggotanya. Masalah integritas menjadi sangat penting karena para stakeholder harus menyadari asumsi-asumsi yang menjadi dasar penggerak bagi para pemimpin organisasi.

Gambar 2.1
Soar Frame Work



Sumber: <http://soar-strategy.com>

a. *Strengths* (Kekuatan)

Strengths merupakan segala hal yang menjadi kekuatan dan kemampuan terbesar yang dimiliki, berupa aset baik aset yang berwujud maupun aset yang tidak berwujud yang mampu mendukung kinerja. Tujuan mengetahui kekuatan dalam sebuah usaha adalah untuk memberikan penghargaan terhadap segala hal-hal baik yang dimiliki dan akan selalu dimiliki oleh individu maupun organisasi. Kekuatan akan terus dikembangkan demi kemajuan organisasi maupun individu di masa depan. Dalam hal ini Satker Bidkeu Polda DIY harus mengetahui apa yang menjadi kekuatan terbesar yang dimiliki agar mampu eksis dan mengetahui sejauh mana kemampuan Bidkeu Polda DIY terus menerus meningkatkan kinerjanya.

b. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang harus di analisis agar mudah memahami apa yang harus dilakukan agar dapat dimanfaatkan. Peluang akan memberikan manfaat bagi organisasi jika organisasi tersebut mampu meraih peluang tersebut dengan cepat dan tepat. Lingkungan eksternal adalah sebuah wilayah yang penuh dengan berbagai macam kemungkinan dan peluang. Salah satu syarat bagi keberhasilan suatu organisasi adalah kemampuannya memaksimalkan peluang yang dimiliki. Hal ini mensyaratkan adanya cara pandang yang positif dalam memandang lingkungan eksternal yang berubah dengan sangat cepat.

c. *Aspirations* (Aspirasi)

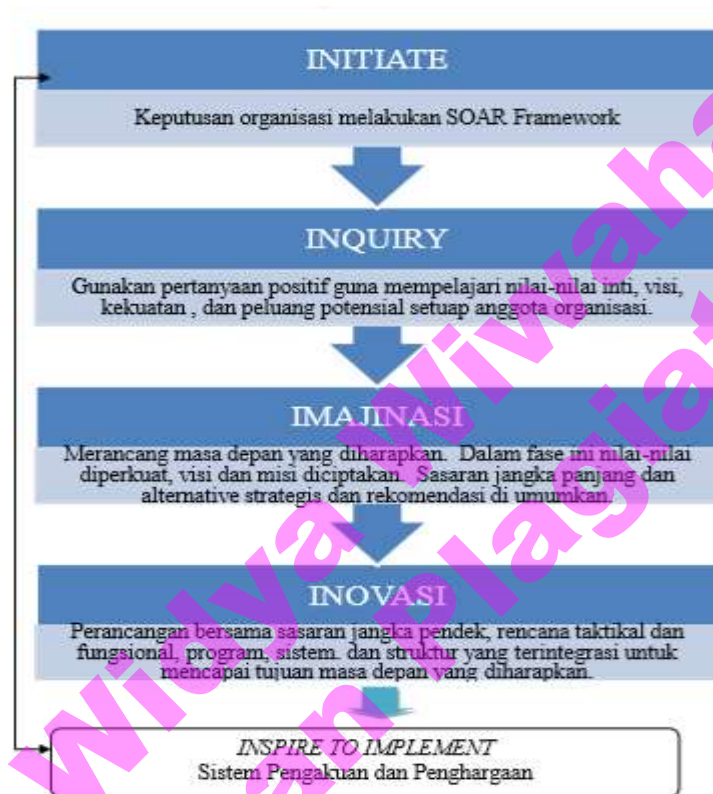
Seluruh anggota Satker Bidkeu Polda DIY saling bertukar pendapat untuk menciptakan visi dan misi yang ingin dicapai guna membentuk kepercayaan diri terhadap hasil pekerjaannya, mitra kerja dan hal apapun yang dikerjakan demi mencapai visi yang diharapkan sehingga muncullah perasaan positif dan semangat dalam meningkatkan kinerja serta pelayanan dalam hal ini khususnya dalam pelayanan pembinaan fungsi keuangan di lingkungan Polda DIY. Setelah perasaan percaya diri timbul maka dapat dipastikan kinerja yang besar sekalipun akan mampu memberikan energi positif bagi Satker-satker binaan Bidkeu di lingkungan Polda DIY.

d. *Results* (Hasil)

Berarti menentukan ukuran dari hasil-hasil yang ingin dicapai (measurable results) dalam perencanaan strategis, guna mengetahui sejauh mana pencapaian dari tujuan yang telah disepakati bersama. Agar para anggota organisasi merasa termotivasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan ini, maka perlu dirancang sistem pengakuan (recognition) dan reward yang menarik.

2. Tahap Analisis SOAR

Gambar 2.2
Tahap Analisis SOAR



Sumber: Stavros, 2009

Analisis SOAR bagi perencanaan strategis dimulai dengan *initiate* (keputusan untuk memilih SOAR) kemudian dilanjutkan dengan penyelidikan (*inquiry*) yang menggunakan pertanyaan positif guna mempelajari nilai-nilai inti, visi, kekuatan, dan *inquiry* gunakan pertanyaan positif guna mempelajari nilai nilaiinti, visi, kekuatan, dan peluang potensial setiap anggota organisasi. Imajinasi merancang masa depan yang diharapkan. Dalam fase ini nilai-nilai diperkuat, visi dan misi diciptakan.Sasaran jangka panjang dan strategi alternatif serta rekomendasi untuk di umumkan.

Inovasi perancangan bersama sasaran jangka pendek, rencana taktikal dan fungsional, program, sistem, dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan masa depan yang diharapkan. *Inspire to implement* atau Sistem pengakuan dan penghargaan *Initiate* Keputusan organisasi melakukan SOAR framework peluang potensial. Dalam fase ini, pandangan-pandangan dari setiap anggota organisasi dihargai. Penyelidikan juga dilakukan Guna memahami secara utuh nilai-nilai yang dimiliki oleh para anggota organisasi serta hal-hal terbaik yang pernah terjadi di masa lalu.

Kemudian anggota organisasi dibawa masuk ke dalam fase imajinasi, memanfaatkan waktu untuk bermimpi dan merancang masa depan yang diharapkan. Dalam fase ini, nilai-nilai diperkuat, visi dan misi diciptakan. Sasaran jangka panjang dan alternatif strategis dan rekomendasi diumumkan. Fase selanjutnya adalah inovasi, yaitu dimulainya perancangan sasaran jangka pendek, rencana taktikal dan fungsional, program, sistem, dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan masa depan yang diharapkan. Guna tercapainya hasil terbaik yang terukur, karyawan harus diberikan inspirasi melalui sistem pengakuan dan penghargaan. Selain itu SOAR selalu melibatkan stakeholder dalam menentukan strategi yang akan digunakan dalam pengembangan usaha demi kelancaran masa depan usaha suatu organisasi.

3. Diagram Analisis SOAR

Diagram analisis SOAR merupakan diagram yang berfungsi untuk mengidentifikasi situasi dan posisi yang dihadapi oleh perusahaan dalam persaingan bisnis menurut faktor-faktor strategi internal yang dimiliki perusahaan dan eksternal yang dihadapi perusahaan. diagram SOAR menurut Stavros, Cooperrider, and Kelley (2009) adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2
Diagram Analisis SOAR

	Kondisi Internal	Kondisi Eksternal
Strategic Inquiry (Kondisi Sekrang)	Strengths Apa sajakah aset terbaik yang dimiliki lembaga?	Opportunities Peluang pasar apa saja yang memungkinkan?
Appreciative Intent (Kondisi Masa Depan)	Aspirations Apa masa depan yang menjadi pilihan kita?	Results Apa dampak dari hasil yang terukur?

Sumber: Stavros, 2009

Diagram diatas menggambarkan 2 kondisi yaitu:

1. *Strategic Planning Focus*: perencanaan yang dilakukan focus berdasarkan hasil Tabel 2.2 *Strengths* dan *Opportunities*. Berdasarkan kondisi dari perusahaan atau organisasi.
2. *Human Development Strategy*: perencanaan yang focus berdasarkan hasil Tabel 2.2 *Aspiration* dan *Results*. Bersumber dari semua elemen stakeholder perusahaan atau organisasi.

F. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Jenis Penelitian	Hasil
1	Laily Mutiah (2017)	Analisis Penerapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	Kualitatif dengan Metode Deskriptif	Sistem penilaian Prestasi Kerja Pegawai telah dapat dilaksanakan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja sedangkan upaya Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan pemberian tunjangan kinerja, penanaman nilai keimanan, motivasi dan penghargaan berupa perencanaan karir pegawai, pujian, usulan kegiatan peningkatan kompetensi pegawai, dan penciptaan suasana kerja yang kondusif
2.	Sari Kartika Anwar (2017)	Strategi Membangun Kawasan Wisata Keraton Yogyakarta Sebagai Wisata <i>Heritage</i> yang Islami.	Metode Importance Performance Analysis (IPA) dan Analisis SWOT	Hasil Penelitian ini adalah pengembangan wisata syari'ah dengan memperbaiki fasilitas penunjang untuk beribadah pengunjung yang beragama Islam dan kebersihan tempat beribadah pengunjung yang beragam Islam, hal tersebut dianggap penting karena pada pembangunan wisata berbasis syari'ah harus memperhatikan kebersihan dan kemudahan pengunjung untuk beribadah.
3.	Hariyadi (2018)	Strategi Peningkatan Kinerja Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) di	Kualitatif dengan Metode Deskriptif dan Analisis SWOT	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

		Polsek Gedongtengen Yogyakarta Tahun 2018		sudah dilaksanakan dengan baik. Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja anggota POLRI Polsek Gedongtengen adalah Strategi SO dengan 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.
4.	Bambang Sulistiyo(2019)	Upaya Peningkatan Kinerja Anggota Polri di Unit Dalmas Satsabhara Polres Magelang	Kualitatif dengan Metode Deskriptif	Kinerja fungsi Dalmas Satsabhara Polres Magelang dapat dikembangkan dengan sudut pandang kepemimpinan, jaringan sosial, integritas, pengendalian emosi dan empati.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015) bahwa pendekatan kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dan pengambilan sampel secara random dengan pengumpulan data menggunakan instrumen, analisis data bersifat statistik. Menurut Sugiyono (2015) untuk pendekatan kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan pada kondisi objek yang alamiah, dan peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive sample, yaitu pengambilan sampel dengan cara memberikan ciri khusus yang sesuai tujuan penelitian. Sedangkan menurut Djamal (2017) Penelitian kualitatif fokus pada usaha penggalian makna tentang fenomena tertentu dalam kondisi dan latar yang dialami subyek yang diteliti (Djamal, 2017).

Deskriptif dengan menggunakan metode studi kasus untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kinerja satker belum optimal dan analisis SOAR untuk menentukan strategi guna meningkatkan kinerja pada Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta. Riset dilakukan dengan jalan mendatangi secara langsung ke institusi sebagai obyek penelitian yang bertujuan

menggambarkan (deskripsi) tentang keadaan tertentu secara obyektif (Ircham, 2007).

B. Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan variabel tunggal yaitu strategi peningkatan kinerja dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi : suatu upaya yang dilakukan organisasi dalam membuat langkah dengan tujuan mencapai sesuatu yang direncanakan
2. Kinerja : hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh personil Bidkeu sesuai dengan sasaran dan beban kerja dari masing-masing bagian
3. Kinerja Satker Bidkeu adalah: Personil Satker Bidkeu dapat mewujudkan pengelolaan keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, penata bukaan dan akuntansi pelaporan keuangan, verifikasi pertanggungjawaban keuangan serta pembinaan fungsi keuangan di lingkungan Polda DIY berjalan dengan lancar.
4. *Strengths* (S) atau Kekuatan adalah segala sesuatu yang mempunyai nilai lebih bagi organisasi atau dapat diartikan segala sesuatu yang bisa ditawarkan yang dimiliki oleh organisasi, baik berupa barang maupun jasa, seperti pelayanan unggulan.
5. *Opportunities* (O) atau Peluang adalah sebuah area yang menarik untuk tindakan pemasaran organisasi ataupun pelayanan dimana organisasi akan

dapat meraih keuntungan persaingan. Analisis peluang mengenai lingkungan eksternal guna mengidentifikasi peluang terbaik yang dimiliki serta dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Lingkungan eksternal adalah sebuah wilayah yang penuh dengan berbagai macam kemungkinan dan peluang. Salah satu syarat bagi keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuannya memaksimalkan peluang yang dimiliki. Hal ini mensyaratkan adanya cara pandang yang positif dalam memandang lingkungan eksternal yang berubah dengan sangat cepat

6. *Aspirations (A)* atau aspirasi adalah kondisi dimana para anggota organisasi berbagi aspirasi atau masukan dan merancang kondisi masa depan yang mereka impikan, yang dapat menimbulkan rasa percaya diri dan kebanggaan baik terhadap diri sendiri, pekerjaan, departemen, maupun organisasi secara keseluruhan. Saling berbagi aspirasi ini menjadi hal yang sangat penting guna menciptakan visi, misi serta nilai yang disepakati bersama, yang menjadi panduan bagi perjalanan organisasi menuju masa depan.

7. *Results (R)* atau hasil yaitu menentukan ukuran dari hasil-hasil yang ingin dicapai (*measurable results*) dalam perencanaan strategis, guna mengetahui sejauh mana pencapaian dari tujuan yang telah disepakati bersama. Agar para anggota organisasi merasa termotivasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan ini, maka perlu dirancang sistem pengakuan (*recognition*) dan reward yang menarik.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini yaitu unsur pimpinan di Satker Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta, yang terdiri dari Kabidkeu, Kasubbidbia dan APK, Kasubbidalverif, Kaur Keu dan Kaur Mintu beserta 5 staff Bidkeu lainnya.

Adapun objek penelitian ini adalah kinerja Satuan Kerja Bidang Keuangan Polda D.I. Yogyakarta.

D. Instrumen Penelitian

Intrumen penelitian yang digunakan untuk penelitian ini adalah:

1. Alat tulis

Alat yang digunakan berupa pulpen atau notebook untuk menulis hasil wawancara.

2. Pedoman wawancara

Daftar pertanyaan yang digunakan untuk panduan wawancara kepada informan yang disusun berdasarkan tujuan peneliti, fakta yang mendukung.

3. Koesioner

Daftar pernyataan positif berupa indikator butir skala likert 5 poin yang digunakan untuk analiss kuantitatif pada penelitian ini.

E. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi adalah metode atau cara menganalisis dengan mengamati perilaku individu atau kelompok secara langsung. Metode ini mengharuskan peneliti untuk terjun langsung ke lapangan karena metode ini mengharuskan peneliti untuk melihat dan mengamati secara langsung (Djamal, 2017)

2. Wawancara

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh (Sugiyono, 2012).

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2012).

4. Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuisisioner merupakan suatu cara untuk memperoleh informasi dengan memberikan daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah kepada responden yang akan dijadikan sampel.

5. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dengan cara membaca penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

F. Metode Analisis Data

Analisis data pada dasarnya bertujuan untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami. Dalam penelitian ini, metode yang dipilih dan digunakan untuk menganalisis data adalah:

1. Analisis Deskriptif.

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Irawati, 2008). Tujuannya yaitu agar pembaca mengetahui secara garis besar mengenai objek penelitian dengan data yang diperoleh melalui hasil dokumentasi, catatan obesrvasi, data resmi berupa dokumen atau arsip, memorandum dalam proses pengumpulan data dan semua pandangan yang diperoleh dari maupun serta dicatat.

2. Metode *Importance Performance Analysis* (IPA)

Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) pertama kali diciptakan oleh Martilla & James. Menurut Parasuraman dalam Rangkuti (2006) Konsep ini

berasal dari konsep SERVQUAL, Intinya tingkat kepentingan pelanggan (*customer expectation*) diukur dalam kaitannya dengan apa yang seharusnya dikerjakan oleh perusahaan agar menghasilkan produk atau jasa berkualitas tinggi . Langkah pertama untuk menganalisis dengan menggunakan IPA yaitu mencari atau menentukan tingkat kesesuaian. Tingkat kesesuaian merupakan perbandingan hasil antara skor kinerja yang memberikan kepuasan penerima jasa dengan skor kepentingan. Dengan huruf X sebagai kinerja dan huruf Y sebagai kepentingan. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$Tk_i = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\%$$

Tk_i = Tingkat Kesesuaian Responden

X_i = Skor Penilaian Kinerja

Y_i = Skor Penilaian Kepentingan

Langkah kedua yaitu menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan untuk setiap item dari atribut dengan rumus:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{l=1}^k x_{li}}{n} = \bar{Y}_i = \frac{\sum_{l=1}^k y_{li}}{n}$$

$\bar{X}_i$ = Bobot rata-rata tingkat kepuasan item ke-i

$\bar{Y}_i$ = Bobot rata-rata tingkat kepentingan item ke-i

n = Jumlah responden/sampel

Langkah selanjutnya adalah menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan untuk keseluruhan item dengan rumus:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{x}_i}{p} \quad \bar{Y}_i = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{y}_i}{p}$$

$\bar{X}_i$ = Nilai rata-rata kepuasan item

$\bar{Y}_i$ = Nilai rata-rata kepentingan item

p = Jumlah item

Nilai X_i memotong tegak lurus pada sumbu horizontal, yaitu sumbu y mencerminkan kepuasan item (x) sedangkan nilai Y_i memotong tegak lurus pada sumbu vertikal, yakni sumbu yang mencerminkan kepentingan item (y). Setelah diperoleh bobot kepuasan dan kepentingan item serta nilai rata-rata kepuasan dan kepentingan item, kemudian nilai-nilai tersebut di plotkan kedalam diagram kartesius seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.1.

Untuk menginterpretasikan grafik IPA, maka grafik IPA dibagi menjadi empat buah kuadran berdasarkan hasil pengukuran importance performance sebagaimana terlihat pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1.
Kuadran *Importance Performance Analysis* (IPA)



Diagram Importance Performance Analysis (IPA) ini terdiri dari empat kuadran, yaitu:

- Kuadran A, wilayah yang memuat item-item dengan tingkat kepentingan yang relatif tinggi tetapi kenyataannya belum sesuai dengan harapan pengguna. Indikator-indikator yang masuk kuadran ini harus segera ditingkatkan kinerjanya
- Kuadran B, wilayah yang memuat item-item yang memiliki tingkat kepentingan relatif tinggi dengan tingkat kepuasan yang relatif tinggi pula. Indikator yang masuk kedalam kuadran ini dianggap sebagai faktor penunjang bagi kepuasan pengguna sehingga harus tetap dipertahankan karena semua item ini menjadikan produk atau jasa tersebut unggul dimata pengguna.

- c. Kuadran C, wilayah yang memuat indikator-indikator dengan tingkat kepentingan yang relatif rendah dan kenyataan kinerjanya tidak terlalu istimewa dengan tingkat kepuasan yang relatif rendah. Item yang masuk kuadran ini memberikan pengaruh sangat kecil terhadap manfaat yang dirasakan oleh pengguna.
- d. Kuadran D, wilayah yang memuat indikator-indikator dengan tingkat kepentingan yang relatif rendah dan dirasakan oleh pengguna terlalu berlebihan dengan tingkat kepuasan yang relatif tinggi. Biaya yang digunakan untuk menunjang item yang masuk kuadran ini dapat dikurangi agar dapat menghemat biaya pengeluaran.

Untuk mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian karena dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel yang bersifat kualitatif dan kuantitatif maka variabel yang bersifat kuantitatif diukur dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah alat yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala Likert mempunyai empat atau lebih butirbutir pertanyaan yang dikombinasikan sehingga membentuk sebuah skor atau nilai yang merepresentasikan sifat individu, misalkan pengetahuan, sikap, dan perilaku.

3. Uji Kualitas Data

Sesuai dengan permasalahan yang menjadi pokok bahasan penelitian penulis, maka jenis penelitian penulis menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu alat ukur yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrument. Pengujian validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total, menggunakan teknik korelasi product moment. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika korelasi antara skor butir dengan total skor positif dan signifikan pada tingkat 5 persen.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas diartikan dari kata *reliability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang menghasilkan data yang reliable. Pengujian ini dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan instrumen yang handal, konsistensi, dan stabil, sehingga bila digunakan berkali-kali hasilnya akan sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrument dalam suatu variabel. Teknik cronbach alpha adalah suatu teknik yang menunjukkan indeks konsistensi internal yang akurat, cepat, dan ekonomis. Instrumen yang dipakai memenuhi reliabilitas nilai cronbach alpha antara 0 sampai 1. Semakin besar koefisien alpha (mendekati 1) maka

semakin besar kepercayaan terhadap alat ukur tersebut. Instrumen yang dipakai memenuhi reliabilitas jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 (Sujarweni, 2015)

3. Analisis SOAR

SOAR merupakan kepanjangan dari S: *Strenght* (kekuatan), O: *Opportunity* (peluang), A: *Aspirations* (ancaman), dan *Result* (hasil). Analisis SOAR merupakan alat analisis dalam proses perencanaan strategis diluar analisis SWOT. Analisis SOAR dinilai lebih realistis, karena SWOT hanya membahas hal – hal positif dan juga hal – hal negatif, tanpa memperkirakan hasil akhir dari subjek tersebut. Biasanya, SWOT diawali dengan melakukan review pernyataan visi dan misi, yang dilanjutkan dengan review terhadap tujuan, sasaran, strategi, rencana, dan kebijakan yang ada.

Konsep SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) sebagai alternatif terhadap analisis SWOT yang berasal dari pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI). Pendekatan AI lebih menitik beratkan pada pengidentifikasian dan pembangunan kekuatan dan peluang ketimbang pada masalah, kelemahan, dan ancaman. Pendekatan SOAR terhadap rencana strategis memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan model tradisional. Analisis SOAR memungkinkan anggota organisasi menciptakan masa depan yang mereka inginkan sendiri dalam keseluruhan proses dengan cara melakukan penyelidikan, imajinasi, inovasi, dan inspirasi. Fokus internal SOAR adalah kekuatan organisasi. SOAR juga digunakan untuk analisis eksternal, misalnya analisis

mengenai pemasok dan pelanggan. Keuntungan lainnya berkaitan dengan partisipasi. Pada banyak organisasi, perencanaan strategis hanya melibatkan orang-orang pada tingkatan tertinggi serta sekelompok stakeholder. Namun dalam kerangka kerja SOAR, sebanyak mungkin stakeholder dilibatkan, yang didasarkan pada integritas para anggotanya. Masalah integritas menjadi sangat penting karena para stakeholder harus menyadari asumsi asumsi yang menjadi dasar penggerak bagi para pemimpin organisasi.

Ada beberapa tahap yang harus dilalui dalam melakukan analisis SOAR :

Langkah 1: Analisis SOAR bagi perencanaan strategis dimulai dengan initiate (keputusan untuk memilih SOAR)

Langkah 2: Selanjutnya fase penyelidikan (*inquiry*) yang menggunakan pertanyaan positif guna mempelajari nilai-nilai inti, visi, kekuatan, dan peluang potensial. Dalam fase ini, pandangan-pandangan dari setiap anggota organisasi dihargai. Penyelidikan juga dilakukan guna memahami secara utuh nilai nilai yang dimiliki oleh para anggota organisasi serta hal-hal terbaik yang pernah terjadi di masa lalu.

Langkah 3: Anggota organisasi dibawa masuk ke dalam fase imajinasi, memanfaatkan waktu untuk “bermimpi” dan merancang masa depan yang diharapkan. Dalam fase ini, nilai-nilai diperkuat, visi dan misi diciptakan. Sasaran jangka panjang dan alternatif strategis dan rekomendasi diumumkan.

Langkah 4: Inovasi, yaitu dimulainya perancangan sasaran jangka pendek, rencana taktikal dan fungsional, program, sistem, dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan masa depan yang diharapkan.

Langkah 5: Guna tercapainya hasil terbaik yang terukur, karyawan harus diberikan inspirasi melalui sistem pengakuan dan penghargaan.

Analisis SOAR dirasakan efektif digunakan dalam menentukan strategi yang akan dipakai dalam peningkatan kinerja pada Satker Bidkeu Polda DIY.

STIE Widya Wivaha
Jangan Plagiat