

TESIS

**STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DI BAGIAN
ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
GUNUNGGKIDUL TAHUN 2017**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat sarjana S2/gelar magister



Diajukan Oleh:

**Nama : Tri Joko Istanto
Nim : 152203093**

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

2018

TESIS
STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DI BAGIAN
ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
GUNUNGKIDUL TAHUN 2017

OLEH:

Nama : Tri Joko Istanto
Nim : 152203093

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat sarjana S2 / gelar magister
pada Program Magister Manajemen
STIE WIDYA WIWAHA

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Jhon Suprihanto, MM

IR. Awal Satrio, MM

Mengetahui,

MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR

Dr. Jhon Suprihanto, MM

Motto

- *“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya “
(Al – Baqoroh (2) : 286)*

- *Apa yang kamu simpan untuk dirimu sendiri akan lenyap, tetapi apa yang kamu berikan pada orang lain akan kamu miliki selamanya.
(Alex Munthe).*

- *Keberhasilan atau kegagalan yang anda peroleh, Anda akan selalu dikritik. Jadikan kritik sebagai sarana untuk melakukan introspeksi dan evaluasi. Tetaplah ramah, dengan orang yang tidak setuju dengan Anda.
(Penulis)*

- *Motivasi yang tinggi dan selalu berusaha secara maksimal disertai doa akan memberikan keberhasilan pada setiap tindakan yang kita lakukan.
(Penulis)*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan kepada:

- Ibu Bapakku tercita
- Istriku tercinta
- Almamater Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
- Agama, nusa dan bangsa

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya, sehingga penulisan Tesis yang berjudul STRATEGI UNTUK MENINGKATAN KINERJA DI BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN GUNUNGKIDUL TAHUN 2017. Tesis ini merupakan sebagian syarat yang harus dipenuhi dalam menempuh studi pada program Pasca Sarjana S-2. Penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk memaparkan strategi untuk peningkatan kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dalam rangka menyongsong peningkatan kualitas kinerja. Selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Gunungkidul beserta staf.
2. Bapak dan ibu Aparatur Sipil Negara khususnya yang ada dilingkungan bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian, serta saran dan kerjasama yang selama ini telah diberikan.
3. Direktur Pasca Sarjana STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.
4. Para dosen dilingkungan Pasca Sarjana STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.
5. Dosen pembimbing, terima kasih untuk saran dan pembimbingannya.
6. Karyawan-karyawan Pasca Sarjana STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.
7. Teman-teman Pasca Sarjana STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.
8. Istriku tercinta, terima kasih untuk segala pengertiannya dan pengorbanannya.

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak orang dan penulis secara pribadi. Penulis menyadari, penelitian ini masih jauh dari kata sempurna mengingat akan keterbatasan kemampuan penulis.

Yogyakarta, April 2018

Penulis,

TRI JOKO ISTANTO

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya dalam tesis ini tidak terdapat karya orang lain atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini, dan disebutkan dalam daftar pustaka

Yogyakarta, April 2018

Tri Joko Istanto

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

ABSTRAK

Permasalahan yang dihadapi oleh bagian organisasi sekretariat daerah Kabupaten Gunungkidul terbagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu: *pertama*, permasalahan yang berasal dari internal organisasi dan *kedua*, permasalahan yang berasal dari eksternal organisasi.

Metode penelitian menggunakan Metode penelitian deskriptif Penelitian ini dilakukan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul pada bulan November 2017. Teknik analisis data menggunakan pendekatan dengan analisis SWOT.

Hasil penelitian, Selisih nilai IFAS menunjukkan kearah yang negatif dengan nilai sebesar -0,05. Sedangkan selisih nilai EFAS menunjukkan kearah yang positif dengan nilai sebesar 0,05. Maka dapat di tentukan posisi dari bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul ada pada kuadran II. Adapun strategi untuk meningkatkan kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul adalah: sebagai berikut: (1) Berlakunya Perda no. 7 tahun 2016 dan Peraturan Bupati Gunungkidul No. 49 tahun 2016 merupakan landasan hukum yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai dalam rangka melaksanakan *good governance* untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang semakin baik. (2) Penetapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja serta Kode Etik PNS Daerah harus mampu mendorong setiap pegawai untuk lebih profesional dalam bekerja sehingga target kinerja Bagian Organisasi akan tercapai secara maksimal karena masing-masing pegawai telah paham tentang apa yang harus dikerjakan. (3) Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan pekerjaan akan sangat membantu untuk mengatasi kekurangan pegawai, sehingga diharapkan semua pegawai di Bagian Organisasi untuk mampu memanfaatkan teknologi informasi. (4) Semangat *good governance* harus dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai di Bagian Organisasi agar terus meningkatkan kompetensinya. (5) Sistem lelang jabatan dalam rangka meningkatkan karier pegawai akan meningkatkan motivasi setiap pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kompetensinya. (6) Sistem penggajian dan pemberian tunjangan penghasilan yang semakin baik dengan didasarkan pada capaian kinerja masing-masing pegawai akan mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal. (7) Pembinaan berjenjang serta teladan dari pimpinan tentang perilaku yang baik kepada seluruh pegawai, baik dari segi disiplin, perkataan maupun perilaku. Pola hidup sederhana akan memberikan contoh kepada pegawai untuk tidak terseret pada perilaku konsumerisme. Pembinaan dengan cara kekeluargaan perlu terus dilaksanakan oleh pimpinan untuk memberikan motivasi dan arahan bagi para pegawai. (8) Peningkatan kompetensi bagi pegawai di Bagian Organisasi dengan cara mengikutsertakan pada bimbingan teknis (bintek) maupun pendidikan dan pelatihan (Diklat). (9) Pelaporan dengan system online maupun pemanfaatan teknologi informasi untuk menciptakan system atau aplikasi untuk mengatasi tuntutan pelaporan yang semakin cepat.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Motto	iii
Halaman Persembahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Halaman Penyataan.....	vii
Abstrak.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Bab I	
Pendahuluan.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Pertanyaan Penelitian	8
D. Tujuan Penelitian.....	9
E. Manfaat Penelitian.....	9
Bab II	
Landasan Teori.....	10
A. Konsep Strategi.....	10
B. Konsep Kinerja.....	18
C. Analisis SWOT.....	35
Bab III	
Metode Penelitian.....	47
A. Desain Penelitian	47
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	51
C. Jenis Data penelitian.....	52
D. Teknik Pengumpulan Data.....	52
E. Instrumen Penelitian.....	55
G. Narasumber.....	56
H. Teknis Analisa Data	57

Bab IV	Analisis Data Dan Pembahasan Hasil Penelitian.....	60
	A. Gambaran Lokasi Penelitian.....	60
	B. Analisis Data dan Pembahasan Hasil Penelitian	71
Bab V	Kesimpulan Dan Rekomendasi.....	94
	A. Kesimpulan.....	94
	B. Rekomendasi.....	96
	Daftar Pustaka.....	97
	Lampiran.....	100

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Luas dan Pembagian Wilayah Administratif Kabupaten Gunungkidul	61
Tabel 4.2	Tingkat Pendidikan	69
Tabel 4.3	Faktor-faktor Internal	74
Tabel 4.4	Faktor-faktor eksternal	76
Tabel 4.5	Nilai bobot pada indikator kekuatan (<i>strengths</i>)	77
Tabel 4.6	Nilai bobot pada indikator kelemahan (<i>weaknesses</i>)	78
Tabel 4.7	Nilai bobot pada indikator peluang (<i>opportunities</i>)	78
Tabel 4.8	Nilai bobot pada indikator ancaman (<i>threats</i>)	79
Tabel 4.9	Penilaian nilai tertimbang pada indikator kekuatan (<i>strengths</i>)	79
Tabel 4.10	Penilaian nilai tertimbang pada indikator kelemahan (<i>weaknesses</i>)	80
Tabel 4.11	Penilaian nilai tertimbang pada indikator peluang (<i>opportunities</i>)	81
Tabel 4.12	Penilaian nilai tertimbang pada indikator ancaman (<i>threats</i>) ..	81
Tabel 4.13	Perhitungan Nilai Tertimbang Kekuatan (<i>strengths</i>)	82
Tabel 4.14	Perhitungan Nilai Tertimbang Kelemahan (<i>weaknesses</i>)	83
Tabel 4.15	Perhitungan Nilai Tertimbang peluang (<i>opportunities</i>)	84
Tabel 4.16	Perhitungan Nilai Tertimbang ancaman (<i>threats</i>)	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Matrik SWOT-4K	44
Gambar 2 Diagram Strategi SWOT	46
Gambar 3 Peta Administrasi Kabupaten Gunungkidul	60
Gambar 4 Bagan Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul	65
Gambar 5 Posisi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul	86
Gambar 6 Diagram Strategi SWOT	88

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Pendahuluan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, memberikan otonomi kepada daerah Kabupaten/Kota untuk melaksanakan pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, daerah kabupaten/kota yang dalam pelaksanaan pemerintahan sehari-harinya berhubungan langsung dengan masyarakat, dengan demikian daerah kabupaten/kota pulalah secara langsung maupun tidak langsung lebih memahami kondisi masyarakat. Berbicara masalah pemerintahan dalam era otonomi daerah sekarang ini adalah masalah strategi kemampuan daerah dalam menjalankan penyelenggaraan pemerintahan. Keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah tersebut akan banyak ditentukan oleh strategi daerah dalam menata dan membina struktur kelembagaan pemerintah daerah dan organisasi perangkat daerah.

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan pada masa sekarang ini, dapat diartikan sebagai paradigma pemerintahan pendelegasian kewenangan antara pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Konsep tata kelola pemerintahan yang desentralisasi membuat pemerintah kabupaten harus berhak menyelenggarakan urusan pemerintah sesuai dengan aspirasi masyarakat setempat berdasarkan undang-undang. Pemerintah kabupaten/kota diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus semua urusan

pemerintahan kecuali pertahanan dan keamanan, peradilan, luar negeri, agama, keuangan, dan bidang tertentu lainnya yang diatur oleh perundang-undangan. Sekalipun demikian penyelenggaraan kewenangan pada pemerintah daerah otonomi berada dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Paradigma otonomi daerah yang dijalankan di Indonesia, bertujuan memberikan kesempatan kepada masyarakat di kabupaten/kota (daerah otonom) untuk menentukan program-program yang menjadi kebutuhan masyarakat di daerah berdasarkan aspirasi dan kearifan lokal masing-masing. Oleh karena itu, kewenangan yang menjadi kompetensi pemerintah kabupaten/kota sangatlah besar. Undang-Undang Republik Indonesia No. 23/2014 menetapkan urusan pemerintahan pemerintah kabupaten/kota menjadi 2 (dua) yaitu: (1) urusan pemerintahan absolut. (2) urusan pemerintahan konkuren.

Urusan pemerintahan pemerintah kabupaten/kota sebagaimana di atas yang diamanatkan oleh undang-undang, pemerintah daerah (kabupaten/kota) juga menerima tugas pembantuan dari pemerintahan di atasnya. Tugas Pembantuan adalah penugasan dari Pemerintah Pusat kepada daerah otonom untuk melaksanakan sebagian urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat atau dari Pemerintah Daerah provinsi kepada Daerah kabupaten/kota untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah provinsi.

Demikian halnya dengan tugas-tugas sebagaimana di atas, harus dijalankan oleh Kabupaten Gunungkidul yang merupakan salah satu

pemerintah daerah kabupaten dibawah administrasi pemerintah daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam menjalankan tugas-tugas yang diamanatkan oleh undang-undang kepada pemerintahan Kabupaten Gunungkidul dipimpin oleh seorang kepala daerah (Bupati). Tentu bupati tidak mampu menjalankan roda pemerinatahan secara sendiri, oleh karena itu dibentuklah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebagai pembantu bupati. Sebagai pembantu bupati, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dimaksud sesuai dengan kebutuhan kabupaten.

Salah satu organisasi perangkat daerah (OPD) yang dimiliki oleh pemerintah daerah Kabupaten Gunungkidul, adalah Sekretariat Daerah (Sekda). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pembantu Kepala Daerah (Bupati) sekretariat daerah terbagi menjadi beberapa bagian (subbagian), antara lain:

- a. Sekretaris Daerah;
- b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat membawahi: Bagian Administrasi Pemerintahan Umum; Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat; Bagian Hukum.
- c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan membawahi: Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam; dan Bagian Administrasi Pembangunan.
- d. Asisten Administrasi Umum membawahi: Bagian Umum; Bagian Protokol dan Rumah Tangga; dan Bagian Organisasi.
- e. Kelompok Jabatan Fungsional. (restra sekreariat daerah Kabupaten Gunungkidul tahun 2016-2021).

Salah satu subbagian dari sekretariat daerah Kabupaten Gunungkidul adalah bagian organisasi dibawah asisten administrasi umum sekretariat daerah. Selama ini dalam menjalankan tugas dan fungsi sekretariat daerah Kabupaten Gunungkidul secara umum teridentifikasi masih terdapat banyak permasalahan dan kendala. Hasil pengamatan menurut penulis selama ini

terdapat permasalahan yang terbagi menjadi 2 (dua) bagian, baik dari internal organisasi dan eksternal organisasi.

Menurut penulis dalam pengamatan yang dilakukan selama ini, faktor internal organisasi menjadi faktor yang berpengaruh antara lain: (1) Keterbatasan personil yang memenuhi kualifikasi; (2) Belum optimalnya kemampuan/ keterampilan pegawai; (3) Terbatasnya sarana dan prasarana menjadi kendala yang dihadapi. Jumlah sarana dan prasarana yang ada di bagian organisasi sekretariat daerah kurang memadai khususnya ruang kerja; (4) Kurangnya motivasi dan semangat meniti karier.

Kondisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh bagian organisasi Sekretariat Daerah yang masih terbatas (baik secara kualitas dan kuantitas) sehingga berpengaruh terhadap pencapaian kinerja secara menyeluruh. Mengingat sumber daya manusia (SDM) sebagai penggerak seluruh kegiatan birokrasi dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan, khususnya bagian organisasi sekretariat daerah dalam pelaksanaan manajemen merupakan salah satu pusat perumus kebijakan administrasi pemerintahan di daerah. Sebagaimana diungkapkan oleh Dwiyanto (2008:142) bahwa kompetensi aparat birokrasi merupakan akumulasi dari sejumlah sub-variabel seperti tingkat pendidikan, jumlah tahun pengalaman kerja, dan variasi pelatihan yang telah diterima. Sedangkan kualitas dan kuantitas peralatan yang digunakan akan mempengaruhi prosedur, kecepatan proses, dan kualitas keluaran (*output*) yang akan dihasilkan.

Sedangkan menurut penulis permasalahan/kendala yang berasal dari luar (*eksternal*) organisasi, permasalahan yang berasal dari eksternal biasanya lebih cenderung pada masalah informasi/data sebagai bahan laporan. Hal tersebut menjadi salah satu kendala yang sangat mempengaruhi proses pengambilan kebijakan, mengingat data-data dari masing-masing instansi/lembaga dilingkungan Pemda Kabupaten Gunungkidul menjadi pedoman dalam penyusunan laporan maupun perumusan kebijakan oleh sekretariat daerah khususnya bagian organisasi. Berikut ini secara detail hasil pengamatan yang dilakukan penulis mengenai masalah-masalah/kendala yang bersifat eksternal, sebagai berikut: (1) Tuntutan penyampain laporan yang semakin ketat (cepat dan akurat). Kurangnya data atau informasi dari masing-masing Organisasi Perangkat Daerah menyebabkan dalam hal penyusunan laporan maupun perumusan kebijakan seringkali terlambat; (2) Regulasi dari Pemerintah Pusat yang sering berubah; (3) Era globalisasi yang cenderung mendorong berkembangnya budaya konsumerisme ditambah dengan kemudahan pemberian kredit dari perbankan, mengakibatkan sebagian pegawai terjebak dengan permasalahan keuangan, yang pada akhirnya mengakibatkan menurunnya semangat kerja bagi yang bersangkutan; (4) Tuntutan pelayanan kepada mitra kerja (Organisasi Perangkat Daerah) yang semakin meningkat.

Dari uraian diatas maka dapatlah diketahui bahwa permasalahan atau kendala yang dihadapi oleh bagian organisasi sekretariat daerah Kabupaten Gunungkidul sangatlah kompleks, mengingat permasalahan/kendala yang dihadapi berasal dari dua sisi (dari eksternal dan internal organisasi).

Fenomena yang diuraikan seperti bagian tersebut diatas, menjadi alasan peneliti untuk mengkaji lebih jauh lagi mengenai strategi untuk meningkatkan kinerja bagian organisasi sekretariat daerah kabupaten Gunungkidul.

Masih belum tercapainya target kinerja beberapa program kerja yang ada di bagian organisasi sekretariat daerah kabupaten Gunungkidul menjadi salah satu cerminan bahwa kinerja bagian organisasi sekretariat daerah Kabupaten Gunungkidul belum maksimal, antara lain:

1. Urusan/bidang tugas: Penyusunan Norma, Standar, Pedoman Dan Manual (NSPM). Indikator kinerja program (outcome/output): tersusunnya rancangan regulasi terkait tatalaksana dan pelayanan publik.

Target Kinerja		Realisasi Capaian Kinerja		Capaian kinerja
Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran	%
1 raperda, 2 raperbup	56,830,000	1 raperda, 1 raperbup	52,522,200	92.251

2. Urusan/bidang tugas: Pembinaan pelayanan publik terpadu. Indikator kinerja program (outcome/output): terselenggaranya pembinaan pelayanan publik.

Target Kinerja		Realisasi Capaian Kinerja		Capaian kinerja
Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran	%
46 SKPD	66,170,000	46 SKPD	59,359,400	92.588

3. Urusan/bidang tugas: Pengukuran indeks kepuasan masyarakat. Indikator kinerja program (outcome/output): terselenggaranya pemantauan dan evaluasi pelaksanaan survey kepuasan masyarakat.

Target Kinerja		Realisasi Capaian Kinerja		Capaian kinerja
Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran	%
2 Dokumen, 46 SKPD dan UPT	51,970,000	46 SKPD, 50% UPT	45,188,000	93.625

4. Urusan/bidang tugas: Penyusunan penetapan kinerja SKPD dan Kabupaten. Indikator kinerja program (outcome/output): Terkoordinasinya Penyusunan Penetapan Kinerja SKPD dan kabupaten.

Target Kinerja		Realisasi Capaian Kinerja		Capaian kinerja
Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran	%
46 SKPD	20,285,000	46 SKPD	12,400,000	86.252

5. Urusan/bidang tugas: evaluasi standar pelayanan minimal. Indikator kinerja program (outcome/output): tersusunnya laporan penerapan pencapaian SPM, terselenggaranya workshop SPM dan ekspose laporan SPM.

Target Kinerja		Realisasi Capaian Kinerja		Capaian kinerja
Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran	%
46 SKPD	20,285,000	46 SKPD	12,400,000	86.252

6. Urusan/bidang tugas: Evaluasi kelembagaan pemerintah daerah. Indikator kinerja program (outcome/output): Terlaksananya Monitoring dan Evaluasi Kelembagaan, Terlaksananya Penyusunan Perbup Uraian Tugas SKPD.

Target Kinerja		Realisasi Capaian Kinerja		Capaian kinerja
Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran	%
46 SKPD	63,075,000	draft raperda 46 SKPD	29,137,500	93.499

7. Urusan/bidang tugas: Penyusunan instrumen analisis jabatan PNS. Indikator kinerja program (outcome/output): terselenggaranya analisis jabatan dan evaluasi jabatan.

Target Kinerja		Realisasi Capaian Kinerja		Capaian kinerja
Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran	%
100	34,410,000	10 SKPD	15,525,000	74.913

(Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2017)

Selain data tersebut diatas, target kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dikatakan belum optimal dapat dilihat dari perumusan kebijakan/produk hukum yang dihasilkan sebagian besar ditetapkan di Bulan Desember 2017 yaitu sebanyak 30 (tiga puluh) Keputusan Bupati tentang Hasil Analisis Jabatan, sebanyak 30 (tiga puluh) Surat Keputusan Bupati tentang Analisis Beban Kerja, serta sebanyak 53 (lima puluh tiga) tentang Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul. Ini mengindikasikan bahwa untuk menyelesaikan target yang telah ditetapkan dibutuhkan kerja ekstra diakhir tahun anggaran.

Penulis pada akhirnya akan mengambil penelitian mengenai strategi bagian organisasi sekretariat daerah Kabupaten Gunungkidul, mengingat masih terdapat permasalahan yang harus dihadapi. Judul dari penelitian ini adalah strategi untuk meningkatkan kinerja bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul Tahun 2017.

B. Rumusan Masalah.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul belum optimal.

C. Pertanyaan Penelitian.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini merumuskan suatu pertanyaan sebagai berikut: “bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul tahun 2017?”.

D. Tujuan Penelitian.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah maka yang menjadi tujuan penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (internal maupun eksternal) di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
2. Untuk mengevaluasi/menganalisis bagaimana kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
3. Mengetahui strategi untuk meningkatkan kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.

E. Manfaat Penelitian.

1. Manfaat Teoritis.
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah daftar khasanah ilmu pengetahuan tentang strategi, khususnya dalam hal strategi kinerja.
 - b. Menambah literatur di program Pascasarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta khususnya dan seluruh pihak-pihak yang berkepentingan.
2. Manfaat Praktis.
 - a. Memberikan sumbangan pemikiran tentang strategi untuk meningkatkan kinerja di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di dalam penyelenggaraan pemerintahan.
 - b. Hasil penelitian ini kiranya dapat bermanfaat sebagai tambahan referensi bagi penelitian mengenai strategi kinerja yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Strategi.

Istilah kata *strategy* berasal dari kata Yunani *stratēgos* atau *strategus* dengan kata jamak *strategi*. *Stratēgos* berarti jenderal tetapi dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pada abad ke-5 SM sudah dikenal adanya *board of ten strategy* di Athena, mewakili 10 suku di Yunani. Hingga pada abad ke-5, kekuasaan politik terutama politik luar negeri dari kelompok strategi itu semakin meluas (Momigliano, 1967 dikutip oleh Salusu, 2003: 85). Sedangkan menurut Tjiptono (1997: 3) istilah “strategi” berasal dari kata Yunani yaitu: *strategeia* (*stratos* = militer, *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Memang tidaklah dapat dipungkiri bahwa istilah “strategi” lahir dilingkungan militer. Dalam lingkungan militer istilah “strategi” digunakan lebih dominan, sebagai suatu tanggungjawab yang dimiliki oleh komandan (perwira perang) untuk mengatur cara atau taktik dalam menghadapi serangan musuh dan memenangkan suatu peperangan. Pada zaman Yunani kuno seorang jenderal dianggap bertanggungjawab dalam peperangan, sehingga dia harus mempunyai ketrampilan dalam mengelola kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dan menciptakan peluang-peluangnya ada, serta meminimalisir ancaman yang akan timbul.

Dalam dunia modern sekarang ini semakin kompleks, pengertian dan pemaknaan dari istilah “strategi” mengalami pergeseran makna. Pemanfaatan ketrampilan dan kesempatan menjadi taktik yang trend dilakukan sekarang ini dalam organisasi maupun perusahaan-perusahaan. Pengertian strategi tentu saja ikut mengalami perubahan mengikut kondisi dan trend zaman. Menurut Hax dan Majluf yang dikutip oleh Salusu (2003: 100) menjelaskan mengenai rumusan tentang strategi, sebagai berikut: (1) strategi ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan integral; (2) strategi menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya; (3) strategi menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi; (4) strategi mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya; (5) strategi melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

McNichols yang dikutip oleh Salusu (2003: 101) dijelaskan mengenai definisi strategi sebagai suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Menurut Chandler dikutip oleh Rangkuti (1997: 3) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Artinya strategi sebagai suatu alat untuk menciptakan keunggulan

bersaing. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah ke depan dari suatu organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pendapat Jauch & Glueck (1997: 12) dikutip oleh Akdon (2011: 13) mengemukakan bahwa:

strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut Vancil (Karhi Nisjar, 1997: 95-96) dikutip oleh Akdon (2011: 13) mengemukakan bahwa: strategi sebuah organisasi, atau subunit sebuah organisasi lebih besar yaitu sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau yang diimplikasi oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan, berupa: (1) sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut; (2) kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan, yang atau ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin, atau yang diterimanya dari pihak atasannya, yang membatasi skope aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan; (3) kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut. Sedangkan Porter (1992: 31) dikutip oleh Karhi Nisjar, (1997: 95) mengkaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi

yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing.

Menurut Marrus (1984), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Hamel dan Prahalad, (1995) mendefinisikan strategi sebagai berikut: “strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan”. Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi (Sagala, 2007: 137). Porter (1992: 2-3) dikutip oleh Akdon (2011: 15) disebutkan berkaitan dengan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Stoner, Freeman, Dan Gilber, Jr. (1995) dikutip oleh Tjiptono (1997: 3) bahwa konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu: (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*). Berdasarkan perspektif yang pertama strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar

dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan. (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*). Perspektif yang kedua strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Menurut Koteen (1991) dikutip oleh Salusu (2003: 105) disebutkan mengenai tipe-tipe strategi sebagai suatu hierarki, ada 4 (empat) tipe strategi yaitu sebagai berikut:

1. *Corporate Strategy* (strategi organisasi). Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif stratejik yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.
2. *Program Strategy* (strategi program). Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu. Apa kira-kira dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi.
3. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya). Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas

kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya.

4. *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan). Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep tentang strategi diatas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut ini:

1. Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.
2. seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.
3. Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi. (Akdon, 2011: 15).

Dari uraian mengenai konsep-konsep dasar dari “strategi” sebagaimana disampaikan di atas, dapat dijelaskan bahwa strategi merupakan suatu alat yang digunakan dalam suatu tindakan oleh organisasi dalam menghadapi lingkungan yang ada. Dinamika perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi maka diperlukan suatu telaah lingkungan (analisis kondisi lingkungan). Mengingat pula organisasi hidup dalam suatu sistem yang selalu saling berhubungan dan mempengaruhi, organisasi perlu untuk mengenali dan menguasai kondisi (informasi data) yang ada dalam lingkungan strategiknya (Akdon, 2011: 106). Analisis kondisi lingkungan organisasi yang populer dengan istilah “telaah lingkungan” menjadi sebuah kebutuhan bagi

organisasi tersebut. Manfaat dari analisis atau telaah lingkungan organisasi yang efektif yang paling utama adalah tersediaan data atau informasi yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi. Menurut LAN (2004) dikutip oleh Akdon (2011: 107) disebutkan beberapa manfaat dari telaah lingkungan strategik antara lain:

1. Mendeteksi perubahan-perubahan dan peristiwa-peristiwa penting, khususnya berkaitan dengan bidang sosial, politik, ekonomi, dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Mendefinisikan tantangan, peluang atau perubahan-perubahan yang diakibatkan oleh peristiwa-peristiwa penting tersebut diatas, terhadap organisasi.
3. Memberikan informasi mengenai orientasi masa depan kepada setiap jajaran pimpinan dan staf.
4. Memberikan sinyal kepada seluruh jajaran tentang apa yang harus diperbuat terhadap organisasi, seperti: mempercepat atau memperlambat proses manajemen, melakukan interaksi dengan instansi lain, dan lainnya.

Analisis atau telaah lingkungan dapat dilakukan pada dua sisi organisasi yaitu: lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Yang dimaksud dengan lingkungan internal adalah merupakan faktor-faktor yang dimiliki organisasi dalam menjaga keberlangsungan organisasi, sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal merupakan kondisi yang berada diluar organisasi yang nantinya dapat mempengaruhi organisasi. Penilaian lingkungan internal organisasi digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.

Lingkungan internal meliputi: (1) kekuatan (*strength*) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi dan (2) kelemahan internal (*weakness*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi

yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi (Akdon, 2011: 111). Lebih lanjut Akdon (2011: 112) menjelaskan dalam mencermati lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) organisasi dalam mengelola manajemen terdapat hal yang menjadi perhatian, antara lain: struktur organisasi, sistem organisasi, sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil, biaya operasional, dan faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap kinerja/misi organisasi. Menurut Bryson (2007: 145) terdapat tiga kategori utama yang seharusnya dinilai yang merupakan unsur-unsur pokok model sistem sederhana dalam organisasi, yaitu: sumber daya (input), strategi sekarang (proses), dan kinerja (output).

Sedangkan lingkungan eksternal meliputi: (1) peluang (*opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi; dan (2) tantangan/ancaman (*threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi (Akdon, 2011: 112). Untuk analisis atau telaah lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar organisai yang tidak mampu untuk dikelola oleh manajemen organisasi karena itu melibatkan organisasi atau individu diluar organisasi, seperti: *task environmet*, *societal environment*, *economic environment*, *technological environment*, *social environment*, *ecological environment*, *political environment*, dan *security environment* (Akdon, 2011: 113-115). Sedangkan Bryson (2007: 143)

menjelaskan isu dan kecenderungan yang mempengaruhi organisasi yang berasal dari luar antara lain: isu dan kecenderungan yang berkaitan dengan pajak; perubahan nilai sosial dan politik; kecenderungan komputasi, komunikasi, dan sistem informasi; peningkatan dalam beban tanggungjawab dan manajemen resiko; perawatan kesehatan; dan isu-isu lainnya.

B. Konsep Kinerja.

Pengertian.

Istilah kinerja secara mudah dapat diartikan sebagai suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapai oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam arti ini kinerja merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat prestasi atau kebijakan kelompok maupun individu. Beberapa pendapat mengenai kinerja juga dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Keban (2004) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk rasa” atau “prestasi”. Hal ini juga sependapat dengan yang dikatakan Mangkunegara (2008 : 67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai.

Menurut Keban (2004 : 183) pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelaku yaitu:

1. Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

2. Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
3. Kinerja organisasi, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.
4. Kinerja program, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006 :25).

Kinerja adalah seperangkat keluaran (*outcome*) yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu (Tangkilisan, 2003 : 109).

Kinerja merupakan ukuran sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*) dibandingkan dengan organisasi lain (*brenchmarking*) dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.” (Keban, 2004 : 193).

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (dalam Pasolong, 2007 : 175) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai

tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Menurut Prawirosentono (dalam Pasolong, 2007: 176) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau kelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa konsep kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh pegawai atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini menjelaskan pula bahwa konsep kinerja berhubungan erat dengan konsep organisasi.

Kinerja Organisasi

Menurut Swanson (dalam Keban, 2004 : 193) Kinerja organisasi adalah mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik, dan budaya yang ada; apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan; apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastuktur dalam mencapai misinya; apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan; dan apakah organisasi

tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan, dan sumber dayanya.

Kinerja organisasi menurut (Bastian 2001: 329) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Dari berbagai pengertian atau definisi tentang kinerja tersebut maka Rivai (2008: 17) memberikan definisi sendiri mengenai kinerja, yaitu: kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerja itu.

Menurut Akdon (2011: 166) bahwa kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan dan

kontribusinya terhadap lingkungan strategik. Bernadin, Kane dan Johnson (1995) dikutip oleh Akdon (2011: 166) mendefinisi kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategic yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat secara sepintas kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2009a: 67).

Menurut Sedarmayanti (2010: 259-260) mengungkapkan bahwa: kinerja merupakan terjemahan dari "*performance*" yang merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satu artinya adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Dari pemahaman tersebut definisi kinerja dapat dijabarkan, sebagai berikut: (1) perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna; (2) pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya; (3) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan); dan (4) hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Bernardin dan Russel dalam Keban (2008: 201) mengartikan kinerja sebagai “....*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period...*”. Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh kedua Bernardin dan Russel mengenai catatan tentang outcome atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerja atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dari pemahaman definisi tersebut dapat ditarik suatu pemahaman bahwa kinerja merupakan serangkaian “hasil” yang dilakukan oleh individu atau pegawai selama waktu periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai. Sedangkan menurut Mahsun (2009: 25) menjelaskan kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja biasanya digunakan sebagai istilah untuk menyebutkan prestasi kerja ataupun tingkatan suatu keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan/sasaran.

Dari definisi atau pengertian yang telah diuraikan, dapatlah ditarik suatu pemahaman akan kesimpulan mengenai kinerja, bahwa kinerja sebagai suatu capaian atau hasil kerja dalam aktivitas program kerja organisasi atau perusahaan yang telah disusun dalam suatu sistem perencanaan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan

oleh suatu organisasi atau perusahaan, serta dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran/tujuan (Bastian 2001 : 33) yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen – elemen indikator berikut ini :

1. Indikator masukan (inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (outputs) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik.
3. Indikator hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
4. Indikator dampak (impacts) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam pembahasan kinerja organisasi selalu dibicarakan dan dibedakan mengenai organisasi privat dan organisasi publik. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi antara privat dan publik pun secara khusus juga dapat dikatakan berbeda. Untuk membedakan suatu organisasi tertentu adalah organisasi privat atau organisasi publik juga ada indikatornya.

Ada 3 indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (profit oriented), (Bastian, 2001 : 335 – 336) adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas adalah hubungan antara input dan output dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.
2. Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Ekonomis adalah hubungan antara pasar dan input, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga terbaik yang dimungkinkan.

Berkaitan dengan ukuran kinerja organisasi, Ruky (2001 : 158 – 159) mengemukakan bahwa penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan kegiatan membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Sasaran yang ingin dicapai organisasi diteliti, mana yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang di atas standart (target) dan mana yang dibawah target atau tidak tercapai sepenuhnya.

Menurut Mahmudi (2010: 20), bahwa kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang dapat mempengaruhi. Lebih detail Mahmudi menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor personal atau individu, meliputi: Pengetahuan, *skill*, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.

3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kesetaraan dan kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut BPKP (2000) dikutip oleh Mahsun (2009: 71) dijelaskan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sementara menurut Lohman (2003) dikutip oleh Mahsun (2009: 71) bahwa indikator kinerja adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

Mc Donald dan Lawton dalam Ratminto dan Winarsih (2010: 174) mengemukakan indikator kinerja antara lain: *output oriented measures throughput, efficiency, effectiveness*. Selanjutnya indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut: a. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan public; dan b. *Effectiveness* atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.

Ratminto dan Winarsih (2010: 179-182) dijelaskan bahwa terdapat 2 (dua) jenis pengukuran kinerja, sebagai berikut:

1. Pengukuran yang berorientasi pada hasil. Pengukuran ini mempunyai indikator-indikator, sebagai berikut:
 - a. Efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian tujuan ini harus juga mengacu pada visi organisasi.
 - b. Produktivitas adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan Pemerintah Daerah untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh masyarakat.
 - c. Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan. Idealnya Pemerintah Daerah harus dapat menyelenggarakan suatu jenis pelayanan tertentu dengan masukan (biaya dan waktu) yang sesedikit mungkin. Dengan demikian, kinerja Pemerintah Daerah akan menjadi semakin tinggi apabila tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dengan biaya yang semurah-murahnya.
 - d. Kepuasan, artinya seberapa jauh Pemerintah Daerah dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan masyarakat.
 - e. Keadilan yang merata, artinya cakupan atau jangkauan kegiatan dan pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.

2. Pengukuran kinerja yang berorientasi pada proses. Ada tujuh ukuran yang berorientasi pada proses yaitu: *responsivitas*, *responsibilitas*, *akuntabilitas*, *keadaptasian*, *kelangsungan hidup*, *transparansi* dan *empati*. Adapun penjelasan atas tujuh ukuran tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Responsivitas*. Yang dimaksudkan dengan *responsivitas* di sini adalah kemampuan *provider* untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa *responsivitas* ini mengukur daya tanggap *providers* terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customers*.
- b. *Responsibilitas* adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pemerintahan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.
- c. *Akuntabilitas* adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pemerintahan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stakeholders*, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.
- d. *Keadaptasian* adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap, organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
- e. *Kelangsungan hidup* artinya seberapa jauh Pemerintah Daerah atau program pelayanan dapat menunjukkan kemampuan untuk terns

berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan daerah atau program lain.

- f. Keterbukaan/transparansi. Yang dimaksud dengan ukuran keterbukaan atau transparansi adalah bahwa prosedur/tatacara, penyelenggaraan pemerintahan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- g. Empati adalah perlakuan atau perhatian Pemerintah Daerah atau penyelenggara jasa pelayanan atau *providers* terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat.

Lenvinne dalam Ratminto dan Winarsih (2010: 175) mengemukakan indikator kinerja, terdiri dari: a. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya tanggap provider terhadap harapan, keinginan, aspirasi serta tuntutan *customers*. b. *Responsibility* atau *responsibilitas* adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. c. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stakeholders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Mahsun (2009: 77-78) menjelaskan bahwa pada umumnya sistem ukuran kinerja dipecah dalam 6 (enam) kategori sebagai berikut:

1. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*). Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Indikator proses (*process*), dalam indikator proses organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Indikator keluaran (*output*), adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur output yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan output yang direncanakan dan yang betul-betul terealisasi, instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator output hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh sebab itu, indikator output harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.
4. Indikator hasil (*outcome*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam banyak

hal, informasi yang diperlukan untuk mengukur outcome seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur outcome dari output suatu kegiatan. Pengukuran indikator outcome seringkali rancu dengan pengukuran indikator output.

5. Indikator manfaat (*benefit*), menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator outcome. Benefit (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam jangka menengah atau jangka panjang dari benefitnya tampak. Indikator benefit menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila output dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).
6. Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan dari benefit yang diperoleh baik positif atau negatif.

Penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Menurut Sedarmayanti (2011: 262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Keban (2008: 221-227) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dapat terbagi menjadi tiga kategori, sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja program. Penilaian kinerja dengan pendekatan kinerja program dibagi menjadi 2 pendekatan utama, yaitu: (1) pendekatan yang dikenal dengan sebutan pendekatan perilaku. Penilaian kinerja pendekatan perilaku menekankan pada *quality of task-oriented behavior*. Penilaian-penilaian kinerja yang digunakan dalam indikator-indikator perilaku atau cara tertentu yang mampu memberikan hasil tertentu, yang kemudian dijadikan bahan-bahan pembelajaran bagi pengembangan metode kerja selanjutnya. Perubahan-perubahan perilaku menjadi indikator utama dalam pengembangan metode dan teknik dalam penilaian kinerja. Dalam pendekatan perilaku ini, penilaian kinerja dilihat dari “cara untuk menghasilkan” sesuatu yang diinginkan. Sehingga penilaian kinerja dengan pendekatan perilaku menekankan pada biaya (uang, waktu, tenaga dan energi) yang dikeluarkan dalam proses penghasilan sesuatu tujuan organisasi. Biaya yang dikeluarkan dapat dikatakan “efektif”, apabila perbandingan terbaik antara hasil yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan. (2) pendekatan hasil yang lebih dikenal dengan istilah *resultoriented criteria*. Penilaian kinerja dengan pendekatan hasil ini menekankan pada hasil-hasil yang dibutuhkan. Ketepatan dan kualitas hasil menjadi kunci utama, dimana proses menjadi hal yang berbeda

artinya tidak menjadi persoalan bagaimana proses yang dilakukan. Berikut ini penjelasannya:

Parameter utama yang sering digunakan adalah hasil apa dan berapa yang dapat yang dinikmati (ketepatan jenis dan jumlah produk / pelayanan), siapa yang mengambil manfaat, dan berapa yang dapat menikmati hasil tersebut (ketepatan jenis dan jumlah orang/sasaran yang dijangkau), kapan dinikmati (ketepatan waktu), dan di mana dinikmati (ketepatan lokasi) (Keban, 2008: 222).

2. Penilaian kinerja individu. Penilaian kinerja individu merupakan sistem penilaian kinerja yang penilaiannya dilakukan untuk kinerja masing-masing individu-individu. Ada beberapa pendekatan dalam penilaian kinerja individu ini, sebagai berikut: (a) pendekatan komparatif (*comparative approach*) digunakan untuk menilai kinerja perorangan secara keseluruhan dan mengembangkan ranking antara para individu di dalam suatu kelompok tertentu. (b) pendekatan atribut (*attribute approach*), memusatkan perhatiannya pada sampai seberapa jauh seorang pegawai memiliki atribut atau karakteristik khusus yang diinginkan oleh organisasi agar bisa mencapai keberhasilan. (c) pendekatan perilaku (*behavioral approach*), mencoba mendefinisikan perilaku-perilaku seorang pegawai yang harus ditunjukkan dalam bekerja. (d) pendekatan hasil (*results approach*), memusatkan perhatian pada bagaimana mengelola hasil yang obyektif dan terukur dari suatu pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa subyektivitas dapat dieliminasi dari proses pengukuran dan bahwa hasil merupakan indikator terdekat bagi kontribusi seseorang terhadap efektivitas organisasi. (e) pendekatan kualitas (*quality*

approach) memiliki dua karakteristik pokok yaitu berorientasi pada pelanggan dan pada pencegahan kesalahan (*error*). Pelanggan bisa berupa orang-orang yang ada di dalam organisasi maupun diluar organisasi.

3. Penilaian kinerja organisasi. Sistem penilaian ini lebih mengutamakan pencapaian visi dan misi organisasi. Nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang telah disepakati bersama antara para pemangku kepentingan dari organisasi yang bersangkutan. Visi dan misi organisasi menjadi indikator yang paling penting. Apabila visi dan misi organisasi tercapai maka kinerja yang dihasil dapat dikatakan baik.

Berdasarkan Rencana Kerja Sekretariat Daerah kabupate Gunungkidul Tahun 2017 bahwa analisis kinerja pelayanan sekretariat daerah dalam manajemen kinerja strategis, bagian yang dapat diukur kinerjanya adalah kegiatan dan sasaran. Untuk itu Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul menetapkan indikator kinerja kegiatan dan indikator kinerja sasaran. Indikator kinerja kegiatan yang dikembangkan terdiri atas:

1. Indikator *input*, adalah segala hal yang digunakan untuk menghasilkan keluaran (*Output*), atau segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan, perundang-undangan dan sebagainya.
2. Indikator *output*, adalah barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu program atau sub program dan disediakan untuk target populasi.

3. Indikator *outcome*, adalah hasil suatu kegiatan atau konsekuensi dari tindakan-tindakan atau kejadian-kejadian. Hasil yang diharapkan adalah perilaku atau kondisi yang ingin dicapai/diwujudkan dalam kinerja Sekretariat Daerah sebagai konsekuensi yang diinginkan dari suatu program atau kegiatan-kegiatan. Hasil yang dicapai adalah apa yang sesungguhnya muncul/terjadi. Penetapan indikator *outcomes* ini bertujuan untuk menggambarkan hubungan kegiatan dengan sasarannya.

Sedangkan indikator *benefite* dan *impact* belum kami kembangkan sehubungan dengan keberadaan indikator *benefite* dan *impact* tersebut adalah untuk menggambarkan tingkat capaian kegiatan yang dihubungkan dengan pencapaian tujuan dari organisasi. Indikator *impact* ini menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan.

C. Analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah instrument perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman, instrument ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka.

Secara konsep manajemen strategi dimulai dengan penyesuaian perusahaannya dengan lingkungan kepada Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) dari perusahaan

tersebut, atau yang dikenal sebagai analisis SWOT. Analisis SWOT mengidentifikasi faktor internal perusahaan sebagai kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal perusahaan sebagai peluang dan ancaman.

Nurhayati (2009: 150) merangkum beberapa pendapat para ahli mengenai analisis SWOT yang menjadi dasar penjelasan antara lain:

1. George S. Ordione dari Eckerd College, berpendapat bahwa “ agar suatu perusahaan berfungsi efektif manajemen memerlukan tiga langkah esensial yang harus dipertimbangkan antara lain: 1. Sasaran strategi hendaknya dinyatakan mendahului keputusan anggaran; 2. Sasaran strategi hendaknya mendefinisikan kekuatan, kelemahan masalah, ancaman, resiko dan kesempatan; dan 3. Sasaran strategi hendaknya memperhatikan trend, misi dan mendefinisikan pilihan strategi yang mencakup akibat pilihan.
2. We Chow Hou dan Khai Lee Sheang berpendapat bahwa: ” Analisis SWOT merupakan analisis perbandingan yang dilakukan perusahaan sebelum memulai merancang strategi perusahaan”.
3. Freddy Rangkuti, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Langkah-langkah dalam penyusunan analisis SWOT-4K dalam sebuah penelitian, sebagai berikut:

1. Langkah pertama: pendataan faktor internal.

Analisis ini menitikberatkan pada bagian internal perusahaan, yaitu: kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Pengidentifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam organisasi atau perusahaan yang harus dilakukan, karena dengan mengetahui setiap kekuatan dan kelemahan tersebut maka tingkat kekuatan persaingan organisasi atau perusahaan dapat diketahui. Penelitian faktor internal (kelemahan dan kekuatan) yang dilakukan secara objektif dan sistematis akan menghasilkan sebuah kebijaksanaan, prosedur, implementasi, strategi dan teknik yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

Kekuatan (*strengths*) merupakan dasar bagi pelaksanaan kegiatan organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor yang menguntungkan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Menurut Siagian, (2008: 172) yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan -termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber, ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh: bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok,

loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

Kelemahan (*weaknesses*) muncul sebagai faktor yang membatasi serta mencegah manajemen untuk merealisasikan potensi yang sesungguhnya. Kelemahan ini kadang-kadang tidak disadari keberadaannya, oleh karena itu kelemahan bukan saja harus diidentifikasi tetapi harus diikuti oleh kesiapan pihak manajemen untuk menerima kenyataan bahwa perusahaannya memiliki kelemahan. Menurut Siagian (2008: 173) berpendapat jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar/ produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

2. Langkah kedua. Pendataan faktor eksternal.

Pendataan faktor-faktor eksternal yang berasal dari luar organisasi atau perusahaan, yaitu:

(1) Peluang (*opportunities*), merupakan kondisi organisasi berkembang dimasa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan

faktor yang menguntungkan dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Misalnya kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan sekitar. Faktor Peluang. Definisi sederhana tentang peluang ialah “berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.” Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut, antara lain: a. kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk; b. identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian; c. perubahan dalam kondisi persaingan; d. perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha; e. hubungan dengan para pembeli yang “akrab”; dan f. hubungan dengan pemasok yang “harmonis.”

(2) Ancaman (*threats*) merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Menurut Siagian (2008: 173) bahwa pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman “adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.” Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Berbagai contohnya, antara lain, adalah: a. masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis; b. pertumbuhan pasar yang lamban; c. meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan; d. menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu; e. perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai;

dan f. perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

3. Langkah ketiga.

Pemberian bobot pada masing-masing indikator kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*), yang selanjutnya disebut dengan bobot. Pemberian bobot pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori adalah 1 atau 100 persen dan nilai tersebut didistribusikan pada semua indikator sesuai dengan derajat pengaruh masing-masing indikator. Pemberian bobot masing-masing indikator dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). (Fredy Rangkuti, 2001: 22-24)

4. Langkah keempat.

Pemberian penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan masing-masing indikator terhadap tujuan organisasi, yang selanjutnya disebut dengan nilai. Berbeda dengan pemberian bobot yang lebih langsung menunjuk pada sumbangan atau hambatan yang hendak diberikan oleh masing-masing indikator pada pencapaian kinerja perusahaan. Pemberian skor atau nilai diberikan dengan angka negatif untuk kategori variabel indikator kelemahan dan ancaman (karena kedua indikator memiliki hubungan negatif dalam pencapaian kinerja). Sedangkan untuk pemberian penilaian positif diberikan pada

variabel (indikator) kekuatan dan peluang karena kedua indikator memiliki hubungan positif dalam pencapaian kinerja. Pemberian nilai pada masing-masing indikator dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh indikator tersebut terhadap kinerja organisasi. Faktor yang bersifat positif (semua factor yang masuk kategori peluang) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan faktor yang bersifat negatif kebalikannya, jika ancaman besar sekali (dibandingkan dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/dibawah rata-rata pesaing-pesaingnya maka nilainya 4. Nilai berdasarkan besarnya pengaruh factor strategis terhadap kondisi dirinya (Fredy Ranguti, 2001: 22-24) dengan ketentuan sebagai berikut:

Sangat Kuat	Kuat	Rata-rata	Lemah
4	3	2	1

4. Langkah kelima.

Melakukan perhitungan atas nilai tertimbang dengan cara mengalikan jumlah bobot masing-masing indikator dengan jumlah nilai masing-masing indikator. Dari langkah ini akan diperoleh perhitungan nilai tertimbang tiap indikator yang dikenal dengan istilah IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*). Istilah IFAS dipergunakan untuk perhitungan nilai tertimbang antara kekuatan dan kelemahan. Sedangkan istilah EFAS dipergunakan untuk perhitungan nilai tertimbang antara ancaman dan

peluang. Hasil selisih dari penjumlahan masing-masing indikator EFAS dan IFAS dapat menentukan posisi organisasi atau perusahaan dalam matrik SWOT. Dimana matrik SWOT-4K memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh satu sumbu horisontal yang mencerminkan variabel lingkungan internal perusahaan/organisasi dan satu sumbu vertikal yang mencerminkan lingkungan eksternal. Separoh sumbu horisontal bernilai positif merupakan simbol kekuatan perusahaan/organisasi, sedangkan separoh yang lain merupakan sumbu bernilai negatif yang merupakan representasi kelemahan perusahaan/organisasi. Separoh sumbu vertikal bernilai positif merupakan representasi peluang organisasi, sedangkan separoh lainnya bernilai negatif merupakan simbol ancaman perusahaan/organisasi (Suwarsono Muhammad, 2008: 40).

Pembagian matrik SWOT-4K yang memiliki empat kuadran yang terdiri dari:

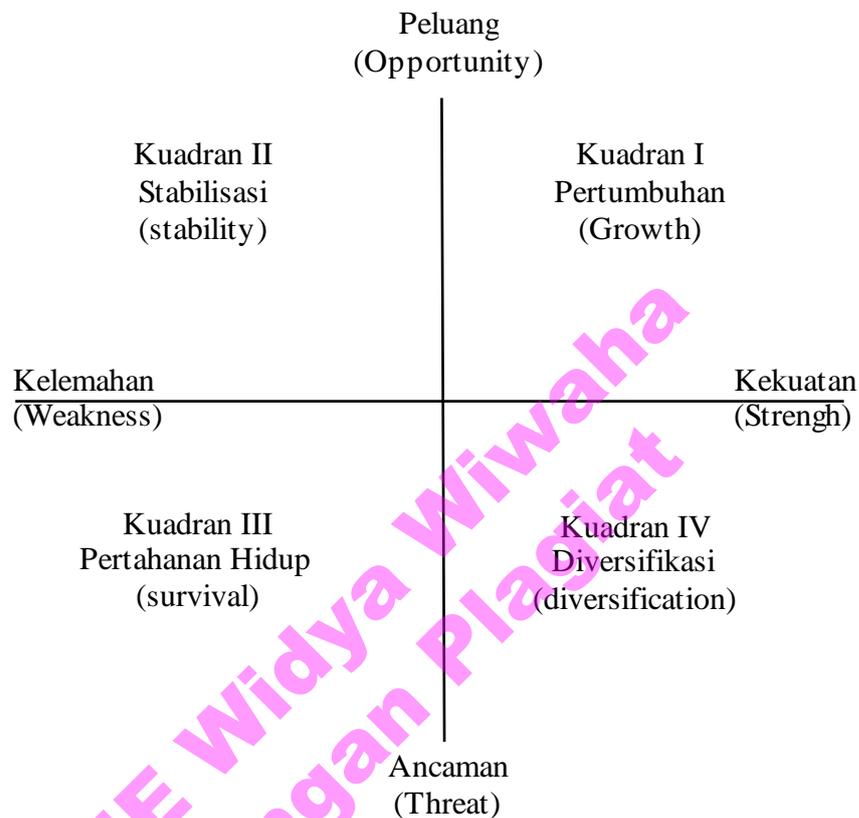
- a. Kuadran I terbentuk oleh potongan sumbu horisontal positif (kekuatan) dan potongan sumbu vertikal positif (peluang). Posisi organisasi dikuadran I diperoleh ketika nilai tertimbang (NT) kekuatan lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan. perusahaan dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada nilai tertimbang ancaman. Organisasi yang berada di posisi kuadran I diseyogyakan menerapkan strategi pertumbuhan, sesuai dengan kekuatan yang dimiliki dan besarnya peluang yang masih tersedia. Organisasi berusaha memperbesar perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang telah

berhasil dibangun untuk semaksimal mungkin mengeksploitasi peluang yang kini masih besar. Strategi tersebut meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, integrasi horisontal, dan diversifikasi konsentrik. (Suwarsono Muhammad, 2008: 40).

- b. Kuadran II terbentuk oleh potongan sumbu vertikal positif (peluang) dan potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan). Kuadran II terbentuk oleh potongan sumbu vertikal positif (peluang) dan potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan). Perusahaan/organisasi yang berada di posisi kuadran II diharapkan menggunakan strategi stabilisasi karena perusahaan/organisasi memiliki kelemahan yang cukup signifikan pada saat sesungguhnya masih tersedia peluang. Perusahaan/organisasi belum memiliki keunggulan bersaing yang memadai dan oleh karena itu perusahaan tidak dapat merubah potensi pasar menjadi keunggulan kinerja perusahaan/organisasi. Manajemen berusaha mempertahankan penguasaan pasar yang dimiliki untuk mengurangi kelemahan perusahaan/organisasi. Strategi bersaing dalam kuadran ini dapat berupa kombinasi atau alternatif dari berbagai strategi, berikut ini: mempertahankan pasar yang telah dikuasai, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah, divestasi, dan likuidasi. Strategi pada kuadran II ini juga sering disebut dengan strategi konsolidasi. (Suwarsono Muhammad, 2008: 41).

- c. Kuadran III terbentuk oleh potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan) dan potongan sumbu vertikal negatif (ancaman). Kuadran III terbentuk oleh potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan) dan potongan sumbu vertikal negatif (ancaman). Perusahaan/organisasi yang berada di posisi kuadran III disarankan menggunakan strategi penyelamatan (*survival strategy*) yang diperlukan untuk dapatnya atau mampu untuk mempertahankan “kehidupan” perusahaan/organisasi. Oleh karena itu strategi pada kuadran ini juga sering disebut strategi bertahan (*defensive strategy*). Perusahaan/organisasi perlu menyetatkan dirinya dengan melakukan efisiensi melalui pengurangan usaha (*retrenchment*) dan di saat yang sama mencoba melakukan terobosan baru melalui strategi diversifikasi, dengan sisa-sisa kekuatan yang masih tersisa. (Suwarsono Muhammad, 2008: 41).
- d. Kuadran IV terbentuk oleh potongan sumbu vertikal negatif (ancaman) dan potongan horisontal positif (kekuatan). Kuadran IV terbentuk oleh potongan sumbu vertikal negatif (ancaman) dan potongan horisontal positif (kekuatan). Perusahaan/organisasi yang berada di posisi kuadran IV disyogikan menggunakan strategi diversifikasi, baik diversifikasi konsentrik maupun konglomerasi. Perusahaan/organisasi sesungguhnya memiliki keunggulan bersaing memadai, akan tetapi pasar yang kini menjadi lahan perusahaan/organisasi tidak lagi menjanjikan. Oleh karena itu, perusahaan/organisasi perlu melakukan terobosan dengan keunggulan yang dimiliki untuk memasuki pasar baru dengan produk lama maupun baru. Perusahaan/organisasi yang ada pada kuadran ini tidak perlu ragu

untuk meninggalkan pasar yang lama. (Suwarsono Muhammad, 2008: 41).



Gambar 1. Matrik SWOT-4K
(Suwarsono Muhammad, 2008:39).

5. Langkah enam.

Langkah ini yang dilakukan dalam teknik analisis SWOT. Langkah ini untuk meletakkan posisi organisasi yang diteliti pada salah satu posisi matrik SWOT-4K. Dimana posisi itu dapat ditentukan cara menentukan selisih dari perhitungan nilai IFAS dan EFAS. Matriks SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *strengths* (kekuatan) dan *opportunities* (peluang), namun

secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threats* (ancaman). Bila strategi yang mungkin ditempuh oleh organisasi dipandang sebagai integrasi antara peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan, maka strategi organisasi dapat dikategorikan kedalam:

- a. Strategi Kekuatan dan Peluang (Strength and Opportunity - SO). Strategi untuk memanfaatkan peluang dengan jalan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.
- b. Strategi Kelemahan dan Peluang (Weakness and Opportunity - WO). Strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal yang muncul dari lingkungan dengan tujuan mengatasi kelemahan.
- c. Strategi Kekuatan dan Ancaman (Strength and Threat - ST). Strategi untuk menghadapi dan mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.
- d. Strategi Kelemahan dan Ancaman (Weakness and Threat - WT). Strategi untuk menghindari ancaman untuk melindungi organisasi dari kelemahan yang ada dalam organisasi.

Gambar 2. Diagram Strategi SWOT

	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Peluang (Opportunity)	Strategi Strength and Opportunity – SO	Weakness and Opportunity -WO
Ancaman (Threat)	Strategi Strength and Threat – ST	Strategi Weakness and Threat – WT

Sumber: David (1989) dikutip oleh Salusu (2003: 365)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.

Dalam penelitian ilmiah tentu saja harus dilakukan secara sistematis sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah. Mengingat penelitian dilakukan untuk memperoleh kebenaran atau membuktikan kebenaran terhadap suatu obyek permasalahan (*phenomena*). Tentu saja permasalahan tersebut akan sangat bermacam-macam variasinya, baik yang sangat sederhana maupun yang sangat kompleks (Subiyanto, 2009: 1).

Menurut Yoseph dan Yoseph, (1979) dikutip oleh Ridwan (2012: 1) penelitian adalah *art and science* guna mencari jawaban terhadap suatu permasalahan. Karena seni dan ilmiah maka penelitian juga akan memberikan ruang-ruang yang akan mengakomodasi adanya perbedaan tentang apa yang dimaksud dengan penelitian. Menurut Kerlinger (1986) dikutip oleh Ridwan (2012: 1) Penelitian adalah proses penemuan yang mempunyai karakteristik sistematis, terkontrol, empiris, dan mendasarkan pada teori dan hipotesis atau jawaban sementara. Beberapa karakteristik penelitian sengaja ditekankan oleh Kerlinger agar kegiatan penelitian memang berbeda dengan kegiatan profesional lainnya. Penelitian berbeda dengan kegiatan yang menyangkut tugas-tugas wartawan yang biasanya meliput dan melaporkan berita atas dasar fakta. Pekerjaan mereka belum dikatakan penelitian, karena tidak dilengkapi karakteristik lain yang mendukung agar dapat dikatakan hasil penelitian, yaitu

karakteristik mendasarkan pada teori yang ada dan relevan dan dilakukan secara intensif dan dikontrol dalam pelaksanaannya.

Selanjutnya Setiawan (2015: 1) mengutip beberapa pengertian mengenai penelitian secara teoritis menurut para ahli, ialah sebagai berikut:

1. Soerjono Soekanto. Penelitian adalah suatu kegiatan ilmiah yang didasarkan kepada suatu analisis serta konstruksi yang dilakukan dengan secara sistematis, metodologis dan juga konsisten serta bertujuan untuk dapat mengungkapkan kebenaran ialah sebagai salah satu manifestasi keinginan manusia untuk dapat mengetahui mengenai apa yang sedang dihadapinya.
2. Sanapiah Faisal. Penelitian adalah suatu aktivitas didalam menelaah suatu problem ialah dengan menggunakan metode ilmiah dengan secara tertata serta sistematis untuk dapat menemukan pengetahuan baru yang bisa diandalkan kebenarannya tentang dunia alam serta juga dunia sosial.
3. Soetrisno Hadi. Penelitian adalah usaha didalam menemukan segala sesuatu untuk dapat mengisi kekosongan atau juga kekurangan yang ada, dan menggali lebih mendalam apa yang sudah ada, mengembangkan serta memperluas, dan juga menguji kebenaran dari apa yang sudah ada namun tetapi kebenarannya itu masih diragukan.
4. Donald Ary. Penelitian adalah suatu penerapan dari pendekatan ilmiah disuatu pengkajian masalah didalam memperoleh suatu informasi yang berguna serta hasil yang didapat itu bisa dipertanggungjawabkan.
5. John. Penelitian adalah pencarian fakta dengan menurut metode objektif yang jelas didalam menemukan hubungan diantara fakta serta menghasilkan hukum tertentu.
6. Woody. Penelitian merupakan suatu metode untuk dapat menemukan suatu pemikiran yang kritis. Penelitian tersebut meliputi pemberian definisi serta juga redefinisi terhadap suatu masalah, dan membuat formulasi hipotesis atau juga mengadakan suatu uji coba yang harus sangat hati-hati atas semua kesimpulan yang diambil didalam menentukan apakah kesimpulan itu sesuai dengan hipotesis.
7. Hill Way. Dikemukakan didalam bukunya yang berjudul "Introduction to Research" yang mendefinisikan ialah bahwa penelitian adalah suatu metode studi yang sifatnya itu mendalam serta penuh dengan kehati-hatian dari semua bentuk fakta yang dapat dipercaya dari suatu masalah tertentu dalam upaya untuk membuat pemecahan suatu masalah tersebut.
8. Parson. Penelitian adalah suatu pencarian dari segala sesuatu yang dilakukan dengan secara sistematis, yang dengan penekanan bahwa pencariannya itu dilakukan pada suatu masalah-masalah yang bisa dipecahkan dengan penelitian.

Dari berbagai pengertian yang disampaikan oleh para ahli mengenai pengertian penelitian, dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai pengertian penelitian, yaitu bahwa penelitian merupakan metode atau cara untuk menemukan suatu fakta-fakta suatu permasalahan dan dilakukan dicarikan pemecahan masalahnya, dimana dalam melakukannya dilakukan secara sistematis, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, ciri-ciri suatu penelitian, antara lain:

1. Bersifat ilmiah, adalah selalu mengikuti prosedur serta juga menggunakan bukti yang dapat meyakinkan didalam bentuk fakta yang diperoleh dengan secara objektif.
2. Penelitian adalah suatu proses yang berjalan terus-menerus serta juga berkesinambungan, disebabkan karena hasil dari suatu penelitian tersebut selalu bisa disempurnakan.
3. Memberikan kontribusi, adalah suatu penelitian itu harus mempunyai unsur kontribusi atau juga nilai tambah. Sehingga harus ada hal yang baru untuk ditambahkan didalam sebuah penelitian ilmu pengetahuan yang sudah ada.
4. Analitis, adalah suatu penelitian yang dilakukannya itu harus dapat dibuktikan serta juga dapat diuraikan dengan menggunakan metode ilmiah serta juga terdapat suatu hubungan sebab akibat diantara variabel-variabelnya. (Setiawan, 2015: 1).

Dalam upaya melakukan penelitian ada bermacam-macam desain penelitian yang dapat digunakan, tentunya desain penelitian yang akan dalam penelitian dipilih harus disesuaikan dengan pokok-pokok atau rumusan masalah dalam penelitian yang akan dilakukan. Mengingat bermacam-macam desain penelitian dalam melakukan penelitian, maka penulis menggunakan metode penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif yang mana dilakukan langsung di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul guna mendapatkan gambaran secara detail mengenai fakta-fakta permasalahan yang ada.

Metode penelitian deskriptif adalah digunakan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun,1989: 4). Selanjutnya, menurut Nasir (1988: 4), bahwa: “Metode deskriptif adalah metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka”. Menurut Fatimah (2013: 1) terdapat beberapa pengertian mengenai penelitian deskriptif yang disampaikan oleh beberapa ahli, antara lain:

1. Hidayat syah menjelaskan penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang sekuas-luasnya terhadap objek penelitian pada suatu masa tertentu. Sedangkan menurut Punaji Setyosari ia menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan suatu keadaan, peristiwa, objek apakah orang, atau segala sesuatu yang terkait dengan variabel-variebel yang bisa dijelaskan baik dengan angka-angka maupun kata-kata. Hal senada juga dikemukakan oleh Best bahwa penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.
2. Sukmadinata (2006: 72) menjelaskan penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya.
3. Etna Widodo dan Mukhtar (2000) menjelaskan penelitian deskriptif kebanyakan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan lebih pada menggambarkan apa adanya suatu gejala, variabel, atau keadaan. Namun demikian, tidak berarti semua penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesis. Penggunaan hipotesis dalam penelitian deskriptif bukan dimaksudkan untuk diuji melainkan bagaimana berusaha menemukan sesuatu yang berarti sebagai alternatif dalam mengatasi masalah penelitian melalui prosedur ilmiah.

Menurut Heristina (2014: 1) disebutkan penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan dan menjawab persoalan-persoalan tentang fenomena dan peristiwa yang terjadi saat ini. Pola-

pola penelitian deskriptif ini, antara lain: survey, studi kasus, causal-comparative, korelasional, dan pengembangan. Tujuan dari penelitian deskriptif, antara lain: (a) menjelaskan suatu fenomena, (b) mengumpulkan informasi yang bersifat aktual dan faktual berdasarkan fenomena yang ada, (c) mengidentifikasi masalah-masalah atau melakukan justifikasi kondisi-kondisi dan praktik-praktik yang sedang berlangsung, (d) membuat perbandingan dan evaluasi, dan (e) mendeterminasi apa yang dikerjakan orang lain apabila memiliki masalah atau situasi yang sama dan memperoleh keuntungan dari pengalaman mereka untuk membuat rencana dan keputusan di masa yang akan datang.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Gunungkidul, tepatnya pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul menjadi lokasi penelitian mengingat penulis bekerja di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) tentu saja secara langsung maupun tidak langsung turut serta terlibat dalam pengelolaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dan tentunya berdampak pada ASN di daerah Kabupaten Gunungkidul secara keseluruhan. Sedangkan waktu penelitian ini akan dilakukan pada bulan November 2017.

C. Jenis Data penelitian.

Terdapat 2 (dua) jenis data yang ada dalam penelitian ini yang dipergunakan oleh penulis, sebagai berikut:

1. Data primer. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini yang langsung diambil atau didapat dari sumber utama (responden di lapangan) saat penelitian.
2. Data Skunder. Data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan erat dengan penelitian. Dokumen-dokumen tersebut dapat berupa laporan-laporan, perundang-undangan, foto kegiatan, buku-buku, catatan-catatan, dan/atau pamflet.

D. Teknik Pengumpulan Data.

Dalam penelitian teknik pengumpulan data merupakan salah satu kunci keberhasilan, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data dari suatu permasalahan. Untuk memperoleh data yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan permasalahan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:

Teknik Wawancara. Teknik pengumpulan data yang pertama ini merupakan teknik pengumpulan data yang utama dalam penelitian ini. Hasil dari teknik pengumpulan data dengan wawancara menjadi data primer dalam penelitian. Menurut Esterberg (2002) sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2012: 72), mendefinisikan interview (wawancara) sebagai berikut: “ *a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic*”. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat

dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Susan stainback (1988) sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2012: 72), mengemukakan bahwa:

“interviewing provide the researcher a means to gain a deeper understanding of how the participant interpret a situation or phenomenon than can be gained through observation alon”. Jadi dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

Wawancara terstruktur (*structured interview*) digunakan sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian oleh peneliti. Peneliti dalam melakukan wawancara telah menyiapkan instrumen wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Lincoln and Guba dalam sanapiah Faisal sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2012: 76), langkah mengemukakan ada tujuh dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif, yaitu:

1. Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan.
2. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
3. Mengawali atau membuka alur wawancara.
4. Melangsungkan alur wawancara.
5. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
6. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatanlapangan.
7. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

Teknik Observasi. Teknik pengumpulan data kedua merupakan teknik pengumpulan data yang langsung dilakukan oleh peneliti untuk mengamati kegiatan sehari-hari yang berhubungan dengan penelitian dilingkungan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Menurut Nasution (1988) sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2012: 64), menyatakan bahwa

observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat yaitu bekerja berdasarkan data, fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Dalam penelitian ini teknik observasi yang digunakan adalah observasi partisipatif, dimana peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari terhadap obyek penelitian yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Pada saat melakukan pengamatan, peneliti ikut merasakan apa yang dikerjakan oleh sumber data, mengingat peneliti merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.

Menurut Patton sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2012: 67), dinyatakan bahwa manfaat observasi adalah sebagai berikut:

1. Dengan observasi dilapangan peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistik atau menyeluruh.
2. Dengan observasi maka akan diperoleh pengalaman langsung, sehingga memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induktif, jadi tidak dipengaruhi oleh konsep atau pandangan sebelumnya. Pendekatan induktif membuka kemungkinan melakukan penemuan atau *discovery*.
3. Dengan observasi, peneliti dapat melihat hal-hal yang kurang atau tidak diamati orang lain, khususnya orang yang berada dalam lingkungan itu, karena telah dianggap "biasa" dan karena itu tidak akan terungkapkan dalam wawancara.
4. Dengan observasi, peneliti dapat menemukan hal-hal yang sedianya tidak akan terungkapkan oleh responden dalam wawancara karena bersifat sensitif atau ingin ditutupi karena dapat merugikan nama lembaga.
5. Dengan observasi, peneliti dapat menemukan hal-hal yang di luar persepsi responden, sehingga peneliti memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.
6. Melalui pengamatan di lapangan, peneliti tidak hanya mengumpulkan data yang kaya, tetapi juga memperoleh kesan-kesan pribadi, dan merasakan suasana situasi sosial yang diteliti.

Teknik Dokumentasi. Teknik pengumpulan data yang ketiga ini merupakan teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data sekunder. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu (Sugiyono, 2012: 82). Teknik pengumpulan ini merupakan teknik yang dilakukan sebagai upaya untuk mendukung atau melengkapi data-data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data sebelumnya, yaitu: wawancara dan observasi. Dokumen-dokumen yang dijadikan bahan penelitian, antara lain: Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul Tahun 2016-2021, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul Tahun 2016, Peraturan Bupati (Perbup), Peraturan Daerah (Perda), foto kegiatan, dan lain sebagainya.

E. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian sangat mempengaruhi kualitas penelitian, mengingat instrumen penelitian merupakan alat penelitian. Instrumen penelitian ini merujuk pada analisis SWOT yang akan menganalisa faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal dilingkungan bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Oleh karena itu, instrumen penelitian ini, sebagai berikut:

1. Faktor internal terdiri dari:

- a. kekuatan (*Strengths*), yaitu faktor-faktor yang ada pada bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul yang bersifat membanggakan dan menjadi potensi untuk dikembangkan;

- b. kelemahan (*Weaknesses*), yaitu segala sesuatu yang menjadi masalah di dalam bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dan melemahkan posisi suatu bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
2. Faktor eksternal terdiri dari:
- a. peluang (*Opportunities*), yaitu faktor-faktor di luar bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul yang memberikan kemungkinan bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul bisa eksis, tumbuh, dan berkembang serta menjadi potensi bagi bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul agar mampu bersaing dengan pihak luar;
- b. ancaman (*Threats*), yaitu faktor-faktor di luar bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul yang membahayakan atau mengancam eksistensi bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.

G. Narasumber.

Menurut Lincoln dan Guba sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2008:301) mengemukakan bahwa dalam penentuan informan tidak didasarkan perhitungan statistik, melainkan dipilih untuk mendapatkan informasi yang maksimum, bukan untuk digeneralisasikan. Narasumber dalam penelitian ini merupakan informan yang menjadi sumber data dari penelitian ini, antara lain:

1. Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah 1 orang.
2. Subbagian Kelembagaan: 1 orang.

3. Subbagian Akuntabilitas Perangkat Daerah: 1 orang.
4. Subbagian Ketatalaksanaan: 1 orang.

H. Teknis Analisa Data.

Data-data yang telah diperoleh dalam penelitian lalu (baik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi) dikumpulkan, kemudian data-data tersebut dilakukan pengelompokan untuk dijadikan sebagai bahan penelitian. Data-data hasil penelitian tersebut dilakukan pembahasan menggunakan metode analisis SWOT. Analisis ini merupakan teknik analisis data untuk mengembangkan penelitian yang berhubungan dengan masalah strategi. SWOT merupakan kepanjangan dari: kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*Threats*). Berikut ini langkah-langkah analisis dalam penelitian ini:

1. Langkah pertama. Pendataan kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*).
2. Langkah kedua. Pemberian bobot pada masing-masing indikator kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*Threats*), yang selanjutnya disebut dengan bobot.
3. Langkah ketiga. Pemberian penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan masing-masing indikator terhadap tujuan organisasi, yang selanjutnya disebut dengan nilai.
4. Langkah keempat. Melakukan perhitungan atas nilai tertimbang dengan cara mengalikan jumlah bobot masing-masing indikator dengan jumlah nilai masing-masing indikator. Dari langkah ini akan diperoleh perhitungan nilai

tertimbang tiap indikator yang dikenal dengan istilah IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*). Istilah IFAS dipergunakan untuk perhitungan nilai tertimbang antara kekuatan dan kelemahan. Sedangkan istilah EFAS dipergunakan untuk perhitungan nilai tertimbang antara ancaman dan peluang.

5. Langkah kelima. Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan dalam teknik analisis SWOT untuk meletakkan posisi organisasi yang diteliti (bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul) pada salah satu posisi matrik SWOT-4K. Dimana posisi itu dapat ditentukan cara menentukan selisih dari perhitungan nilai IFAS dan EFAS.
6. Langkah keenam. Membuat diagram strategi SWOT dengan konsep:
 - a. Strategi Kekuatan dan Peluang (Strength and Opportunity - SO). Strategi untuk memanfaatkan peluang dengan jalan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.
 - b. Strategi Kelemahan dan Peluang (Weakness and Opportunity - WO). Strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal yang muncul dari lingkungan dengan tujuan mengatasi kelemahan.
 - c. Strategi Kekuatan dan Ancaman (Strength and Threat - ST). Strategi untuk menghadapi dan mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.

- d. Strategi Kelemahan dan Ancaman (Weakness and Threat - WT). Strategi untuk menghindari ancaman untuk melindungi organisasi dari kelemahan yang ada dalam organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

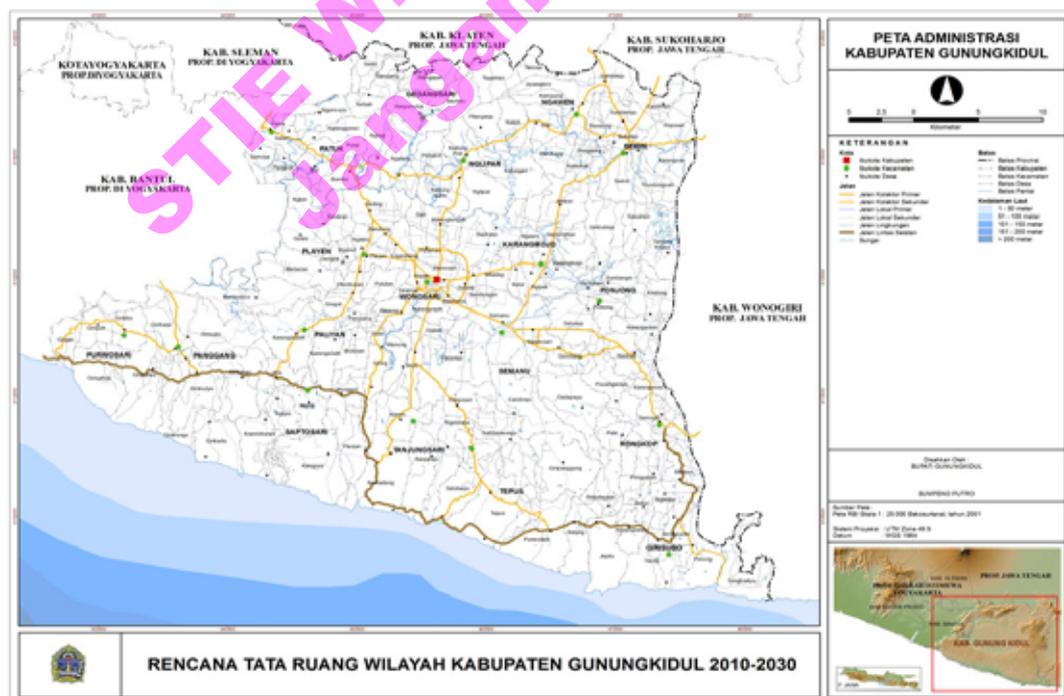
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Lokasi Penelitian.

Secara geografi Kabupaten Gunungkidul memiliki kondisi yang berbeda dengan daerah kabupaten lain di Daerah Istimewa Yogyakarta dimana \pm sekitar 46,63% (1.485,36 km²) dari luas wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Kabupaten Gunungkidul sebagai salah satu kabupaten yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan Kecamatan Wonosari sebagai ibukota kabupaten. Wilayah Kabupaten Gunungkidul dibagi menjadi 18 Kecamatan, 144 desa, dan 1.431 padukuhan.

Gambar 3.

Peta Administrasi Kabupaten Gunungkidul



Sumber: www.gunungkidulkab.go.id

Batas Wilayah Kabupaten Gunungkidul:

1. Sebelah Barat : Kabupaten Bantul dan Sleman.
2. Sebelah Utara : Kabupaten Klaten dan Sukoharjo.
3. Sebelah Timur : Kabupaten Wonogiri (Jawa Tengah).
4. Sebelah Selatan : Samudera Hindia.

Tabel 4.1

Luas dan Pembagian Wilayah Administratif Kabupaten Gunungkidul

No	Kecamatan	Luas (km ²)	%	Jml desa	Jml Padukuhan	Jml RW
1	Panggung	99,8	6,72	6	44	44
2	Purwosari	71,76	4,83	5	32	32
3	Paliyan	58,07	3,91	7	50	50
4	Saptosari	87,83	5,91	7	60	60
5	Tepus	104,91	7,06	5	83	84
6	Tanjungsari	71,63	4,82	5	72	71
7	Rongkop	83,46	5,62	8	100	100
8	Girisubo	94,57	6,37	8	82	82
9	Semanti	108,39	7,30	5	106	136
10	Ponjong	104,49	7,03	11	119	120
11	Karangmojo	80,12	5,39	9	104	104
12	Wonosari	75,51	5,08	14	103	151
13	Playen	105,26	7,09	13	101	101
14	Patuk	72,04	4,85	11	72	82
15	Gedangsari	68,14	4,59	7	67	67
16	Nglipar	73,87	4,97	7	63	53
17	Ngawen	46,59	3,14	6	67	67
18	Semin	78,92	5,31	10	116	121
	Jumlah	1.485,36	100,00	144	1.431	1.525

Sumber : BPS Kab.Gunungkidul (Gunungkidul Dalam Angka 2017)

Secara yuridis, status Kabupaten Gunungkidul sebagai salah satu daerah kabupaten yang berhak mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri dalam lingkungan Daerah Istimewa Yogyakarta ditetapkan pada tanggal 15 Agustus 1950 dengan UU no 15 Tahun 1950 jo Peraturan Pemerintah No 32 tahun 1950 pada saat Gunungkidul dipimpin oleh KRT Labaningrat. Berdasarkan Peraturan Daerah No 6 Tahun 2016 tentang Urusan Pemerintahan Daerah, di Kabupaten Gunungkidul urusan pemerintahan daerah terdiri atas urusan pemerintahan konkruen, dan urusan pemerintahan umum. Urusan Pemerintahan Konkruen terdiri atas urusan pemerintahan wajib (urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar) dan Urusan pemerintahan pilihan. Sedangkan berdasarkan Peraturan Daerah No 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul, di Kabupaten Gunungkidul telah dibentuk perangkat daerah dengan susunan sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah.
2. Sekretariat DPRD,
3. Inspektorat Daerah.
4. Dinas Daerah : Dinas Kesehatan, Satuan Polisi Pamong Praja, Dinas Sosial, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Perhubungan, Dinas Komunikasi dan Informatika, Dinas Kebudayaan, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Dinas Pertanian dan Pangan, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan Rakyat, dan Kawasan

Permukiman, Dinas Pertanahan dan Tata Ruang, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB, Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Dinas Kelautan dan Perikanan, Dinas Pariwisata, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, serta Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah.

5. Badan Daerah: Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah, Badan Keuangan dan Aset Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, serta Badan Kesatuan Bangsa dan Politik.

Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 49 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, menjelaskan bahwa Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan seluruh satuan kerja perangkat daerah. Untuk menyelenggarakan tugasnya, Sekretariat Daerah mempunyai fungsi:

1. Penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
2. Pengekoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta pelaporan;
3. Pelayanan administrasi dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi pemerintahan daerah;
4. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Dalam menjalankan tugas-tugasnya tersebut Sekretariat Daerah mempunyai susunan organisasi, terdiri dari:

- a. Sekretaris Daerah;
- b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat membawahi: 1. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum terdiri dari: a) Subbagian Tata Pemerintahan; b) Subbagian Kerjasama; c) Subbagian Pembinaan dan Pengendalian Wilayah; 2. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat terdiri dari: a) Subbagian Agama, Kebudayaan, Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga; b) Subbagian Kesehatan dan Pemberdayaan Perempuan; c) Subbagian Kesejahteraan Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat; 3. Bagian Hukum terdiri dari: a) Subbagian Rancangan Hukum; b) Subbagian Konsultasi dan Bantuan Hukum; c) Subbagian Dokumentasi Hukum;
- c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan membawahi: 1. Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam terdiri dari: a) Subbagian Industri dan Jasa; b) Subbagian Pertanian, Kelautan, dan Sumber Daya Alam; 2. Bagian Administrasi Pembangunan terdiri dari: a) Subbagian Pengendalian Pembangunan; b) Subbagian Bina Program; c) Subbagian Unit Layanan Pengadaan;
- d. Asisten Administrasi Umum membawahi: 1. Bagian Umum terdiri dari: a) Subbagian Tata Usaha dan Kepegawaian; b) Subbagian Perencanaan; c) Subbagian Keuangan; 2. Bagian Protokol dan Rumah Tangga: a) Subbagian Protokol; b) Subbagian Rumah Tangga; 3. Bagian Organisasi terdiri dari: a)

Khusus untuk Bagian Organisasi sebagaimana dijelaskan di atas terbagi menjadi 3 (tiga) subbagian. terdiri dari: a. Subbagian Kelembagaan; b. Subbagian Akuntabilitas Perangkat Daerah; dan c. Subbagian Ketatalaksanaan. Subbagian-subbagian dipimpin oleh seorang Kepala Subbagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Organisasi.

Subbagian Kelembagaan mempunyai tugas: a. menyusun rencana kegiatan Subbagian Kelembagaan; b. merumuskan kebijakan teknis di bidang kelembagaan; c. menyusun rencana kinerja dan perjanjian kinerja bidang kelembagaan; d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan koordinasi di bidang kelembagaan; e. menyusun rencana operasional bidang kelembagaan; f. melaksanakan penataan kelembagaan perangkat daerah; g. melaksanakan monitoring dan evaluasi kelembagaan perangkat daerah; h. melaksanakan diseminasi kelembagaan perangkat daerah; i. melaksanakan pengkajian analisis jabatan satuan kerja perangkat daerah; j. melaksanakan asistensi analisis jabatan satuan kerja perangkat daerah; k. melaksanakan pengembangan jabatan; l. melaksanakan penyusunan standar kompetensi dan kualifikasi jabatan; m. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan; n. menyelenggarakan sistem pengendalian intern Subbagian Kelembagaan; o. menyusun dan menerapkan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang kelembagaan; dan p. melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Subbagian Kelembagaan.

Sub Bagian Kelembagaan dipimpin oleh seorang kepala Subbagian Kelembagaan dengan 4 (empat) orang staf. Namun 1 (satu) orang staf mulai bulan November 2017 diperbantukan ke Panitia Pengawas Pemilu (Panwaslu) Kabupaten Gunungkidul sebagai staf sekretariat. Sehingga tinggal 3 (tiga) orang staf yang aktif.

Subbagian Akuntabilitas Perangkat Daerah mempunyai tugas: a. menyusun rencana kegiatan Subbagian Akuntabilitas Perangkat Daerah; b. merumuskan kebijakan teknis di bidang akuntabilitas perangkat daerah; c. menyusun rencana kinerja dan perjanjian kinerja bidang akuntabilitas perangkat daerah; d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan koordinasi di bidang akuntabilitas perangkat daerah; e. menyusun analisis percepatan penyelesaian tindak lanjut Laporan Hasil Pemeriksaan perangkat daerah dan

perangkat desa; f. mengoordinasikan pelaksanaan pengendalian intern pemerintah daerah; g. menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan di bidang akuntabilitas perangkat daerah; h. menyusun rencana operasional bidang akuntabilitas perangkat daerah; i. menyusun sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah; j. menyusun petunjuk teknis penerapan sistem akuntabilitas kinerja satuan kerja; k. menyusun laporan kinerja pemerintah daerah; l. melaksanakan pembinaan pencapaian kinerja satuan kerja; m. melaksanakan pembinaan dan pengembangan budaya kerja aparatur; n. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang akuntabilitas perangkat daerah; o. menyelenggarakan sistem pengendalian intern Subbagian Akuntabilitas Perangkat Daerah; p. menyusun dan menerapkan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang akuntabilitas perangkat daerah; dan q. melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Subbagian Akuntabilitas Perangkat Daerah.

Subbagian Akuntabilitas Perangkat Daerah dipimpin oleh seorang

Kepala Subbagian Akuntabilitas Perangkat Daerah dan dibantu oleh 3 (tiga) orang staf.

Subbagian Ketatalaksanaan mempunyai tugas: a. menyusun rencana kegiatan Subbagian Ketatalaksanaan; b. merumuskan kebijakan teknis di bidang ketatalaksanaan; c. menyusun rencana kinerja dan perjanjian kinerja bidang ketatalaksanaan; d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan koordinasi di bidang ketatalaksanaan; e. menyusun rencana operasional bidang ketatalaksanaan; f. menyusun petunjuk teknis ketatalaksanaan; g. melaksanakan pembinaan penerapan standar pelayanan minimal; h. menyusun pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik; i. melaksanakan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik; j. melaksanakan pembinaan penyusunan standar operasional dan prosedur satuan kerja; k. melaksanakan evaluasi standar operasional dan prosedur satuan kerja; l. menyelenggarakan sistem pengendalian intern Subbagian Ketatalaksanaan; m. menyusun dan menerapkan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang ketatalaksanaan; dan n. melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Subbagian Ketatalaksanaan.

Subbagian Ketatalaksanaan dipimpin oleh seorang Kepala Subbagian

Ketatalaksanaan, dibantu oleh 1 (satu) orang staf dan 1 (satu) orang Tenaga

Harian Lepas (THL)

Dengan minimnya jumlah pegawai yang ada maka sering kali untuk menyelesaikan tugas dilaksanakan dengan kerja lembur, meskipun tanpa ada imbalan sebagai kompensasi dari kerja ekstra. Penambahan personil

sebenarnya sudah selalu diusulkan, akan tetapi karena ada kebijakan moratorium penerimaan PNS dari Pemerintah Pusat maka dengan tambahan personil tetap belum didapatkan.

Tingkat Pendidikan pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SLTA	0
2	Sarjana Muda (D3)	0
3	Sarjana (S1)	9
4	Paska Sarjana (S2)	4

Kondisi ruang kantor yang kurang representatif berupa dua buah ruangan yang dibatasi oleh sekat. Satu ruangan dipergunakan sebagai ruang Kepala Bagian Organisasi serta satu ruangan dipergunakan sebagai ruang kerja sekaligus untuk menyimpan arsip/ dokumen kerja 3 (tiga) Sub Bagian beserta staf.

Peralatan kerja berupa perangkat computer dengan jaringan internet, laptop, LCD proyektor secara jumlah telah tersedia cukup. Namun secara kualitas belum memadai. Khususnya jaringan internet yang seringkali mengalami gangguan, sehingga sering menghambat penyelesaian pekerjaan.

Hasil rangkuman wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul:

“Faktor kekuatan yang ada di Bagian Organisasi terdiri dari 2 (dua) aspek yaitu system dan perilaku. Dari sisi system telah berjalan mengacu pada tugas pokok dan fungsi bagian organisasi sebagai struktur yang mempunyai fungsi dibidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan akuntabilitas kinerja. Sebagaimana telah ditetapkan

pada Perda No. 7/ 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul serta Perbup No. 49/2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah; Pola hubungan kerja antar OPD telah tersistem dengan ditetapkannya Peraturan Bupati No. 16 Tahun 2017 tentang Pola Hubungan Kerja Perangkat Daerah; Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang didalamnya menyangkut uraian tugas masing-masing jabatan memudahkan pembagian tugas pada masing-masing jabatan.

Sedangkan dari sisi perilaku nilai positif yang ada antara lain: adanya keteladanan dari pimpinan; penetapan agen perubahan untuk memberikan contoh perilaku yang baik bagi PNS; kekompakan dalam menyelesaikan pekerjaan; adanya pembinaan secara berjenjang; hubungan antar pegawai yang baik.

Kelemahan yang ada antara lain:

Keterbatasan SDM baik secara jumlah maupun kualifikasi; belum optimalnya keterampilan/kemampuan pegawai, ruang kerja yang belum representative; metode penyimpanan dokumen/arsip yang belum optimal.

Peluang yang ada antara lain : tujuan pemerintah untuk mewujudkan good governance merupakan tantangan yang harus bisa diwujudkan; kemajuan teknologi informasi harus bisa diikuti dan dimanfaatkan untuk menunjang pekerjaan; peningkatan karier dengan system terbuka/lelang jabatan; serta system penggajian yang lebih baik secara nasional.

Ancaman dari luar yang dihadapi antara lain: Era globalisasi yang terjadi cenderung mendorong budaya konsumerisme yang dimanfaatkan oleh perbankan memberikan kemudahan kredit bagi PNS, ketika gajinya habis jadi malas bekerja; tuntutan dari mitra kerja (OPD) lain yang semakin besar; regulasi dari Pemerintah Pusat yang sering berubah; kondisi keluarga pegawai”.

Kepala SubBagian Akuntabilitas Pemerintah Daerah ketika diwawancara memberikan tambahan :

“Dilihat dari komposisi tingkat pendidikan pegawai yang ada sebenarnya sudah cukup memadai, namun sayang ada sebagian pegawai yang kurang memiliki motivasi untuk berkembang, dengan alasan sudah mau pensiun tidak bersedia untuk diangkat pada jabatan yang lebih tinggi, ada yang diperintahkan untuk diklat tidak mau, ketika ada waktu luang tidak mau belajar tugas bagian lain”.

B. Analisis Data dan Pembahasan Hasil Penelitian.

Dari hasil pengamatan secara langsung, mempelajari dokumen-dokumen yang ada serta wawancara dengan para narasumber, dapat diinventarisir factor-faktor internal dan eksternal yang ada di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Dalam menganalisis factor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah menggunakan metode SWOT. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan *eksternal* dan ancaman, instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan.

1. Penentuan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Analisis lingkungan strategis dalam menyusun strategi peningkatan kinerja bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul menggunakan pendekatan teknik analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dengan menggunakan teknik analisis yang mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari suatu organisasi, yang selanjutnya dikelompokkan menjadi faktor *internal* dan faktor *eksternal*.

1. Lingkungan internal meliputi :

- a. Kekuatan (*Strengths*), yaitu factor-faktor yang ada pada organisasi yang bersifat membanggakan dan menjadi potensi untuk

dikembangkan. Berikut ini kekuatan (*strengths*) yang dimiliki oleh bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, antara lain:

- 1) Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan, Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul sebagai landasan hukum;
- 2) Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 49 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah sebagai landasan hukum;
- 3) Tersusunnya Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang memuat secara rinci uraian tugas (job description) masing-masing jabatan serta Kode Etik PNS Daerah; dan
- 4) Adanya pola pembinaan berjenjang, keteladanan dari pimpinan serta penunjukan Agen Perubahan.

b. Kelemahan (*Weaknesses*), yaitu segala sesuatu yang menjadi masalah di dalam organisasi dan melemahkan posisi suatu organisasi. Berikut ini kelemahan (*weaknesses*), yang dimiliki oleh bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, antara lain:

- 1) Keterbatasan pegawai secara jumlah maupun kualitas;
 - 2) Kurangnya sarana prasarana;
 - 3) Motivasi dan semangat meniti karier sebagian pegawai kurang;
- dan

4) Inovasi dan pengembangan bakat masih kurang.

Selanjutnya faktor-faktor internal tersebut disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3

Faktor-faktor Internal

NO	KEKUATAN (S)	NO	KELEMAHAN (W)
1	2	3	4
1.	Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan, Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul	1.	Keterbatasan pegawai secara jumlah maupun kualitas
2.	Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 49 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah	2.	Kurangnya sarana prasarana
3.	Tersusunnya Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang memuat secara rinci uraian tugas (job description) masing-masing jabatan serta Kode Etik PNS Daerah.	3.	Motivasi dan semangat meniti karier sebagian pegawai kurang
4.	Adanya pola pembinaan berjenjang, keteladanan dari pimpinan serta penunjukan Agen Perubahan.	4.	Inovasi dan pengembangan bakat masih kurang

2. Lingkungan eksternal meliputi :

a. Peluang (*Opportunities*), yaitu faktor-faktor di luar organisasi yang memberikan kemungkinan organisasi bisa eksis, tumbuh, dan berkembang serta menjadi potensi bagi organisasi agar mampu bersaing dengan pihak luar. Berikut ini peluang (*opportunities*) yang dimiliki oleh bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, antara lain:

- 1) Semangat *good governance*;
- 2) Perkembangan teknologi informasi;
- 3) Sistem peningkatan karier yang semakin terbuka dengan adanya lelang jabatan; dan
- 4) Sistem penggajian dan tunjangan tambahan penghasilan yang semakin baik.

b. Ancaman (*Threats*), yaitu faktor-faktor di luar organisasi yang membahayakan atau mengancam eksistensi suatu organisasi. Berikut ini ancaman (*threats*), yang dimiliki oleh bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, antara lain:

- 1) Era globalisasi yang cenderung mendorong berkembangnya budaya konsumerisme;
- 2) Tuntutan pelayanan kepada mitra kerja (OPD) yang semakin meningkat;
- 3) Regulasi dari Pemerintah Pusat yang sering berubah;
- 4) Sistem pelaporan yang semakin ketat;

Selanjutnya dapat disajikan dalam tabel factor-faktor eksternal organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.4
Faktor-faktor eksternal

NO	PELUANG (O)	NO	ANCAMAN (T)
1.	Semangat good governance	1.	Era globalisasi yang cenderung mendorong berkembangnya budaya konsumerisme
2.	Berkembangnya Teknologi Informasi	2.	Tuntutan pelayanan kepada mitra kerja (OPD) yang semakin meningkat
3.	Sistem peningkatan karier yang semakin terbuka dengan adanya lelang jabatan	3.	Regulasi dari Pemerintah Pusat yang sering berubah
4.	Sistem penggajian dan Tunjangan Tambahan Penghasilan yang semakin baik	4.	Sistem pelaporan yang semakin ketat

2. Penentuan pemberian bobot indikator.

Pemberian bobot pada masing-masing indikator kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*Threats*), yang selanjutnya disebut dengan bobot. Pemberian bobot pada masing-masing indikator ini dilakukan dalam bentuk diskusi/ FGD bersama narasumber untuk menentukan bobot dan nilai dari masing-masing indikator, seberapa besar pengaruh satu indikator dibandingkan dengan indikator lain yang sejenis berpengaruh terhadap kinerja bagian organisasi. Total bobot pada masing-masing indikator kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*Threats*)

adalah 1 (satu). Berikut ini bobot pada masing-masing indikator yang berpengaruh terhadap kinerja bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, sebagai berikut:

a. nilai bobot pada indikator kekuatan (*Strengths*), sebagai berikut:

Tabel 4.5
 Nilai bobot pada indikator kekuatan (*strengths*)

No	Indikator	Bobot
1	Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul.	0,25
2	Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 49 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah.	0,25
3	Tersusunnya Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang memuat secara rinci uraian tugas (job discription) serta Kode Etik PNS Daerah	0,225
4	Adanya pola pembinaan berjenjang, keteladanan dari pimpinan serta penunjukan Agen Perubahan	0,275
Nilai total		1,00

b. Nilai bobot pada indikator kelemahan (*Weaknesses*), sebagai berikut:

Tabel 4.6
 Nilai bobot pada indikator kelemahan (*weaknesses*)

No	Indikator	Bobot
1	Keterbatasan pegawai secara jumlah maupun kualitas	0,425
2	Kurangnya sarana prasarana	0,275
3	Motivasi dan semangat meniti karier sebagian pegawai kurang	0,15
4	Inovasi dan pengembangan bakat masih kurang	0,15

c. nilai bobot pada indikator peluang (*Opportunities*), sebagai berikut:

Tabel 4.7
 Nilai bobot pada indikator peluang (*opportunities*)

No	Indikator	Bobot
1	Semangat good governance	0,225
2	Berkembangnya Teknologi Informasi	0,25
3	Sistem peningkatan karier yang semakin terbuka dengan adanya lelang jabatan	0,25
4	Sistem penggajian dan Tunjangan Tambahan Penghasilan yang semakin baik	2,275
Nilai total		1,00

d. nilai bobot pada indikator ancaman (*Threats*), sebagai berikut:

Tabel 4.8
 Nilai bobot pada indikator ancaman (*threats*)

No	Indikator	Bobot
1	Era globalisasi yang cenderung mendorong berkembangnya budaya konsumerisme	0,2
2	Tuntutan pelayanan kepada mitra kerja (OPD) yang semakin meningkat	0,2
3	Regulasi dari Pemerintah Pusat yang sering berubah	0,25
4	Sistem pelaporan yang semakin ketat	0,15
Nilai total		1,00

3. Pemberian penilaian tertimbang.

Pemberian penilaian tertimbang terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan masing-masing indikator terhadap kinerja Bagian Organisasi, yang selanjutnya disebut dengan nilai.

- a. Penilaian nilai tertimbang pada indikator kekuatan (*Strengths*), sebagai berikut:

Tabel 4.9
Penilaian nilai tertimbang pada indikator kekuatan (*strengths*)

No	Indikator	Nilai
1	Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul.	1
2	Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 49 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah.	2
3	Tersusunnya Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang memuat secara rinci uraian tugas (job discription) serta Kode Etik PNS Daerah	3
4	Adanya pola pembinaan berjenjang, keteladanan dari pimpinan serta penunjukan Agen Perubahan	4

- b. Penilaian nilai tertimbang pada indikator kelemahan (*Weaknesses*), sebagai berikut:

Tabel 4.10
Penilaian nilai tertimbang pada indikator kelemahan (*weaknesses*)

No	Indikator	Nilai
1	Keterbatasan pegawai secara jumlah maupun kualitas	1
2	Kurangnya sarana prasarana	4
3	Motivasi dan semangat meniti karier sebagian pegawai kurang	3
4	Inovasi dan pengembangan bakat masih kurang	4

- c. Penilaian nilai tertimbang pada indikator peluang (*Opportunities*), sebagai berikut:

Tabel 4.11
Penilaian nilai tertimbang pada indikator peluang (*opportunities*)

No	Indikator	Nilai
1	Semangat good governance	3
2	Berkembangnya Teknologi Informasi	3
3	Sistem peningkatan karier yang semakin terbuka dengan adanya lelang jabatan	1
4	Sistem penggajian dan Tunjangan Tambahan Penghasilan yang semakin baik	3

- d. Penilaian nilai tertimbang pada indikator ancaman (*Threats*), sebagai berikut:

Tabel 4.12
Penilaian nilai tertimbang pada indikator ancaman (*threats*)

No	Indikator	Nilai
1	Era globalisasi yang cenderung mendorong berkembangnya budaya konsumerisme	4
2	Tuntutan pelayanan kepada mitra kerja (OPD) yang semakin meningkat	1
3	Regulasi dari Pemerintah Pusat yang sering berubah	2
4	Sistem pelaporan yang semakin ketat	3

4. Penilaian atas nilai tertimbang.

Melakukan perhitungan atas nilai tertimbang dengan cara mengalikan jumlah bobot masing-masing indikator dengan jumlah nilai masing-masing indikator. Dari langkah ini akan diperoleh perhitungan nilai tertimbang tiap indikator yang dikenal dengan istilah IFAS (*Internal*

Strategic Factor Analysis Summary) dan EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*).

Istilah IFAS dipergunakan untuk perhitungan nilai tertimbang antara kekuatan dan kelemahan. Berikut perhitungan nilai tertimbang dari masing-masing indikator dengan mengalikan antara bobot dengan nilai masing-masing indikator, sebagai berikut:

Tabel 4.13
Perhitungan Nilai Tertimbang Kekuatan (*strengths*)

No	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul.	0,25	1	0,25
2	Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 49 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah.	0,25	2	0,5
3	Tersusunnya Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang memuat secara rinci uraian tugas (job disciption) serta Kode Etik PNS Daerah	0,225	3	0,675
4	Adanya pola pembinaan berjenjang, keteladanan dari pimpinan serta penunjukan Agen Perubahan	0,275	4	1,1
Total nilai tertimbang				2,525

Tabel 4.14

Perhitungan Nilai Tertimbang Kelemahan (*weaknesses*)

No	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Keterbatasan pegawai secara jumlah maupun kualitas	0,425	1	0,425
2	Kurangnya sarana prasarana	0,275	4	1,1
3	Motivasi dan semangat meniti karier sebagian pegawai kurang	0,15	3	0,45
4	Inovasi dan pengembangan bakat masih kurang	0,15	4	0,6
Total nilai tertimbang				2,575

Istilah EFAS dipergunakan untuk perhitungan nilai tertimbang antara ancaman dan peluang. Berikut ini perhitungannya, sebagai berikut:

Tabel 4.15

Perhitungan Nilai Tertimbang peluang (*opportunities*)

No	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Semangat good governance	0,225	3	0,675
2	Berkembangnya Teknologi Informasi	0,25	3	0,75
3	Sistem peningkatan karier yang semakin terbuka dengan adanya lelang jabatan	0,25	1	0,25
4	Sistem penggajian dan Tunjangan Tambahan Penghasilan yang semakin baik	0,275	3	0,825
Total nilai tertimbang				2,5

Tabel 4.16

Perhitungan Nilai Tertimbang ancaman (*threats*)

No	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Era globalisasi yang cenderung mendorong berkembangnya budaya konsumerisme	0,3	4	1,2
2	Tuntutan pelayanan kepada mitra kerja (OPD) yang semakin meningkat	0,3	1	0,3
3	Regulasi dari Pemerintah Pusat yang sering berubah	0,25	2	0,5
4	Sistem pelaporan yang semakin ketat	0,15	3	0,45
Total nilai tertimbang				2,45

5. Penentuan posisi organisasi.

Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan dalam teknik analisis SWOT untuk meletakkan posisi organisasi yang diteliti (bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul) pada salah satu posisi matrik SWOT-4K. Dimana posisi itu dapat ditentukan dengan cara menentukan selisih dari perhitungan nilai IFAS dan EFAS. Berikut ini perhitungannya:

Nilai tertimbang IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

Nilai tertimbang kekuatan = 2,525

Nilai tertimbang kelemahan = 2,575

Nilai IFAS = - 0,05

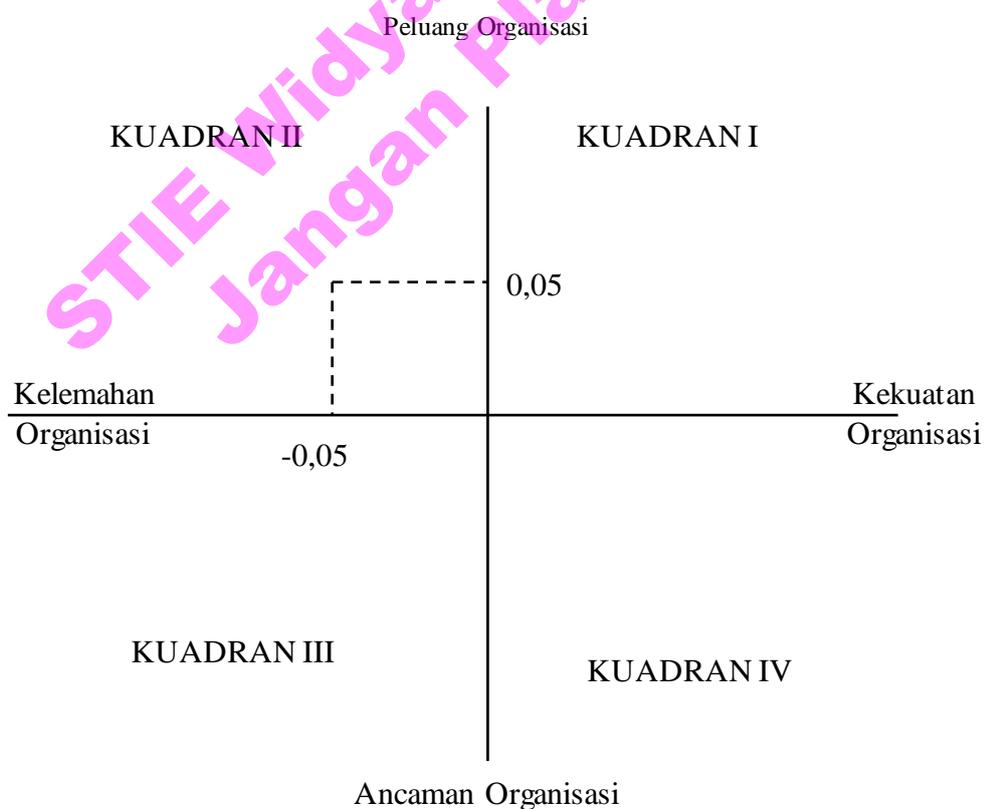
Nilai tertimbang EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*)

Nilai tertimbang peluang = 2,5

Nilai tertimbang ancaman = 2,45

Nilai EFAS = **0,05**

Berdasarkan hasil dari penilaian nilai IFAS dan EFAS maka dapat diketahui posisi dari bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Selisih nilai IFAS menunjukkan kearah yang negatif dengan nilai sebesar -0,05. Sedangkan selisih nilai EFAS menunjukkan kearah yang positif dengan nilai sebesar 0,05. Maka dapat di tentukan posisi dari bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dalam teori SWOT, sebagai berikut:



Gambar 5
Posisi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul

Dalam gambar di atas dapat dilihat bahwa posisi kinerja dari Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul ada pada posisi Kuadran II yaitu terbentuk oleh potongan sumbu horisontal negatif (kekuatan) dan potongan sumbu vertikal positif (peluang). Posisi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul di kuadran II diperoleh ketika nilai tertimbang (NT) kekuatan lebih kecil dibanding nilai tertimbang kelemahan. dan disaat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada nilai tertimbang ancaman. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul berada di posisi kuadran II, Posisi ini menunjukkan bahwa Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul merupakan organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi yang diberikan adalah mengubah strategi, mengatasi kelemahan internal yang ada dengan menggunakan peluang yang ada.

6. Pembuatan diagram strategi SWOT.

Langkah membuat diagram strategi SWOT dengan konsep, sebagai berikut:

- a. Strategi Kekuatan dan Peluang (*Strength and Opportunity - SO*).
Strategi untuk memanfaatkan peluang dengan jalan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.
- b. Strategi Kelemahan dan Peluang (*Weakness and Opportunity - WO*).
Strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal yang muncul dari lingkungan dengan tujuan mengatasi kelemahan.

- c. Strategi Kekuatan dan Ancaman (*Strength and Threat - ST*). Strategi untuk menghadapi dan mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.
- d. Strategi Kelemahan dan Ancaman (*Weakness and Threat - WT*). Strategi untuk menghindari ancaman untuk melindungi organisasi dari kelemahan yang ada dalam organisasi.

Gambar 6
Diagram Strategi SWOT

Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
1) Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan, Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul 2) Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 49 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah 3) Tersusunnya Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang memuat secara rinci uraian tugas (job description) masing-masing jabatan serta Kode Etik PNS Daerah. 4) Adanya pola pembinaan berjenjang, keteladanan dari pimpinan serta penunjukan Agen Perubahan.	1) Keterbatasan pegawai secara jumlah maupun kualitas 2) Kurangnya sarana prasarana 3) Motivasi dan semangat meniti karier sebagian pegawai kurang 4) Inovasi dan pengembangan bakat masih kurang

<p>Peluang (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Semangat good governance 2) Berkembangnya Teknologi Informasi 3) Sistem peningkatan karier yang semakin terbuka dengan adanya lelang jabatan 4) Sistem penggajian dan Tunjangan Tambahan Penghasilan yang semakin baik 	<p>Strategi: Strength and Opportunity – SO</p>	<p>Strategi: Weakness and Opportunity -WO</p>
<p>Ancaman (Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Era globalisasi yang cenderung mendorong berkembangnya budaya konsumerisme 2) Tuntutan pelayanan kepada mitra kerja (OPD) yang semakin meningkat 3) Regulasi dari Pemerintah Pusat yang sering berubah 4) Sistem pelaporan yang semakin ketat 	<p>Strategi: Strength and Threat – ST</p>	<p>Strategi: Weakness and Threat – WT</p>

Keterangan gambar 5 diagram strategi SWOT:

Strategi: *Strength and Opportunity* – *SO*

1. Berlakunya Perda no. 7 tahun 2016 dan Peraturan Bupati Gunungkidul No. 49 tahun 2016 merupakan landasan hukum yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai dalam rangka melaksanakan *good governance* untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang semakin baik.
2. Penetapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja serta Kode Etik PNS Daerah harus mampu mendorong setiap pegawai untuk lebih profesional dalam bekerja sehingga target kinerja Bagian Organisasi akan tercapai secara maksimal karena masing-masing pegawai telah paham tentang apa yang harus dikerjakan.

Strategi: *Weakness and Opportunity* – *WO*

1. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan pekerjaan akan sangat membantu untuk mengatasi kekurangan pegawai, sehingga diharapkan semua pegawai di Bagian Organisasi untuk mampu memanfaatkan teknologi informasi.
2. Semangat *good governance* harus dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai di Bagian Organisasi agar terus meningkatkan kompetensinya.
3. Sistem lelang jabatan dalam rangka meningkatkan karier pegawai akan meningkatkan motivasi setiap pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kompetensinya.

4. Sistem penggajian dan pemberian tunjangan penghasilan yang semakin baik dengan didasarkan pada capaian kinerja masing-masing pegawai akan mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal.

Strategi: *Strength and Threat – ST*

1. Pembinaan berjenjang serta teladan dari pimpinan tentang perilaku yang baik kepada seluruh pegawai, baik dari segi disiplin, perkataan maupun perilaku. Pola hidup sederhana akan memberikan contoh kepada pegawai untuk tidak terseret pada perilaku konsumerisme. Pembinaan dengan cara kekeluargaan perlu terus dilaksanakan oleh pimpinan untuk memberikan motivasi dan arahan bagi para pegawai.

Strategi: *Weakness and Threat – WT*

1. Peningkatan kompetensi bagi pegawai di Bagian Organisasi dengan cara mengikutsertakan pada bimbingan teknis (bintek) maupun pendidikan dan pelatihan (Diklat).
2. Pelaporan dengan system online maupun pemanfaatan teknologi informasi untuk menciptakan system atau aplikasi untuk mengatasi tuntutan pelaporan yang semakin cepat.

Sebagaimana diketahui bahwa posisi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul berada pada kuadran II, Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul diharapkan segera berbenah untuk mengatasi kelemahan internal yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada agar dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai target secara maksimal.

Untuk mewujudkan harapan diatas, beberapa strategi yang dilakukan sebagaimana terlihat dalam diagram strategi SWOT di atas dapat dirangkum, sebagai berikut:

1. Berlakunya Perda no. 7 tahun 2016 dan Peraturan Bupati Gunungkidul No. 49 tahun 2016 merupakan landasan hukum yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai dalam rangka melaksanakan *good governance* untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang semakin baik.
2. Penetapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja serta Kode Etik PNS Daerah harus mampu mendorong setiap pegawai untuk lebih profesional dalam bekerja sehingga target kinerja Bagian Organisasi akan tercapai secara maksimal karena masing-masing pegawai telah paham tentang apa yang harus dikerjakan.
3. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan pekerjaan akan sangat membantu untuk mengatasi kekurangan pegawai, sehingga diharapkan semua pegawai di Bagian Organisasi untuk mampu memanfaatkan teknologi informasi.
4. Semangat *good governance* harus dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai di Bagian Organisasi agar terus meningkatkan kompetensinya.
5. Sistem lelang jabatan dalam rangka meningkatkan karier pegawai akan meningkatkan motivasi setiap pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kompetensinya.

6. Sistem penggajian dan pemberian tunjangan penghasilan yang semakin baik dengan didasarkan pada capaian kinerja masing-masing pegawai akan mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal.
7. Pembinaan berjenjang serta teladan dari pimpinan tentang perilaku yang baik kepada seluruh pegawai, baik dari segi disiplin, perkataan maupun perilaku. Pola hidup sederhana akan memberikan contoh kepada pegawai untuk tidak terseret pada perilaku konsumerisme. Pembinaan dengan cara kekeluargaan perlu terus dilaksanakan oleh pimpinan untuk memberikan motivasi dan arahan bagi para pegawai.
8. Peningkatan kompetensi bagi pegawai di Bagian Organisasi dengan cara mengikutsertakan pada bimbingan teknis (bintek) maupun pendidikan dan pelatihan (Diklat).
9. Pelaporan dengan system online maupun pemanfaatan teknologi informasi untuk menciptakan system atau aplikasi untuk mengatasi tuntutan pelaporan yang semakin cepat.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan.

Selisih nilai IFAS menunjukkan kearah yang negatif dengan nilai sebesar -0,05. Sedangkan selisih nilai EFAS menunjukkan kearah yang positif dengan nilai sebesar 0,05. Maka dapat di tentukan posisi dari bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul ada pada kuadran II. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul berada di posisi kuadran II, ini menggambarkan bahwa Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul mempunyai peluang yang besar, tetapi disisi lain menghadapi kendala/ kelemahan internal. Maka seyogyanya menerapkan strategi meminimalkan masalah internal dengan memanfaatkan peluang yang ada.

Adapun strategi yang harus dilakukan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul adalah sebagai berikut:

1. Berlakunya Perda no. 7 tahun 2016 dan Peraturan Bupati Gunungkidul No. 49 tahun 2016 merupakan landasan hukum yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai dalam rangka melaksanakan *good governance* untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang semakin baik.
2. Penetapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja serta Kode Etik PNS Daerah harus mampu mendorong setiap pegawai untuk lebih

profesional dalam bekerja sehingga target kinerja Bagian Organisasi akan tercapai secara maksimal karena masing-masing pegawai telah paham tentang apa yang harus dikerjakan.

3. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan pekerjaan akan sangat membantu untuk mengatasi kekurangan pegawai, sehingga diharapkan semua pegawai di Bagian Organisasi untuk mampu memanfaatkan teknologi informasi.
4. Semangat *good governance* harus dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai di Bagian Organisasi agar terus meningkatkan kompetensinya.
5. Sistem lelang jabatan dalam rangka meningkatkan karier pegawai akan meningkatkan motivasi setiap pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kompetensinya.
6. Sistem penggajian dan pemberian tunjangan penghasilan yang semakin baik dengan didasarkan pada capaian kinerja masing-masing pegawai akan mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal.
7. Pembinaan berjenjang serta teladan dari pimpinan tentang perilaku yang baik kepada seluruh pegawai, baik dari segi disiplin, perkataan maupun perilaku. Pola hidup sederhana akan memberikan contoh kepada pegawai untuk tidak terseret pada perilaku konsumerisme. Pembinaan dengan cara kekeluargaan perlu terus dilaksanakan oleh pimpinan untuk memberikan motivasi dan arahan bagi para pegawai.

8. Peningkatan kompetensi bagi pegawai di Bagian Organisasi dengan cara mengikutsertakan pada bimbingan teknis (bintek) maupun pendidikan dan pelatihan (Diklat).
9. Pelaporan dengan system online maupun pemanfaatan teknologi informasi untuk menciptakan system atau aplikasi untuk mengatasi tuntutan pelaporan yang semakin cepat.

B. Rekomendasi.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah disimpulkan, ada beberapa rekomendasi yang bisa disampaikan dalam rangka peningkatan kinerja di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, antara lain sebagai berikut:

1. Mendorong peningkatan kemampuan/keterampilan dari masing-masing aparatur sipil Negara yang ada di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, melalui Diklat maupun pelatihan-pelatihan.
2. Mengusulkan penambahan ruang kantor/ ruang kerja serta sarana prasarana perkantoran yang lain agar lebih representatif.
3. Melakukan pembinaan yang intensive kepada pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul untuk memberikan motivasi dan arahan agar senantiasa meningkatkan kompetensinya.
4. Mengusulkan penambahan pegawai yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2011. *Strategic Management: For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: AlfaBeta.
- Bryson, John M. 2007. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Faisal, Sanapiah. 2008. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Fatimah, Nur. 2013. *Penelitian Deskriptif*. <http://nurfatimahdaulay18.blogspot.co.id/> diakses tanggal 12 Agustus 2017.
- Hamel, G., dan Prahalad, K. C. 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Bina rupa Aksara.
- Heristina, Ananda. 2014. *Jenis-Jenis Penelitian*. <http://anandaheristina.blogspot.co.id/2014/11/jenis-jenis-penelitian.html> diakses tanggal 12 Agustus 2017. diakses tanggal 12 Agustus 2017.
- Hidayat, Syah. 2010. *Pengantar Umum Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Verivikatif*. Pekanbaru: Suska Pres.
- Keban, T. Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mahmudi. 2004. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, Mohamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009a. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009b. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Marrus, Stephanie K. 1984. *Building the strategic Plan: find, analyzed, and present the right information*. USA: Wiley

- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Matriks & Skenario dan Strategi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nisjar, Karhi S. dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.
- Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 37 Tahun 2016 tentang Rencana Kerja Pembangunan Daerah Kabupaten Gunungkidul Tahun 2017.
- Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 4 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2016-2021.
- Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 6 Tahun 2016 tentang urusan pemerintahan Daerah.
- Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
- Punaji Setyosari. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. Jakarta: Kencana.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. 2010. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rencana Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul Tahun 2017.
- Rencana Strategi Sekreariat Daerah Kabupaten Gunungkidul tahun 2016-2021.
- Ridwan. 2012. *Pengertian Penelitian*. <http://ridwanaz.com/umum/bahasa/pengertian-penelitian-definisi-penelitian-adalah/> diakses tanggal 12 Agustus 2017
- Rivai, Veithzal. Dkk. 2008. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Sagala, H. Syaiful. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salusu, J. 2003. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Grasindo,

- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Subiyanto, Ibnu. 2009. *Metodologi Penelitian: Manajemen dalam Akuntansi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suryabrata, Sumardi. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Setiawan, Parta. 2015. 10 Pengertian Dan Tujuan Penelitian Menurut Para Ahli. <http://www.gurupendidikan.co.id/10-pengertian-dan-tujuan-penelitian-menurut-para-ahli/> diakses tanggal 12 Agustus 2017.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.