

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KABUPATEN MAGELANG**

THESIS



Diajukan Oleh:

**ENDRA ENDAH WACANA
152303110**

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2017**

PERNYATAAN

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

Yogyakarta, September 2017

Penulis

ENDRA ENDAH WACANA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui”

(Al-Baqarah: 216)

PERSEMBAHAN

- *Untuk istri tercinta dan anakku yang aku sayangi*
- *Untuk Dosen Pembimbingku, trimakasih banyak atas bimbingannya.*
- *Untuk teman-teman seangkatan, trimakasih atas masukannya.*
- *Dan tak lupa saya ucapkan trimakasih kepada berbagai pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini.*

KATA PENGANTAR

Sesungguhnya puji dan syukur yang hakiki hanyalah milik Allah SWT semata, yang telah melimpahkan rahmat hidayah dan inayah Nya dalam menyusun tessesis ini yang berjudul “Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh drajat sarjana S-2 pada program studi Magister Manajemen (MM) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Pada kesempatan ini ijinilah penulis menyampaikan trimakasih kepada:

1. Bapak Dr. John Suprihanto, M.IM, Selaku Direktur STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan dan dorongan moral kepada penulis sehingga tesis ini bisa terwujud.
2. Bapak Drs. Suhartono, M.Si, Wakil Direktur Pelaksana Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha dan Pembimbing 1 yang telah dengan sabar membimbing penulis sehingga tesis ini bisa diselesaikan tepat pada waktunya.
3. Ibu Dr. Nurwening, M.Si selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah membimbing penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
4. Seluruh Dosen dan staff pada Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berguna selama kuliah.

5. Bapak Zaenal Arifin, SIP selaku Bupati Magelang yang telah memberikan dukungan baik moral maupun material sehingga Penulis bisa menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Kepala BPPKAD, BKPPD, BAPPEDA dan Litbangda, Kepala Bagian Admin Bangda, dan para Kepala SKPD lain yang tidak dapat saya sebut satu persatu atas kemudahan memperoleh data dan masukannya kepada penulis.

Semoga seluruh amal baik yang telah diberikan kepada penulis akan mendapat imbalan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, dengan demikian penulis menghargai setiap kritik dan saran dari pembaca demi kesempurnaan tesis ini.

Akhirnya penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan umumnya bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Yogyakarta, September 2017

ENDRA ENDAH WACANA

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	I
Halaman Pengesahan.....	II
Pernyataan Keaslian Thesis.....	III
Motto dan Persembahan.....	IV
Kata Pengantar.....	V
Daftar isi.....	VI
Daftar Tabel.....	VII
Daftar Gambar.....	VIII
Abstraksi.....	IX
Abstract.....	X
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Pertanyaan Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Pengertian Kinerja.....	9
B. Pengertian Pegawai Negeri Sipil.....	11
C. Pengertian Kinerja Pegawai Negeri Sipil	11
D. Ciri Ciri Kinerja Pegawai Yang Baik	14
E. Faktor Faktor Yang mempengaruhi Kinerja.....	16

F. Penilaian Kinerja	20
G. Kriteria Kinerja.....	21
H. Masalah dalam Penilaian Kinerja.....	21
I. Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif.....	23
J. Kegunaan Penilaian Kinerja.....	25
BAB III METHODA PENELITIAN.....	26
A. Jenis Penelitian.....	26
B. Subyek Penelitian.....	26
C. Obyek Penelitian.....	27
D. Methoda pengumpulan Data.....	27
E. Tehnik Analisa Data.....	29
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	36
A. Deskripsi Wilayah Penelitian.....	36
B. Hasil Penelitian.....	50
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	66
A. Kesimpulan.....	66
B. Saran.....	67
Daftar Pustaka.....	69

DAFTAR TABEL

	Halaman	
Tabel I.1	Kinerja keuangan dan kinerja fisik belanja langsung APBD Kab. Magelang Thn. 2016.....	4
Tabel III.1	Matrik SWOT.....	34
Tabel IV.1	Pembagian Wil. Administratif Dan Luas Wilayah	38
Tabel IV.2	Jumlah Penduduk Kab. Magelang Per Kecamatan.....	42
Tabel IV.3	Kepadatan Panduduk Kab. Magelang Per Kecamatan.....	43
Tabel IV.4	Jumlah PNS Menurut Tahun Pendidikan, Jenis Kelamin.....	44
Tabel IV.5	Profil PNS Kab. Magelang Berdasarkan Kelompok Jabatan Per 1 Maret 2016.....	45
Tabel IV.6	Data PNS/CPNS Yang Dijatuhi Hukuman Disiplin Kab. Magelang Thn. 2012 – 2016.....	46
Tabel IV.7	Data PNS /CPNS Yang Diberikan Peringatan , Kab Magelang Thn 2012-2016.....	50
Tabel IV.8	Indikator Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman Kinerja PNS Di Kab. Magelang.....	51
Tabel IV.9	Indikator Variabel Kekuatan Kinerja Pns Kab. Magelang	52
Tabel IV.10	Indikator Variabel Kelemahan Kinerja PNS Kab. Magelang....	53
Tabel IV.11	Indikator Variabel Peluang Kinerja Pns Kab. Magelang	55
Tabel IV.12	Indikator Variabel Ancaman Kinerja Pns Kab. Magelang	57
Tabel IV.13	Perhitungan Nilai Tertimbang Kinerja Pns Kab. Magelang.....	59

Tabel IV.14	Selisih Nilai Tertimbang Kinerja Pns Kab. Magelang.....	60
Tabel IV.15	Matrik Swot Perumusan Alternatif.....	63

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Peta SWOT Kinerja PNS Kab Magelang 61

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAKSI

Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang belum optimal, terlihat dari capaian target fisik dan keuangan belanja langsung Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah th 2016.

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Magelang melalui metode deskriptif kualitatif dengan pemilihan informan dari para pejabat eselon II, eselon III, eselon IV dan jabatan fungsional umum, menggunakan analisa SWOT (*strengths, opportunities, weaknesses, threats*) instrumen penelitian adalah peneliti sendiri, pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Negeri Sipil di lingkungan kabupaten Magelang belum optimal disebabkan faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, ancaman) yang mempengaruhi cakupan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi SO(*strengths-Opportunities*) yang memanfaatkan peluang dan kekuatan yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan yang ada, melalui upaya meningkatkan kompetensi PNS, melengkapi sarana prasarana kantor dan meningkatkan peran organisasi PNS

Saran yang dapat dikemukakan dalam tesis ini perlu adanya regulasi yang memudahkan PNS untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, membangun jaringan berbasis aplikasi menuju *Magelang one click* serta meningkatkan peran dan fungsi KORPRI melalui perubahan anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga juga kegiatan ilmiah seperti workshop, seminar, *In House Training*.

Kata kunci: *revolusi mental kerja keras, kerja cerdas , kerja ikhlas*

ABSTRACTION

Performance of Civil Servants in the Government of Magelang environment has not been optimal, as seen from the achievement of physical and financial target of direct expenditure of regional income and expenditure budget in 2016.

This study aims to analyze the performance of Civil Servants in the civil servants of Magelang Regency through the qualitative descriptive methode with the selection of informants from the echelon II, echelon III, echelon IV and general functional officials, using SWOT analysis (strength, opportunis, weakness, threat) Research instruments are self-researcher, data collection through observation, interview and documentation

The results showed that the performance of civil servants in the Magelang district was not optimal due to internal factors (strengths, weaknesses) and external factors (opportunities, threats) affecting the coverage of Civil Servants performance. Strategies that can be used are SO strategies that take advantage of available opportunities and strengths to reduce and even eliminate existing weaknesses, through efforts to improve the competence of civil servants, equip office infrastructure and improve the role of civil servant organizations

Suggestions that can be expressed in this thesis is that it needs a regulation that allows civil servants to follow education and training, build an application-based network to one click Magelang and improve the role and function of KORPRI through scientific activities such as workshop, In House Training and seminar.

Keywords: mental revolution hard work, smart work, sincere work

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai bangsa yang mempunyai cita-cita untuk mewujudkan tujuan Nasional seperti yang telah diamanatkan dalam Pembukaan Undang Dasar 1945 yaitu mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur, merata dan berkesinambungan antara materiil dan spirituil yang berdasarkan pada Pancasila di dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia maka diperlukan adanya pembangunan yang bertahap, berencana, dan berkesinambungan.

Dalam usaha mencapai tujuan nasional diperlukan adanya Pegawai Negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna, berkualitas tinggi, mempunyai kesadaran tinggi akan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara, abdi negara, serta abdi masyarakat.

Menurut Nainggolan (1987;23) kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dan kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri.

Pegawai Negeri yang sempurna menurut Marsono (1974:66) adalah Pegawai Negeri yang penuh kesetiaan pada Pancasila, Undang-Undang Dasar

1945 dan pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berdisiplin tinggi, berwibawa, berdaya guna, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur pertama aparatur negara.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2004:329) Ada sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi Indonesia berkenaan dengan Sumber Daya Manusia adalah Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan dan bekerja di lingkungan birokrasi untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana telah ditetapkan. Permasalahan tersebut yaitu besarnya jumlah Pegawai Negeri Sipil Daerah dan tingkat pertumbuhan yang tinggi dari tahun ke tahun, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karier yang dapat ditempuh.

Sebuah kenyataan yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari tentang disiplin birokrasi dinyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil kerjanya santai, pulang cepat dan mempersulit urusan serta identik dengan sebuah adagium "*mengapa harus dipermudah apabila dapat dipersulit*" Gambaran umum tersebut sudah sedemikian melekatnya dalam benak publik di Indonesia sehingga banyak kalangan yang berasumsi sebagaimana dipersepsikan Kristian Widya Wicaksono (2006:7) bahwa perbedaan antara dunia preman dengan birokrasi hanya terletak pada pakaian dinas saja. Begitu parahkah pandangan masyarakat mengenai Pegawai Negeri Sipil?

Prinsip prinsip budaya kerja sebagaimana dirumuskan oleh pemerintah dalam hal ini melalui MENPAN, yakni komitmen terhadap visi, misi, organisasi, tujuan, kebijakan dan perundang-undangan yaitu berlaku:

wewenang dan tanggung jawab, keikhlasan dan kejujuran, integritas, profesionalisme, kreativitas dan kepekaan terhadap lingkungan tugas, kepemimpinan dan keteladanan, kebersamaan dan dinamika kelompok/organisasi, ketepatan dan kecepatan, rasionalitas dan emosi, keteguhan dan ketegasan, disiplin dan keteraturan kerja, keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan menangani konflik, dedikasi dan loyalitas, semangat dan motivasi, keadilan dan keterbukaan penguasaan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas pekerjaannya. (Adam Ibrahim Indrawijaya, 2010: 237)

Organisasi publik memiliki konteks unik yang berbeda dengan perusahaan. Dari sisi kendala misalnya, organisasi publik terlalu memperhatikan opini publik. Organisasi pemerintahan juga mengenal betul apa yang disebut faksi politik. (Suwarsono Muhamad, 2012:86)

Dinamika yang terjadi di lingkungan pemerintah kabupaten Magelang dalam hal kinerja Pegawai Negeri Sipil belum memenuhi harapan masyarakat. Salah satu indikasi rendahnya kualitas Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang adalah rendahnya capaian kinerja fisik dan capaian kinerja keuangan pada akhir tahun anggaran. Berikut ini disajikan data capaian kinerja fisik dan kinerja keuangan tahun 2014 sampai dengan tahun 2016, sebagai berikut:

Tabel I.1
Kinerja Keuangan Dan Kinerja Fisik Belanja Langsung APBD Kabupaten
Magelang Tahun Anggaran 2016

NO	SKPD	PAGU ANGGARAN	%	KINERJA KEUANGAN		KINERJA FISIK	
				TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
1	2	3	4	5	6	7	8
1	DPU dan ESDM	341.493.630.400	36,06	100,00	84,76	100,00	90,31
2	Dinas Kesehatan	160.008.133.844	16,89	100,00	39,39	100,00	97,01
3	Disdikpora	146.241.920.118	15,44	100,00	34,16	100,00	45,02
4	RSU Muntilan	81.525.906.599	8,61	100,00	63,12	100,00	89,62
5	DPPKAD	25.179.545.390	2,66	100,00	85,78	100,00	96,22
6	Distanbun dan Kehutanan	21.831.713.548	2,31	100,00	15,79	100,00	19,62
7	Sekretariat DPRD	21.156.946.000	2,23	100,00	81,62	100,00	88,67
8	Dis Dag dan Pasar	15.667.763.700	1,65	100,00	67,59	100,00	79,78
9	Dinas Perhubungan	13.115.266.024	1,38	100,00	91,99	100,00	98,74
10	Dinas Parbud	9.258.403.460	0,98	100,00	94,47	100,00	99,90
11	Bapermas, Puan dan KB	9.089.642.400	0,96	100,00	94,08	100,00	100,00
12	Disnakersos Trans	8.904.145.950	0,94	100,00	95,80	100,00	100,00
13	Bag. Umum	7.512.125.500	0,79	100,00	88,78	100,00	99,10
14	Badan Lingkungan Hidup	7.305.785.600	0,77	100,00	96,48	100,00	99,86
15	BPPKP	6.267.839.400	0,66	100,00	90,77	100,00	99,86
16	BPBD	6.061.534.000	0,64	100,00	91,36	100,00	95,91
17	BAPPEDA	5.786.206.500	0,61	100,00	92,12	100,00	98,69
18	B K D	5.769.307.820	0,61	100,00	91,81	100,00	96,83
19	Disduk Capil	5.250.779.280	0,55	100,00	96,05	100,00	100,00
20	Dinas Peterikan	4.804.060.452	0,51	100,00	92,56	100,00	99,03
21	Disperinkop dan UMKM	4.457.420.250	0,47	100,00	95,67	100,00	99,15
22	Diskominfo	3.839.501.730	0,41	100,00	96,01	100,00	96,62
23	Satuan Pol PP.	3.567.094.830	0,38	100,00	91,77	100,00	100,00
24	Kantor Perpustakaan dan Arsip	2.857.786.753	0,30	100,00	92,81	100,00	99,96
25	Bagian Adm. Pembangunan	2.796.133.000	0,30	100,00	94,53	100,00	99,97
26	Bag. Kesra	2.634.353.000	0,28	100,00	96,20	100,00	96,26
27	Inspektorat	2.395.884.224	0,25	100,00	90,73	100,00	93,12
28	Bag. Tata Pemerintahan	2.109.147.000	0,22	100,00	58,77	100,00	98,76
1	2	3	4	5	6	7	8

29	Kantor Kesbangpol	2.089.133.000	0,22	100,00	92,80	100,00	81,20
30	B P M P P T	1.691.788.000	0,18	100,00	90,12	100,00	99,58
31	Bag. Humas dan Protokol	1.566.781.000	0,17	100,00	98,08	100,00	100,00
32	Bagian Hukum	1.230.072.925	0,13	100,00	91,88	100,00	95,88
33	Bag. Organisasi	920.080.000	0,10	100,00	83,34	100,00	96,16
34	Bagian Perekonomian	699.839.000	0,07	100,00	90,08	100,00	100,00
35	Kelurahan Muntilan	617.955.500	0,07	100,00	95,63	100,00	99,83
36	Kelurahan sumberrejo	591.723.000	0,06	100,00	97,76	100,00	97,35
37	Kelurahan Mendut	582.917.350	0,06	100,00	96,66	100,00	96,10
38	Kecamatan Salaman	560.823.000	0,06	100,00	94,65	100,00	99,86
39	Kelurahan Sawitan	558.490.000	0,06	100,00	97,75	100,00	98,53
40	Kecamatan Muntilan	543.525.000	0,06	100,00	91,42	100,00	98,55
41	Kecamatan Grabag	524.436.000	0,06	100,00	96,05	100,00	99,90
42	Kecamatan Mungkid	489.860.000	0,05	100,00	95,98	100,00	100,00
43	Kecamatan Tegalrejo	479.111.000	0,05	100,00	91,77	100,00	99,17
44	Kecamatan Kajoran	473.899.000	0,05	100,00	98,63	100,00	100,00
45	Kecamatan Borobudur	467.104.000	0,05	100,00	95,29	100,00	99,96
46	Kecamatan Bandongan	464.410.000	0,05	100,00	91,17	100,00	92,86
47	Kecamatan Candimulyo	458.934.000	0,05	100,00	83,75	100,00	99,89
48	Kecamatan Secang	454.477.000	0,05	100,00	94,07	100,00	99,74
49	Kecamatan Dukun	433.695.000	0,05	100,00	96,63	100,00	95,00
50	Kecamatan Salam	433.404.000	0,05	100,00	79,56	100,00	95,07
51	Kecamatan Srumbung	423.095.000	0,04	100,00	86,76	100,00	100,00
52	Kecamatan Pakis	403.158.000	0,04	100,00	96,23	100,00	100,00
53	Kecamatan Mertoyudan	399.486.000	0,04	100,00	86,52	100,00	96,30
54	Kecamatan Tempuran	394.505.000	0,04	100,00	94,62	100,00	99,98
55	Kelurahan Secang	390.437.000	0,04	100,00	98,62	100,00	100,00
56	Kecamatan Kaliangkrik	386.227.000	0,04	100,00	92,82	100,00	94,27
57	Kecamatan Sawangan	385.411.600	0,04	100,00	89,39	100,00	100,00
58	Kecamatan Ngluwar	373.172.000	0,04	100,00	92,43	100,00	90,39
59	Kecamatan Windusari	364.667.000	0,04	100,00	88,42	100,00	90,09
60	Kecamatan Ngablak	356.724.350	0,04	100,00	89,26	100,00	100,00
	Jumlah :	947.097.317.497	100	100,00	66,55		
					Kinerja Fisik Tertimbang Kabupaten:		83,87
					Kesenjangan :		16,13

Sumber: Bag. Admin Bangda Setda. Kab Magelang

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa seluruh SKPD tidak ada yang mencapai target keuangan 100% yang berakibat pada banyaknya sisa lebih pagu anggaran (SILPA), yang tentu menunjukkan penyerapan keuangan dimasing masing SKPD kurang optimal. Pada instansi besar seperti Dinas Kesehatan, DPU dan ESDM, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga merupakan contoh SKPD besar yang penyerapan keuangannya kurang optimal, dikarenakan DPU SDM dari pagu anggaran Rp 341.493.630.400,00 hanya tercapai realisasi keuangan 84,76%, Dinas Kesehatan dari pagu anggaran Rp160.008.133.844,00 hanya tercapai realisasi keuangan 39,39% sedangkan DISDIKPORA dari pagu anggaran Rp146.241.920.118,00 hanya tercapai realisasi keuangan 34,16%

Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa belum seluruh Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang memiliki kinerja yang optimal.

Untuk itu perlu mengembangkan berbagai strategi agar Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang memiliki kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang”. Oleh karena itu penelitian tentang Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang penting untuk dilakukan.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka perlu dirumuskan pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu: “Tingkat Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang belum optimal”.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diketahui bahwa pentingnya akan mengetahui strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPTD Puskesmas di Kota Magelang.

Dari uraian tersebut, maka pertanyaan dari peneliti sebagai berikut :

1. Bagaimana kekuatan dan kelemahan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang?
2. Bagaimana peluang dan ancaman peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang?
3. Bagaimana strategi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah sebagaimana tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.
2. Untuk mengetahui peluang dan ancaman peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang
3. Untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Kegunaan teori, penelitian ini hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan bagi para pemerhati, akademisi, dan siapapun juga tentang analisis kinerja. Memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

2. Manfaat praktis

Kegunaan praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran pengetahuan bagi para penentu kebijakan mengenai analisis kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang, sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil dapat meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Magelang untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang.

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

A. Pengertian Kinerja

Menurut kamus umum Bahasa Indonesia, kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Dalam hal ini kinerja bisa dikatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Simamora (2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan Shadily (1992:425), mengatakan kinerja atau *performance* adalah berdaya guna, prestasi atau hasil. Wahyudi Kumorotomo (1996:45) memberikan batasan pada konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap.

Hal ini berarti bahwa *performance* adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai hal-hal yang diharapkan (tujuan). Kinerja juga dapat dikatakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:P.570) memberikan definisi kinerja diartikan sebagai: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja". Kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Robbins, 1996:P.24).

Handoko (1998:P.7) "dua konsepsi utama untuk mengukur kinerja (*performance*) seseorang adalah efisiensi dan efektifitas". Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik atau merupakan perhitungan rasio antara pengeluaran (*output*) dan masukan (*input*). Seorang pegawai yang efisien adalah seorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, kinerja) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu). Dengan kata lain, dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas. Sedangkan efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang pegawai yang efektif adalah

seorang yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

B. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Dalam kamus Bahasa Indonesia kata pegawai berasal dari kata pe- dan gawai. Pe adalah sebuah awalan yang menunjukkan arti orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan seperti yang disebutkan oleh kata dasar, sedangkan gawai berarti kerja. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu tempat yang resmi, memiliki data-data pribadi dan mempunyai kekuatan hukum. Tempat pekerjaan yang dimaksud adalah organisasi, lembaga, atau badan lainnya yang berhubungan dengan pegawai.

Sedangkan menurut Pasal 1 butir 4 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Negeri Sipil yang disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

C. Pengertian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Menurut Pasal 1 butir 3 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Kinerja Pegawai Negeri Sipil atau Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Pengertian Kinerja Pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu satuan kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan satuan kerja secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, 2005:15-17). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan:

1. Kebutuhan yang dibuat pekerja
2. Tujuan yang khusus
3. Kemampuan
4. Kompleksitas
5. Komitmen
6. Umpan balik
7. Situasi
8. Pembatasan
9. Sikap pada setiap kegiatan

10. Usaha
11. Ketekunan
12. Ketaatan
13. Kesiediaan untuk berkorban
14. Memiliki standar yang jelas

Selanjutnya Gibson (1994:110) mengungkapkan beberapa metode penilaian kinerja, terdiri dari:

1. Metode Skala Penilaian Grafik

Metode Skala penilaian grafik skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masing pegawai kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

2. Metode Skala Penilaian Perilaku

Metode Skala penilaian perilaku merupakan suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkau skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh spesifik dari kinerja yang baik dan jelek.

3. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran

Metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing pegawai dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

Menurut Soeprihanto, kinerja pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Soeprihanto, 1996:6).

Menurut Soeprihanto, aspek-aspek kinerja meliputi:

1. Kualitas pekerjaan.
2. Kuantitas pekerjaan.
3. Kemampuan bekerja sendiri.
4. Pemahaman dan pengenalan pekerjaan.
5. Kemampuan memecahkan persoalan.

D. Ciri ciri Kinerja Pegawai Yang Baik

Adapun ciri-ciri kinerja pegawai yang baik menurut Hussein Umar (1997:266), meliputi beberapa aspek yaitu :

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran pegawai
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Pengetahuan tentang pekerjaan
8. Tanggung jawab
9. Pemanfaatan waktu

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek Kuantitatif dan Kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi kerja
2. Waktu yang diperlukan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
3. Jumlah pekerjaan dalam melaksanakan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/ peralatan
4. Kemampuan mengevaluasi

Menurut (*Donnelly, Gibson, dan Ivancevic: 1994:90*) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dengan demikian kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal:

1. Kemampuan
2. Keinginan

3. Lingkungan

Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Sementara menurut Mangkunegara, Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

E. Faktor faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Satuan kerja yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja pegawainya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan satuan kerja dapat dicapai atau tidak. Kinerja kerja seorang pegawai tidak selalu berada

dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika sebagai pemimpin satuan kerja mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kerja pegawai .

Berikut ini merupakan 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya :

1. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang pegawai untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan apabila satuan kerja tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja kerja pegawai . Jika adalah seorang pegawai yang baru saja memulai kerja, akan lebih baik jika hal ini dijelaskan terlebih dahulu diawal perekrutan pegawai sehingga mereka tahu dan siap bekerja dengan kondisi fasilitas yang kurang memadai.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena hampir 80% pegawai resign jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja pegawai . Jika ada salah satu fasilitas tersebut yang rusak, langsung segera diperbaiki agar kinerja

kerja mereka tidak menurun dan mereka tetap nyaman dalam melakukan aktifitas kerja mereka sehari – hari.

3. Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Pegawai akan merasa kebingungan jika memberikan banyak tugas kepada mereka tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan timeline yang sudah tentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting yang harus berikan kepada pegawai, maka harus menggeser deadline pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan, supaya pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

4. Supportive Pimpinan

Sebagai atasan yang baik harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran pegawai . Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide – ide baru pada saat meeting, ajak mereka untuk “terlibat” dalam proyek yang sedang kerjakan. juga harus memberikan ruang kepada mereka untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang mereka minati supaya mereka dapat terus mengasah ilmunya, sebab jika suatu saat membutuhkan skill tersebut maka bisa menggunakan tenaga mereka tanpa harus merekrut pegawai baru dan tentu saja hal ini akan menguntungkan satuan kerja .

5. Bonus

Sebagian besar pegawai akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh satuan kerja. Penghargaan terhadap pegawai bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat diberikan kepada pegawai yang memang benar – benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Pemberian penghargaan tersebut ada baiknya jika disaksikan oleh pegawai yang lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

Sementara itu menurut Muchlisin Riadi dalam Ekonomi Manajemen faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut Prawirosentono, (1999:27) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

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

F. Penilaian kinerja

Menurut Mondy & Noe(2005:394) penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sedangkan menurut Dessler(2003:322) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif pegawai saat ini dan/atau di masa lalu terhadap str prestasinya.

G. Kriteria Kinerja

Dalam menetapkan kriteria kinerja, Mondy (2008:260) membagi menjadi beberapa kriteria, yaitu :

1. **Ciri-ciri.** Ciri-ciri pegawai tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.
2. **Perilaku.** Ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi.
3. **Kompetensi:** Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
4. **Pencapaian tujuan.** Jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.
5. **Peningkatan potensi:** Ketika organisasi mengevaluasi kinerja pegawai, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar.

H. Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe(2005:190) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

1. **Kurangnya objektivitas**

Salah satu kelemahan metode penilai kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

2. **Bias “Halo error”**

Bias “Halo error” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

3. **Terlalu “longgar” / terlalu “ketat”**

Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya.

Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

4. **Kecenderungan memberikan nilai tengah**

Kecenderungan memberi nilai tengah (*Central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah

skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

5. **Bias perilaku terbaru**

Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*) , perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

6. **Bias pribadi (*stereotype*)**

Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

I. Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif

Menurut Mondy(2008:257), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

1. **Kriteria yang terkait dengan pekerjaan**

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.

2. **Ekspektasi Kinerja**

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

3. **Stadardisasi**

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

4. **Penilaian yang Cakap**

Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

5. **Komunikasi Terbuka**

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

6. **Akses Pegawai Terhadap Hasil Penilaian**

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan pegawai untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

7. **Proses Pengajuan Keberatan (*due process*)**

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilainnya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

J. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2008:257), kegunaan dari penilaian kinerja, adalah:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Rekrutmen dan Seleksi
3. Pelatihan dan Pengembangan
4. Perencanaan dan Pengembangan Karir
5. Program Kompensasi
6. Hubungan Pegawai Internal
7. Penilaian Potensi Tenaga Kerja.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu suatu pendekatan yang menggambarkan keadaan subyek dan obyek penelitian (pegawai, lembaga dan masyarakat) pada saat sekarang berdasarkan data dan fakta yang ada.

Metode ini menggambarkan fenomena dan situasi kondisi terkait kinerja yang saat ini berjalan, bagaimana tingkat kesadaran kinerja pegawai dan bagaimana upaya peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

B. Subyek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah sumber informasi atau narasumber/*informant* empat penulis memperoleh keterangan yang dibutuhkan mengenai penelitian yang dilaksanakan. Untuk menentukan subyek penelitian, penulis menggunakan teknik *purposive sampling*, karena subyek yang dijadikan narasumber/*informan* jelas berdasarkan kemampuan dan tujuan yang dimiliki.

Adapun subyek dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Kepala Satuan Kerja Pemerintah Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.
2. Sekretaris Satuan Kerja Pemerintah Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.

3. Kepala Subbagian Program pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.
 4. Kepala Subbagian Keuangan pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.
 5. Pejabat Penanggung Teknis Kegiatan pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.
- Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 (seratus) orang.

C. Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.

D. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang strategis dalam penelitian karena tujuan utama dalam penelitian adalah untuk mendapatkan data. Pengumpulan data dilakukan dalam berbagai sumber. Data yang diperlukan dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik :

1. Observasi

Teknik ini digunakan dalam pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung dan terang terangan pada sumber obyek penelitian. Peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari dengan pegawai yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi

partisipatif ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat maksna setiap pelaku yang nampak. Lokasi di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang Kabupaten Magelang.

2. Wawancara

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Estenberg 2002 dalam Sugiyono 2013) Teknik ini digunakan dengan berpedoman pada tujuan penelitian dan pertanyaan yang mengarah pada pengumpulan data primer. Wawancara Terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi yang akan diperoleh dimana dalam melakukan wawancara, pengumpulan data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Dengan Wawancara Terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan pengumpul data mencatatnya. Dalam melakukan wawancara peneliti dengan mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan informan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya dari seseorang, teknik yang digunakan dengan melakukan pengkajian dokumen-dokumen data sekunder,

dengan menyajikan dokumen yang ada hubungannya dengan kedisiplinan pegawai Kabupaten Magelang. Dokumen internal berupa memo, pengumuman intruksi aturan suatu lembaga tertentu yang digunakan kalangan sendiri, termasuk didalamnya risalah atau laporan rapat, keputusan pimpinan kantor, dan sebagainya. Dokumen demikian dapat menyajikan informasi tentang keadaan, aturan, disiplin yang dapat memberikan petunjuk dalam penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menelaah data yang diperoleh dari berbagai sumber atau informasi. Menurut Moleong (2000:103), analisis data adalah :

Proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti disarankan oleh data. Dengan demikian, data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan studi kepustakaan atau dokumentasi akan dianalisis dan ditafsirkan untuk mengetahui maksud serta maknanya, kemudian dihubungkan dengan masalah penelitian. Data yang terkumpul disajikan dalam bentuk narasi dan kutipan langsung hasil wawancara.

Prinsip utama dalam analisis data adalah bagaimana menjadikan data atau informasi yang telah dikumpulkan itu disajikan dalam bentuk uraian, dan sekaligus memberikan makna atau interpretasi sehingga informasi tersebut memiliki signifikansi ilmiah atau teoritis. Dalam

penelitian ini, data-data yang sudah penulis dapatkan kemudian dilakukan analisis dengan teknik analisis taksonomi (*taxonomis analysis*), yaitu membentuk analisis yang lebih rinci dan mendalam dalam membahas suatu tema atau pokok permasalahan, Sanafiah Faisal (1990:98). Teknik analisis taksonomi terfokus pada domain-domain tertentu, kemudian memilih domain tersebut menjadi sub-sub domain serta bagian-bagian yang lebih khusus dan terperinci yang umumnya merupakan rumpun yang memiliki kesamaan. Pemilihan domain yang akan menjadi fokus analisis, ditentukan oleh seberapa besar peran domain tersebut dapat menjelaskan lebih banyak tentang penelitian yang sedang dilakukan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif melalui Analisis SWOT. Analisis SWOT (Rangkuti:2004) adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*), dan ancaman(*Threats*). Dengan Analisis SWOT dapat diketahui isu-isu dan faktor-faktor strategis untuk menemukan suatu strategi kunci dalam rangka peningkatan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.

Perlunya identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki melalui telaah terhadap

lingkungan dan potensi sumber daya dalam menetapkan sasaran dan merumuskan strategi yang realistis dalam mewujudkan misi dan visinya.

Tujuan analisis SWOT adalah untuk membenarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis. Apabila terdapat kesalahan, agar organisasi itu berjalan dengan baik maka harus mengolah untuk mempertahankan serta memanfaatkan peluang yang ada secara baik dan harus mengetahui kelemahan yang dihadapi agar menjadi kekuatan serta mengatasi ancaman menjadi peluang.

Analisis SWOT 4 kuadran didapatkan pada logika memaksimalkan kekuatan dan peluang serta memaksimalkan kelemahan dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor yang bersifat dapat dipengaruhi sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor yang bersifat tidak dapat dipengaruhi. Hasil dari analisis SWOT-4K akan menempatkan suatu organisasi berada pada kuadran yang mana dari empat kuadran yang ada secara garis besar kerangka SWOT-4K digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Sumber: (Suwarsono, 2013:6)

Gambar diatas menunjukkan bahwa matrik SWOT-4K memiliki empat kuadran. Keempat kuadran tersebut berbentuk, pertama oleh satu sumbu horizon yang menggambarkan variabel lingkungan internal organisasi yang terdiri kekuatan dan kelemahan. Sumber variabel kekuatan bernilai positif, sebaliknya sumber variabel kelemahan bernilai negatif. Kedua satu sumber variabel yang menggambarkan lingkungan eksternal yang terdiri peluang dan ancaman. Sumber variabel peluang bernilai positif sedang sumber variabel ancaman bernilai negatif.

Adabeberapa tahap yang harus dilalui dalam melakukan analisa

SWOT-4 K :

Langkah 1: membuat indikator (butir) dan variabel lingkungan eksternal dan internal yang diperkirakan mempengaruhi masa depan

organisasi. Jumlah indikator 3-15 dianggap cukup untuk mewakili tiap variabel. Hal lain yang penting adalah harus bisa membedakan indikator-indikator yang disusun benar-benar mencerminkan variabel yang diwakili;

Langkah 2: memberikan bobot (*weight*) pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertulis dengan perbandingan besar kecilnya peran antar indikator. Sehingga perlu dilihat pengaruh langsung maupun tidak langsung, pada pencapaian tujuan perusahaan. Indikator yang memberikan kontribusi besar dalam pencapaian tujuan;

Langkah 3: memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian masing-masing indikator dilakukan dengan memberikan skor dari 1 sampai 5 untuk variabel kekuatan (*strengths*) perusahaan dan peluang (*opportunities*), karena kedua kategori variabel memiliki hubungan positif dengan kinerja, penilaian diberikan dengan angka positif sejak -1 sampai -5 untuk kategori variabel kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*), karena kedua kategori variabel memiliki hubungan negatif dengan pencapaian kinerja. Penilaian boleh juga diberikan dengan angka positif, akan tetapi diberlakukan sebagai pengurang ketika menentukan posisi kuadran;

Langkah 4: menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator. Setelah nilai tertimbang masing-masing ditemukan nilai tertimbang tersebut dijumlahkan;

Langkah 5: menentukan posisi perusahaan dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matrik SWOT-4K dan sekaligus menentukan strategi bersaing yang seyogyanya dilaksanakan berdasarkan posisi yang dimiliki;

Dari hasil perhitungan tersebut digunakan sebagai dasar meletakkan organisasi pada salah satu kuadran dari matrik SWOT-4K, adapun diagram matrik SWOT dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut

Tabel : III.1. Matriks SWOT

IFAS	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
EFAS	Identifikasi Kekuatan	Identifikasi Kelemahan
PELUANG (O) Identifikasi Peluang	STRATEGI SO Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Kesempatan	STRATEGI WO Menggunakan Kelemahan dengan Mengambil Kesempatan
ANCAMAN (T) Identifikasi Ancaman	STRATEGI ST Menggunakan Kekuatan untuk Menghindari Ancaman	STRATEGI WT Meminimalkan Kelemahan dengan Menghindari Ancaman

Sumber : J. Salusu (2003:257)

Beberapa strategi yang diperoleh dari Analisis SWOT adalah sebagai berikut :

- 1) Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), yaitu memanfaatkan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal;
- 2) Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), yaitu memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan luar;
- 3) Strategi ST (*Strengths-Threats*), yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar;
- 4) Strategi WT (*Weaknesses-Threats*), yaitu memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Magelang

Dalam rangka memberikan dukungan data dan informasi tentang eksistensi suatu perangkat daerah, maka perlu dideskripsikan secara umum terlebih dahulu tentang kondisi umum Kabupaten Magelang, meliputi kelompok bidang yaitu : a) Kondisi Geografis, b) Kondisi Topografi, c) Kondisi Geologi, d) Kondisi Geomorfologi, e) Kondisi Iklim, f) Demografi, g) Kondisi Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan Daerah Kabupaten Magelang, .

a. Kondisi Geografis.

Kabupaten Magelang merupakan salah satu Kabupaten di Wilayah Propinsi Jawa Tengah yang terletak antara 110° 01' 51" - 110° 26' 58" Bujur Timur dan antara 7° 19' 13" - 7° 42' 16" Lintang Selatan. dengan luas wilayah 1.085,73 Km² (108.573 Ha). Secara Administratif Pemerintah Kabupaten Magelang berbatasan dengan :

- 1) Sebelah Utara : Kabupaten Temanggung dan Kabupaten Semarang
- 2) Sebelah Timur : Kabupaten Semarang dan Kabupaten Boyolali,
- 3) Sebelah Selatan : Provinsi D.I.Y. dan Kabupaten Purworejo
- 4) Sebelah Barat : Kabupaten Wonosobo dan Kabupaten Temanggung ,
- 5) Di Tengah–tengahnya ada wilayah Kota Magelang,

Posisi Kabupaten Magelang dalam konstalasi Wilayah Propinsi Jawa Tengah sangat strategis, Kabupaten Magelang merupakan daerah perlintasan jalur kegiatan ekonomi, yaitu Daerah Istimewah Yogyakarta, dan Purwokerto–Semarang- Magelang–Yogyakarta–Solo.

Kabupaten Magelang dibagi dalam 21 Kecamatan dan 372 Desa serta 5 Kelurahan. Adapun pembagian dan luas Wilayah tiap-tiap Kecamatan terinci sebagaimana Tabel IV.1. berikut ini :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel IV.1. Pembagian Wilayah Administrasi dan Luas Wilayah Kabupaten Magelang

No	Kecamatan	Jumlah Desa/ Kelurahan	Jumlah Dusun/ Lingkungan	Luas Wilayah (Km ²)	%
1	2	3	4	5	6
1.	Salaman	20	162	68.87	6,34
2.	Borobudur	20	137	54.55	5,02
3.	Ngluwar	8	70	22.44	2,07
4.	Salam	12	98	31.63	2,91
5.	Srumbung	17	141	53.18	4,90
6.	Dukun	15	142	53.40	4,92
7.	Muntilan	14	127	28.61	2,64
8.	Mungkid	16	139	37.40	3,44
9.	Sawangan	15	157	72.37	6,67
10.	Candimulyo	19	123	46.95	4,32
11.	Mertoyudan	13	133	45.35	4,18
12.	Tempuran	15	110	49.04	4,52
13.	Kajoran	29	135	83.41	7,68
14.	Kaliangkrik	20	121	57.34	5,28
15.	Bandongan	14	129	45.79	4,22
16.	Windusari	20	108	61.65	5,68
17.	Secang	20	125	47.34	4,36
18.	Tegalrejo	21	138	35.89	3,31

19	Pakis	20	165	69.56	6,41
20.	Grabag	28	178	77.16	7,11
21.	Ngablak	16	94	43.80	4,03
	Jumlah	372	2.733	1.085,73	100

Sumber Data : Kabupaten Magelang Dalam Angka 2016

b. Kondisi Topografi

Kabupaten Magelang secara topografi merupakan dataran tinggi yang berbentuk basin (cekungan) dengan dikelilingi gunung-gunung (Merapi, Merbabu, Andong, Telomoyo, Sumbing) dan pegunungan Menoreh. Dua sungai besar mengalir di tengahnya, Sungai Progo dan Sungai Elo dengan beberapa cabang anak sungai yang bermata air di lereng gunung tersebut. Topografi datar 8.599 Ha, bergelombang 44.784 Ha, curam 41.037 Ha dan sangat curam 14.155 Ha. Ketinggian wilayah antara 153-3.065 m di atas permukaan laut. Ketinggian rata-rata 360 m di atas permukaan laut.

c. Kondisi Geologi

Bagian barat daya Kabupaten Magelang (Salaman dan Borobudur bagian selatan) tersusun dari batuan breksi, andesit, dasit, tufa, tufa lapili, aglomerat dan lava andesit yang merupakan bagian dari formasi Andesit Tua. Batuan dari gunung berapi yang ada di sekeliling wilayah ini merupakan unsur batuan yang membentuk dataran Magelang berupa tanah endapan alluvial yang subur. Wilayah Kabupaten Magelang di bagian tengah merupakan tanah endapan/alluvial yang merupakan

lapukan dari batuan induknya. Sedangkan di lereng dan kaki gunung merupakan tanah endapan vulkanis.

Jenis Tanah di Kabupaten Magelang adalah alluvial kelabu, alluvial coklat, regosol coklat kelabu, regosol coklat tua, andosol coklat, lithosol, latosol coklat, latosol coklat kemerahan, latosol coklat tua kemerahan dan latosol merah kekuningan.

d. Kondisi Geomorfologi

Berdasarkan pengamatan peta topografi, Kabupaten Magelang merupakan daerah yang di kelilingi oleh gunung api-gunung api kuarter yang terletak disebelah barat dan timur, pada sebelah timur terdapat gunung Merapi dan gunung Merbabu, sedangkan pada bagian barat terdapat gunung Sumbing.

e. Kondisi Iklim

Kabupaten Magelang mempunyai iklim yang bersifat tropis dengan dua musim yaitu musim penghujan dan musim kemarau. Pada tahun 2011 menurut Stasiun Meteorologi Pertanian Khusus (SMPK) Borobudur Kabupaten Magelang, banyaknya curah hujan rata-rata 1.492 mm/tahun, rata-rata hari hujan 87, dengan suhu udara rata-rata 26° C.dan kelembaban udara rata-rata 80%.

f. Kondisi Demografi

Penduduk Kabupaten Magelang pada Tahun 2016 sejumlah 1.230.417 jiwa. Kepadatan penduduk rata-rata 1.133 jiwa/Km², dimana

jumlah penduduk terbanyak di Kecamatan Mertoyudan yaitu sebesar 110.555 jiwa atau sekitar 8,99 % dari total penduduk Kabupaten Magelang, Sedangkan jumlah penduduk terkecil di Kecamatan Ngluwar sebesar 30.813 jiwa atau 2,50% dari total jumlah penduduk di Kabupaten Magelang. Hal tersebut dapat dilihat sebagaimana Tabel IV.2. sebagai berikut :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel IV.2. Jumlah Penduduk Kabupaten Magelang Per Kecamatan Tahun 2012-2016

No	Kecamatan	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
1.	Salaman	69.215	65.852	66.462	67.922	68.512
2.	Borobudur	56.589	55.602	56.036	57.056	57.610
3.	Ngluwar	30.241	29.857	30.007	30.628	30.813
4.	Salam	44.408	44.455	44.842	45.845	46.231
5.	Srumbung	45.344	44.782	45.421	46.533	47.089
6.	Dukun	44.056	42.960	43.379	44.288	44.682
7.	Muntilan	73.570	74.839	75.547	77.189	77.869
8.	Mungkid	69.523	68.669	69.633	71.263	72.097
9.	Sawangan	57.245	53.705	54.264	55.351	55.863
10.	Candimulyo	48.362	45.341	45.820	46.859	47.306
11.	Mertoyudan	97.509	104.761	106.406	109.147	110.555
12.	Tempuran	48.041	46.395	46.850	47.918	48.353
13.	Kajoran	56.849	51.477	51.558	52.582	52.786
14.	Kaliangkrik	57.115	52.345	52.769	53.846	54.269
15.	Bandongan	56.249	54.539	54.972	56.127	56.566
16.	Windusari	51.091	46.298	46.894	47.969	48.495
17.	Secang	75.830	74.921	76.195	77.769	78.801
18.	Tegalrejo	52.519	53.200	53.902	55.122	55.735
19.	Pakis	55.951	52.242	52.411	53.458	53.720
20.	Grabag	87.067	81.749	82.388	83.862	84.490
21.	Ngablak	40.897	37.927	37.812	38.522	38.571
	Jumlah	1.217.671	1.181.916	1.193.568	1.219.371	1.230.417

Sumber Data : Kabupaten Magelang Dalam Angka 2016 BPS Kabupaten Magelang 2016

Distribusi penduduk suatu wilayah dapat dilihat dari tingkat kepadatan penduduknya. Wilayah yang memiliki kepadatan penduduk yang tinggi adalah Kecamatan Mertoyudan, Mungkid, Muntilan dan Secang. Keempat Kecamatan tersebut memiliki ketersediaan sarana prasarana dan aksesibilitas wilayah yang baik karena berada pada jalur

yang sangat strategis, dilalui oleh jalur jalan arteri Semarang-Yogyakarta sehingga berkembang pesat sebagai berkembang pesat sebagai Wilayah Perkotaan di Kabupaten Magelang. Wilayah yang memiliki kepadatan paling rendah adalah Kecamatan Kajoran. Berikut ini distribusi dan tingkat kepadatan penduduk tiap Kecamatan di Kabupaten Magelang.

Tabel IV.3. Kepadatan Penduduk Kabupaten Magelang Per Kecamatan Tahun 2012-2016

No	Kecamatan	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
1.	Salaman	1.005.	956	965	986	995
2.	Borobudur	1.037.	1.019	1.027	1.048	1.056
3.	Ngluwar	1.348	1.331	1.337	1.365	1.373
4.	Salam	1.404	1.405	1.418	1.449	1.462
5.	Srumbung	853	842	854	875	885
6.	Dukun	825	804	812	829	837
7.	Muntilan	2.571	2.616	2.641	2.698	2.722
8.	Mungkid	1.859	1.836	1.862	1.905	1.928
9.	Sawangan	791	742	750	765	772
10.	Candimulyo	1.030	966	976	998	1.008
11.	Mertoyudan	2.150	2.310	2.346	2.407	2.438
12.	Tempuran	980	946	955	977	986
13.	Kajoran	682	617	618	630	633
14.	Kaliangkrik	996	913	920	939	946
15.	Bandongan	1.228	1.191	1.201	1.226	1.235
16.	Windusari	829	751	761	778	787
17.	Secang	1.602	1.583	1.610	1.643	1.665
18.	Tegalrejo	1.463	1.482	1.502	1.536	1.553
19.	Pakis	804	751	753	769	772
20.	Grabag	1.128	1.059	1.068	1.087	1.095
21.	Ngablak	934	866	863	879	881
	Jumlah	1.121	1.089	1.099	1.123	1.133

Sumber Data : Kabupaten Magelang Dalam Angka 2016 BPS Kabupaten Magelang 2016

g. Kondisi Pegawai Negeri Sipil

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang pada Tahun 2016 sebanyak 10.896 orang dengan latar belakang pendidikan bervariasi mulai dari lulusan SD sampai dengan lulusan S2. Secara lengkap, tingkat pendidikan pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang dapat dilihat pada Tabel IV.4.

Tabel IV.4. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Pendidikan, Jenis Kelamin Per 1 Maret 2016

No	Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah Total
1.	SD	143	2	145
2.	SMP/ST	269	26	295
3.	SMA/SMEA/SMK/STM	1.104	761	1.865
4.	D-I	56	192	248
5.	D-II	517	854	1.371
6.	D-III/Sarjana Muda / Akademi	313	640	953
7.	D-IV/S-I/Sarjana	2.362	3.266	5.628
8.	S-2/Pasca Sarjana / Magister	255	136	391

Sumber : BKD Kabupaten Magelang.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil menurut tingkat pendidikan, Per 1 Maret 2016 terbanyak dengan pendidikan sarjana sejumlah 5.628 Pegawai Negeri Sipil sedangkan jumlah pegawai yang mempunyai pendidikan terendah adalah Sekolah Dasar sejumlah 145 Pegawai Negeri

Sipil, sedangkan untuk pendidikan tertinggi S-2/Pasca Sarjana sebanyak 391 Pegawai Negeri Sipil.

Terkait dengan Profil Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Magelang berdasarkan Kelompok Jabatan, Rekapitulasi Kebutuhan, *Bezetting* (Jumlah PNS yang ada sampai dengan Per-1 Maret 2016) dan Realisasi Batas Usia Pensiun Tahun 2016 sebagaimana Tabel IV.5.

Tabel IV.5. Profil Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Magelang Berdasarkan Kelompok Jabatan Per 1 Maret 2016

No	Kelompok Jabatan	Rekapilasi Kebutuhan	Bezetting (Jumlah PNS yang ada s.d.1-3-2016)	Kekurangan BUP T.A.2016
1.	Pejabat Struktural	906	827	11
	a. Eselon II.A.	1	0	0
	b. Eselon II.B.	28	22	1
	c. Eselon III.A.	59	54	0
	d. Eselon III.B.	101	94	0
	e. Eselon IV.A.	485	459	5
	f. Eselon IV.B.	163	143	3
	g. Eselon V	69	55	2
2.	Tenaga Guru	7.600	5927	290
	a. TKN	7	6	0
	b. SDN	5.638	4.106	252
	c. SMPN	1.435	1.298	29
	d. SMAN	374	366	5
	e. SMKN	146	151	4
3.	Tenaga Kesehatan	1.563	1.021	2
	a. RSUD Muntilan	429	257	0
	b. Puskesmas dan UPT Dinas Kesehatan lainnya	1.563	764	2
4.	Tenaga Non	5.266	2.608	29

5.	Srtuktural	4.030		
	a. JFU/Staf	1.236	2.186	17
6.	b. JFK Teknis	0	422	12
	DPK Guru PNS		512	18
	a. TK Swasta		265	1
	b. SD Swasta		34	4
	c. SMP Swasta		140	11
	d. SMA Swasta		44	1
	e. SMK Swasta		29	1
	PNS menjadi Pejabat Negara	0	1	0
	Jumlah Keseluruhan	15.335	10.896	350

Sumber Data : BKD Kabupaten Magelang

Adapun data Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Magelang yang dikenai sanksi hukuman disiplin karena melanggar PP 30 Tahun 1980, PP 32 tahun 1979, PP 53 Tahun 2010, PP 10 Tahun 1983 dan PP 45 tahun 1990 dapat dilihat dari tabel IV.6 berikut ini

Tabel IV.6. Data PNS/CPNS yang dijatuhi Hukuman Disiplin Kabupaten Magelang Tahun 2012 – 2016

No	Jenis Hukuman	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
1	Hukuman Disiplin Tingkat Ringan	13	19	8	11	6
2	Hukuman Disiplin Tingkat Sedang	0	1	2	1	4
3	Hukuman Disiplin Tingkat Berat	25	20	17	10	18

	Jumlah	38	40	27	22	28
	Jumlah PNS	12.947	12.724	12.315	11.677	11.012
	Persentase (%)	0,29%	0,31%	0,22%	0,19%	0,25%

Sumber Data : BKD Kabupaten Magelang

Dari data tersebut di atas, dapat kita cermati lebih lanjut bahwa pada tahun 2016 Pegawai Negeri Sipil yang telah dijatuhkan hukuman disiplin tingkat ringan berupa Pernyataan Tidak Puas Secara Tertulis sebanyak 6 (enam) orang PNS dengan rincian :

- 1) 2 (dua) orang karena mangkir kerja, telah melanggar PP 53 Tahun 2010.
- 2) 1 (satu) orang karena berkata-kata kotor, telah melanggar PP 53 Tahun 2010.
- 3) 2 (dua) orang karena perceraian tanpa ijin pejabat yang berwenang telah melanggar PP 53 Tahun 2010 dan PP 10 Tahun 1983 Jo PP 45 Tahun 1990.
- 4) 1 (satu) orang karena merekayasa surat ijin belajar untuk kenaikan pangkat telah melanggar PP 53 Tahun 2010.

Sedangkan untuk penjatuhan hukuman disiplin tingkat sedang sebanyak 4 (empat) orang PNS karena melanggar Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS dengan rincian :

- 1) 1 (satu) orang dijatuhi hukuman berupa Penundaan Kenaikan Pangkat selama 1 (satu) tahun karena pelanggaran kekerasan terhadap anak didik.
- 2) 3 (tiga) orang dijatuhi hukuman disiplin berupa Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun dengan keterangan :
 - a) 1 (satu) orang karena kekerasan terhadap anak didik (ranah pidana).
 - b) 1 (satu) orang karena pelanggaran pemalsuan dan reyakasa ijin belajar.
 - c) 1 (satu) orang karena pelanggaran KDRT.

Untuk Penjatuhan Hukuman disiplin tingkat berat sebanyak 18 (delapan belas) orang PNS dengan rincian :

- 1) 5 (lima) orang PNS dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun dengan keterangan :
 - a) 2 (dua) orang karena mangkir kerja telah melanggar PP 53 Tahun 2010.
 - b) 2 (dua) orang karena tidak melaporkan perkawinannya yang pertama telah melanggar PP 53 Tahun 2010 dan PP 10 Tahun 1983, PP 45 Tahun 1990.
 - c) 1 (satu) orang Pemalsuan dokumen telah melanggar PP 53 Tahun 2010.

- 2) 8 (delapan) orang PNS dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa Pembebasan dari Jabatan karena pelanggaran :
 - a) 5 (lima) orang karena perselingkuhan telah melanggar PP 53 Tahun 2010 dan PP 10 Tahun 1983 Jo PP 45 Tahun 1990.
 - b) 3 (tiga) orang karena Pelecehan seksual terhadap anak didik telah melanggar PP 53 Tahun 2010.
- 3) 3 (tiga) orang PNS dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS dengan keterangan :
 - a) 1 (satu) orang PNS karena mangkir kerja lebih dari 46 (empat puluh enam) hari kerja telah melanggar PP 53 Tahun 2010.
 - b) 1 (satu) orang pengedar Sabu-sabu telah melanggar PP 32 tahun 1979.
 - c) 1 (satu) orang PNS karena menjadi Anggota Parpol telah melanggar PP 53 Tahun 2010.
- 4) 2 (dua) orang PNS dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS karena melakukan pencabulan terhadap anak didik telah melanggar PP 32 tahun 1979.

Dari sejumlah 28 PNS yang dijatuhi hukuman disiplin 23 orang berasal dari Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Magelang yaitu khususnya dari tenaga pendidikan, sedangkan lainnya 1 orang dari Dinas Kesehatan, 1 orang Kecamatan Salam, 1 orang Dinas Perdagangan dan Pasar, 1 orang dari Dinas Tenaga Kerja Sosial dan

Transmigrasi dan 1 orang Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Magelang.

Sedangkan PNS yang diberi Peringatan karena tidak mengikuti apel pagi tanpa keterangan yang sah sebanyak 3 kali atau lebih dalam satu bulan dari tahun ketahun mengalami kenaikan terbanyak pada Tahun 2016 sebanyak 446 orang atau 4,05 % dari Total Jumlah PNS Kabupaten Magelang, mengenai data pegawai yang diberikan peringatan pada Tahun 2013-2016 sebagaimana Tabel IV.7.

Tabel IV.7. Data PNS/CPNS yang diberikan peringatan Kabupaten Magelang Tahun 2012–2016

No	Jenis Peringatan	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
1	Peringatan Pertama	443	434	427	421	426
2	Peringatan Kedua	25	27	24	21	20
	Jumlah	468	461	457	442	446
	Jumlah PNS	12.947	12.724	12.315	11.677	11.012
	Persentase (%)	3,61 %	3,62 %	3,71%	3,78 %	4.05 %

Sumber Data : BKD Kabupaten Magelang

B. Hasil penelitian

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan terhadap indikator variabel kekuatan,

kelemahan, peluang dan ancaman kinerja Pegawai Negeri Sipil yang telah ditentukan sebelumnya

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat pada penelitian indikator variabel internal dan eksternal kinerja Pegawai Negeri Sipil. Indikator internal dan eksternal kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut pada dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.8. Indikator Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang

Indikator variabel kekuatan	Indikator variabel kelemahan
Kompetensi PNS	Belum efektifnya <i>punishment</i>
Ketersediaan anggaran	Budaya “ewuh pakewuh”
Ketersediaan sarana prasarana kantor	Keterbatasan kesempatan pengembangan SDM
Indikator variabel peluang	Indikator variabel ancaman
Tuntutan layanan lebih baik dari masyarakat	Kekurangan jelasan regulasi
Kemajuan teknologi	Adagium masyarakat “kuat lakono, rakuat glethakke”
Perkumpulan profesi PNS	Imej politik kepala daerah

Dalam langkah berikutnya akan dikemukakan mengenai penilaian atas faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diperoleh melalui wawancara

a. Penilaian Variabel Kekuatan

Untuk lebih jelas mengenai penilaian dari indikator variabel kekuatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.9. Indikator Variabel Kekuatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang

Indikator variabel kekuatan	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang	Nilai
Kompetensi PNS			X			3
Ketersediaan anggaran			X			3
Ketersediaan sarana prasarana kantor			X			3

Dari tabel di atas dapat kita ketahui kekuatan kinerja Pegawai Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang, sebagai berikut:

1) Kompetensi PNS

Kompetensi PNS dapat dikategorikan cukup baik, hal ini dikarenakan pada Pemerintah Kabupaten Magelang terdapat DIKLAT, yang dilakukan guna menunjang kompetensi yang ada pada Kinerja Pegawai Sipil

2) Ketersediaan anggaran

Ketersediaan anggaran dikategorikan cukup baik, dimana setiap pelaksanaan kegiatan di Pemerintahan Kabupaten Magelang mendapatkan alokasi anggaran yang cukup memadai untuk kelancaran kegiatan.

3) Ketersediaan sarana prasarana kantor

Ketersediaan sarana dan prasarana kantor dikategorikan cukup, hal ini dikarenakan masih terdapat peralatan dan sarana yang belum mencukupi atau menunjang, sehingga menjadikan kinerja belum optimal.

b. Penilaian Variabel Kelemahan

Untuk lebih jelas mengenai penilaian dari indikator variabel kelemahan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang dapat di lihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.10. Indikator Variabel Kelemahan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang

Indikator variabel kelemahan	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang	Nilai
Belum efektifnya <i>punishment</i>			X			3
Budaya “ewuh pakewuh”			X			3
Anggaran terbatas sehingga tidak seluruh PNS mempunyai kesempatan pengembangan SDM				X		2

Sumber data primer (2017)

Dari tabel di atas dapat kita ketahui kelemahan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang, sebagai berikut:

1) Belum efektifnya *punishment*

Belum efektifnya *punishment* dapat dikategorikan cukup, karena pada Pegawai Negeri Sipil masih kecil, belum ada kekuatan atau kebijakan dari atasan untuk memberikan hukuman bagi pegawai yang lalai akan tugas yang diberikan, sehingga pegawai masih beranggapan bahwa tidak ada hukuman atau pemberhentian pada Pegawai Negeri Sipil, hal ini menjadikan kinerja kurang optimal

2) Budaya “ewuh pekewuh”

Budaya “ewuh pekewuh” dalam kategori cukup baik, karena pada Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Kabupaten Magelang dengan adat Jawa yang masih menjunjung sopan santun pada orang yang lebih tua, menjadikan adanya budaya ewuh pekewuh, sehingga hal ini akan menjadikan pegawai tidak bisa merata dalam pemberian tugas kepada Pegawai Negeri Sipil yang lebih tua

3) Anggaran terbatas sehingga tidak seluruh PNS mempunyai kesempatan pengembangan SDM

Anggaran terbatas sehingga tidak seluruh PNS mempunyai kesempatan pengembangan SDM, hal ini menjadikan peningkatan kemampuan pada Pegawai Negeri Sipil tidak maksimal

c. Penilaian Variabel Peluang

Untuk lebih jelas mengenai penilaian dari indikator variabel peluang kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.11 Indikator Variabel Peluang Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang

Indikator variabel peluang	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang	Nilai
Tuntutan layanan lebih baik dari masyarakat		X				4
Kemajuan teknologi		X				4
Perkumpulan profesi PNS				X		2

Sumber data primer (2017)

Dari tabel di atas dapat kita ketahui peluang kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang, adapun hasilnya sebagai berikut:

1) Tuntutan layanan lebih baik dari masyarakat

Tuntutan layanan lebih baik dari masyarakat dikategorikan menjadi baik, hal ini dikarenakan masyarakat lebih pandai dan kritis dalam menerima pelayanan, sehingga pegawai dituntut untuk memberikan pelayanan yang selalu baik untuk masyarakat dengan asumsi bahwa masyarakat merupakan konsumen yang harus diberikan pelayanan baik

2) Kemajuan teknologi informasi

Kemajuan teknologi informasi dikategorikan baik, hal ini dikarenakan dalam Pemerintahan Kabupaten Magelang semua berbasis internet, sehingga pencarian informasi bisa di unduh online.

3) Perkumpulan profesi PNS

Perkumpulan profesi PNS dalam kategori kurang, hal ini dikarenakan dengan adanya perkumpulan profesi PNS bisa saling tukar menukar informasi, sehingga menunjang kinerja, tetapi dalam pelaksanaannya perkumpulan profesi PNS hanya berlangsung tidak lama selain itu ketika perkumpulan yang menjadikan topik pembicaraan tidak hanya tentang kinerja, sehingga masih belum optimal

d. Penilaian Variabel Ancaman

Untuk lebih jelas mengenai penilaian dari indikator variabel ancaman kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.12. Indikator Variabel Ancaman Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang

Indikator variabel ancaman	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang	Nilai
Regulasi dari pusat belum memberikan kepastian hukum			X			3
Adagium masyarakat “kuat lakono, rakuat glethakke”			X			3
Imej politik kepala daerah				X		2

Sumber data primer (2017)

Dari tabel di atas dapat kita ketahui kekuatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang, adapun hasilnya sebagai berikut:

1) Regulasi dari pusat belum memberikan kepastian hukum

Regulasi dari pusat belum memberikan kepastian hukum, karena dalam Pemerintahan Kabupaten Magelang regulasi masih belum di setujui oleh pemerintah, sehingga menjadikan kinerja pegawai belum bisa optimal

2) Adagium masyarakat “kuat lakono, rakuat glethakke”

Adagium masyarakat “kuat lakono, rakuat glethakke” dikategorikan cukup, dikarena masih banyak pegawai yang

beranggapan bahwa ketika bekerja “kuat lakono, rakuat glethakke” sehingga menjadikan pegawai tidak bekerja dengan optimal dan tujuan pekerjaan tidak tercapai.

3) Imej politik daerah

Imej politik daerah dikategorikan kurang, karena adanya politik daerah sehingga kinerja pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Magelang tidak optimal

2. Penentuan posisi dan strategi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Magelang

Dari data yang ada telah diketahui masing-masing bobot dari indikator-indikator variabel, yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kinerja Pegawai Negeri Sipil, setelah pemberian bobot pada masing-masing indikator maka dapat dilakukan perhitungan nilai tertimbang, untuk lebih jelas mengenai perhitung nilai tertimbang dari indikator variabel internal dan eksternal kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.13. Perhitungan nilai tertimbang Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Magelang

No	Kategori Variabel dan Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	5
	Kekuatan Kinerja PNS			
1	Kompetensi PNS.	0.50	3	1.50
2	Ketersediaan anggaran.	0.35	3	1.05
4	Ketersediaan sarana prasarana kantor.	0.15	3	0.45
	Total	1.00		3.00
	Kelemahan Kinerja PNS			
3	Belum efektifnya <i>punishment</i> .	0.45	3	1.35
4	Budaya "ewuh pakewuh".	0.30	3	0.90
5	Anggaran terbatas sehingga tidak seluruh PNS mempunyai kesempatan pengembangan SDM.	0.25	2	0.50
	Total	1.00		2.75
	Peluang Kinerja PNS			
1	Tuntutan layanan lebih baik dari masyarakat.	0.45	3	1.35
2	Kemajuan teknologi informasi.	0.30	3	0.90
3	Perkumpulan profesi PNS.	0.25	2	0.50
	Total	1.00		2.75
	Ancaman Kinerja PNS			
1	Regulasi dari pusat belum memberikan kepastian hukum	0.40	3	1.20

2	Adagium masyarakat "kuat lakoni, rakuat glethakke".	0.30	3	0.90
3	Imej politik kepala daerah.	0.30	2	0.60
	Total	1.00		2.70

Sumber data primer (2017)

Selanjutnya langkah terakhir adalah menentukan posisi kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Magelang dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matrik SWOT -4K penentuan strategi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan berdasarkan posisi yang dimiliki tersebut, oleh karena itu langkah yang perlu diperhatikan selanjutnya adalah menghitung selisih nilai tertimbang antara kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Adapun perhitungan selisih nilai tertimbangan pada Pemerintah Kabupaten Magelang dapat di lihat pada tabel berikut:

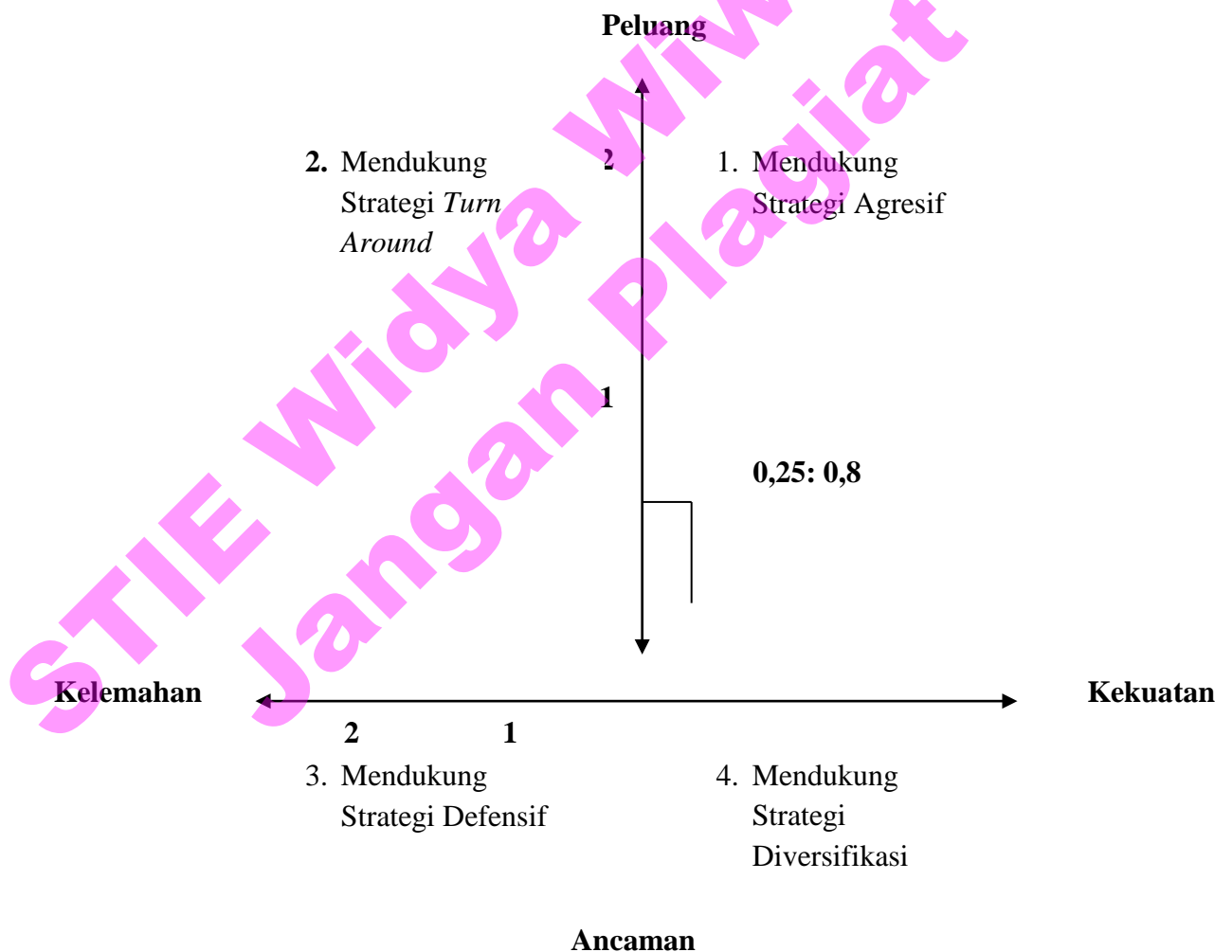
Tabel IV.14 Selisih Nilai Tertimbang Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang

Nilai tertimbang kekuatan kinerja Pegawai Negeri Sipil	3,00
Nilai tertimbang kelemahan kinerja Pegawai Negeri Sipil	2,75
selisih negative	0,25
Nilai tertimbang peluang kinerja Pegawai Negeri Sipil	3,50
Nilai tertimbang ancaman kinerja Pegawai Negeri Sipil	270
selisih positif	0,80

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa posisi kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang berada pada kuadran I. Hal ini disebabkan karena kedua selisih nilai tertimbang adalah horizontal yaitu 0,25 dan vertikal 0,8. Secara visual posisi kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1

Peta SWOT Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Magelang



Dari peta SWOT tersebut di atas dapat di ketahui bahwa posisi kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten

Magelang berada pada kuadran I, dengan demikian maka manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang berada pada posisi yang menguntungkan, mempunyai peluang dan kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung kebijakan pertumbuhan pembangunan yang lebih agresif.

Strategi yang harus dilakukan adalah *strategi agresif* yaitu suatu pemikiran yang logis, analitis serta konseptualisasi hal hal prioritas (dalam jangka panjang jangka pendek maupun mendesak) untuk dijadikan acuan dalam menetapkan langkah, tindakan, kiat dan taktik yang harus dilakukan secara terpadu agar kegiatan terlaksana sesuai dengan tujuan ,sasaran dan hasil yang harus dicapai berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah kabupaten Magelang.

3. Perumusan strategi

Perumusan alternatif strategi untuk strategi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Magelang yang sesuai dengan posisi Pemerintah Kabupaten Magelang yang berada pada posisi kuadran I maka strategi yang dipilih adalah strategi SO (*strength- Opportunities*)

Tabel IV.15. Matrik Analisis SWOT Perumuskan Alternatif Strategi

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
	1. Kompetensi PNS	1. Belum efektifnya <i>punishment</i>
	2. Ketersediaan sarana prasarana kantor	2. Budaya “ewuh pakewuh”
	3. Ketersediaan anggaran	3. Keterbatasan kesempatan pengembangan SDM
Peluang (<i>opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
1. Tuntutan layanan lebih baik dari masyarakat	1 Meningkatkan Kompetensi.	1 Mengefektifkan <i>punishment</i> agar ada efek jera .
2. Kemajuan teknologi	2 Melengkapi sarana dan prasarana Kantor yang diperlukan.	2 Membudayakan ingat mengingatkan tanpa ewuh pekewuh.
3. Perkumpulan profesi PNS	3 Meningkatkan peran organisasi profesi PNS	3 Meningkatkan kesempatan pengembangan SDM.
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST	Strategi WT
1. Kekurangan jelas regulasi	1 Penetapan peraturan yang di setujui bersama	1 Penegasan peraturan dan <i>punishment</i> kepada semua pegawai.
2. Adagium masyarakat “kuat lakono, rakuat glethakke”	2 Memberikan reward karir bagi PNS yang berkinerja baik.	2 Meningkatkan kerja sama antara pegawai

3. Imej politik kepala daerah	3 meningkatkan alokasi anggaran untuk mendukung kinerja .	3 Adanya pengembangan karir untuk semua karyawan dengan kinerja yang baik.
-------------------------------	---	--

Strategi SO (*sthrengths - opportunities*), yaitu memanfaatkan peluang berdasarkan kekuatan yang dimiliki secara maksimal untuk mendukung pertumbuhan yang agresif, dsamping itu juga pemerintah daerah kabupaten Magelang memperhitungkan dan memanfaatkan dengan baik setiap peluang diluar untuk peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu strategi yang lebih tepat untuk dilaksanakan adalah strategi yaitu :

1. Meningkatkan kompetensi Pegawai Negri Sipil di semua bidang sehingga mereka trampil dan memiliki keahlian ,kecakapan didalam menjalankan tugasnya.
2. Melengkapi sarana dan prasarana kantor yang diperlukan antara lain meliputi pembuatan jaringan antara SKPD dan pemanfaatan *software* berupa aplikasi yang memudahkan dalam pengawasan dan evaluasi kinerja pada bidang tugasnya.
3. Meningkatkan peran organisasi profesi PNS. Peran Korp Pegawai Negeri Sipil (KORPRI) untuk lebih ditingkatkan kearah yang mendorong PNS yang profesional, kompetitif, kompeten dan akuntabel

Dalam implementasi strategi selanjutnya hendaknya dapat dilaksanakan melalui kerjasama yang baik dan didukung oleh seluruh pihak pada Pemerintah Kabupaten Magelang seperti pegawai, pihak pimpinan SKPD dan stakeholder terkait.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan tentang kinerja pegawai negeri sipil dilingkungan pemerintah kabupaten Magelang dapat diketahui hal hal sebagai berikut:

1. Pegawai negeri Sipil dilingkungan pemerintah kabupaten Magelang, memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yaitu:

a. Kekuatan (*strenghts*)

- 1) Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- 2) Ketersediaan anggaran
- 3) Ketersediaan sarana prasarana kantor

b. Kelemahan (*weaknesses*)

- 1) Belum efektif nya *punishment*
- 2) Budaya ewuh pekewuh
- 3) Keterbatasan kesempatan pengembangan SDM

c. Peluang (*opportunisties*)

- 1) Tuntutan layanan yang lebih baik
- 2) Kemajuan teknologi
- 3) Perkumpulan profesi Pegawai Negeri Sipil

d. Ancaman (*threats*)

- 1) Kekurang-jelasan regulasi
- 2) Adagium 'kuat lakonono ra kuat glethakke'

- 3) Image politik kepala daerah
2. Strategi yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Magelang adalah strategi *SO (Strengths- opportunities)*. Strategi ini memanfaatkan peluang dan kekuatan yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan yang ada.

Hal ini dapat dilakukan dengan melaksanakan uapya sebgai berikut:

- a. Meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di semua bidang sehingga mereka trampil dan memiliki keahlian ,kecakapan didalam menjalankan tugasnya.
- b. Melengkapi sarana dan prasarana kantor yang diperlukan antara lain meliputi pembuatan jaringan antara SKPD dan pemanfaatan *software* berupa aplikasi yang memudahkan dalam pengawasan dan evaluasi kinerja pada bidang tugasnya.
- c. Meningkatkan peran organisasi profesi PNS. Peran Korp Pegawai Negeri Sipil (KORPRI) untuk lebih ditingkatkan kearah yang mendorong PNS yang profesional, kompetitif, kompeten dan akuntabel

B. Saran

Setelah melakukan analisa data yang ada dan memperhatikan kesimpulan diatas maka untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang diperlukan hal hal sebagai berikut:

- a. Membuat regulasi yang memberikan ruang dan kesempatan yang seluas luasnya kepada Pegawai Negeri Sipil baik itu pejabat sturktural maupun

fungsional dalam memperoleh kesempatan Pendidikan dan Pelatihan. Disamping itu juga diberikan ruang dan kesempatan untuk memberikan ide ide yang inovatif dan orisinal.

- b. Membangun jaringan jaringan berbasis aplikasi yang diperlukan terutama pemenuhan menuju *Magelang one click* sehingga bupati selaku pembina kepegawaian dapat mengontrol kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- c. KORPRI (Korp Pegawai Negeri Sipil) sebagai wadah organisasi profesi Pegawai Negri Sipil perlu dirubah Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangganya diarahkan untuk lebih menegembangkan Pegawai Negeri yang profesional, kompeten dan akuntabel dan diberikan tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga benar-benar dapat dirasakan manfaatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam Ibrahim Indrawijaya (2010), *Teori, Perilaku Dan Budaya Organisasi*, Bandung : Penerbit Refika Aditama.
- Ambar Teguh Sulistyani (2004), *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: Penerbit Gaya Media
- Gibson (1994). *Organisasi dan menajamen. Perilaku struktur proses*. Edisi keempat Jakarta Erlangga
- Handoko T (2001), Hani, *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hussein Umar (1997) *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kristian Widya Wicaksono (2006), *Administrasi Dan Birokrasi Pemerintah*, Jogjakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Marsono (1974), *Pembahasan Undang Undang Republik Indonesia No 8 Th 1974 Tentang Pokok Pokok Kepegawaian*. Jakarta PT Ikhtiar Baru
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan keenam, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mondy & Noe (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta, BPFE
- Mondy (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Rangkuti Freddy (2004), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Utama Pustaka.
- Rivai, Veithzal (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.
- Robbins, 1996. *Perilaku organisasi*, PT Indeks Kelompok Gramedia Jakarta
- Sekretariat Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.

Sekretariat Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang
Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Shadily (1992). *Sosiologi untuk masyarakat Indonesia.* Jakarta Rineka Cipta

Simamora, Hendri (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: STIE.
YKPN.

Sumarsono (2013), *Strategi Pemerintahan: Manajemen Organisasi Publik*,
Yogyakarta, Penerbit Erlangga.

Soeprihanto, J, 1996. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Meningkatkan
Pangsa Pasar.* Jakarta: Rineka Cipta

Sugiyono (2011), *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*,
Bandung: CV. Alfabeta.

Suwarsono, 2012. *Matrik dan Skenario dalam Strategi.* Yogyakarta UPP STIM
YKPN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat