

**STRATEGI PENGEMBANGAN PROFESIONALISME
SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR KECAMATAN RONGKOP**

TESIS



Diajukan Oleh :

ONY HARYADI

NIM : 152203092

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA**

2017

TESIS
STRATEGI PENGEMBANGAN PROFESIONALISME
SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR KECAMATAN RONGKOP

Oleh :
ONY HARYADI
NIM : 152203092

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada Tanggal : 24 September 2017

Dosen Penguji I

I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si, Ph. D

Dosen Pembimbing I

Dosen Penguji II/ Dosen Pembimbing II

Dr. Nur Wening, M.Si

Drs. Muhammad Subkhan, MM

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, Oktober 2017

Mengetahui,
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : ONY HARYADI

NIM : 152203092

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya, tidak berisi materi yang ditulis orang lain sebagai persyaratan penyelesaian studi di perguruan tinggi ini atau perguruan tinggi lain kecuali bagian-bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan dengan mengikuti tata cara dan etika penulisan karya ilmiah yang lazim.

Apabila ternyata terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, September 2017

Yang Menyatakan,

ONY HARYADI

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Cinta, Sumber Ilmu Pengetahuan yang senantiasa memberikan limpahan berkat dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Dalam menyusun tesis ini, penulis telah berusaha untuk menyajikan sebuah laporan yang baik dan sistematis. Berbagai pihak telah membantu dalam proses penyusunan tesis ini. Tanpa bantuan tersebut, niscaya tesis ini tidak akan terwujud. Untuk itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph. D selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Dr. Nurwening, M.Si selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan, bimbingan dan masukan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Drs. Muhammad Subkhan, MM selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan, bimbingan dan masukan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak/ Ibu Dewan Penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak/ Ibu Dosen dan Staf administrasi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Camat Rongkop beserta staf yang berkenan mengizinkan dan menanggapi penulis dalam melakukan penelitian.

7. Bapak Kepala Bagian Administrasi Pembangunan beserta rekan-rekan kerja yang senantiasa memberikan semangat dalam motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
8. Istriku tercinta, kedua jagoanku Kia dan Kiel, terimakasih untuk doa dan kekuatannya, “kalian semua sungguh luar biasa”. Juga orang tua dan keluarga besarku Ponjong dan Wonosari yang tak pernah berhenti memberikan doa dan dorongan baik material maupun spiritual sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis sangat menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, doa dan dorongan dari semua pihak tentunya tesis ini tidak akan terselesaikan. Tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, oleh karena itu penulis mengharap kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini. Terakhir, semoga karya ilmiah ini bermanfaat.

Yogyakarta, September 2017

Penulis,

Ony Haryadi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Pertanyaan Penelitian	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Tinjauan Teori	13
B. Landasan Teori	19
C. Analisis SWOT	34
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	38
B. Definisi Operasional Variabel	38

C. Objek Penelitian	40
D. Instrumen Penelitian	40
E. Pengumpulan Data	40
F. Teknik Analisis Data	41
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
A. Analisis Penelitian	49
B. Analisis Lingkungan Eksternal	57
C. Analisis Lingkungan Internal	63
D. Analisis SWOT-4K	68
E. Matriks Strategi SWOT-4K	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	91
B. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

STIE Widya Wiwaha
 Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1	Kondisi Personil Kecamatan Rongkop 52
Tabel 4.2	Daftar Pegawai Kecamatan Rongkop Berdasarkan Pendidikan 53
Tabel 4.3	Daftar Pegawai Kecamatan Rongkop Berdasarkan Golongan Kepangkatan 54
Tabel 4.4	Daftar Pegawai Kecamatan Rongkop Berdasarkan Usia 54
Tabel 4.5	Daftar Aset Tetap Kecamatan Rongkop Semester I 55
Tabel 4.6	Jenis Pelayanan Umum di Kecamatan Rongkop 57
Tabel 4.7	Analisis Variabel Peluang 69
Tabel 4.8	Analisis Variabel Ancaman 69
Tabel 4.9	Analisis Variabel Kekuatan 70
Tabel 4.10	Analisis Variabel Kelemahan 71
Tabel 4.11	Pembobotan Atas Variabel Peluang 72
Tabel 4.12	Pembobotan Atas Variabel Ancaman 73
Tabel 4.13	Pembobotan Atas Variabel Kekuatan 74
Tabel 4.14	Pembobotan Atas Variabel Kelemahan 75
Tabel 4.15	Penilaian Atas Peluang 76
Tabel 4.16	Penilaian Atas Ancaman 77
Tabel 4.17	Penilaian Atas Kekuatan 77
Tabel 4.18	Penilaian Atas Kelemahan 78
Tabel 4.19	Perhitungan Nilai Tertimbang Atas Peluang 79
Tabel 4.20	Perhitungan Nilai Tertimbang Atas Ancaman 80

Tabel 4.21	Perhitungan Nilai Tertimbang Atas Kekuatan	80
Tabel 4.22	Perhitungan Nilai Tertimbang Atas Kelemahan	81
Tabel 4.23	Nilai IFAS dan EFAS pada Strategi Pengembangan Profesionalisme SDM di Kantor Kecamatan Rongkop	82
Tabel 4.24	Matriks Strategi SWOT-4K Hasil Penelitian Strategi Pengembangan Profesionalisme SDM di Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul	84

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Matriks SWOT-4K	43
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kecamatan Rongkop	50
Gambar 4.2 Matriks SWOT-4K Strategi Pengembangan Profesionalisme SDM di Kantor Kecamatan Rongkop Kab. Gunungkidul	83

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN PROFESIONALISME SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR KECAMATAN RONGKOP

Oleh : Ony Haryadi

Pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat menjadi kenyataan dan sukses apabila didukung oleh aparatur yang memiliki profesionalisme tinggi. Implementasi kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang tentang pemerintahan daerah, telah menciptakan implikasi luas di segala aspek pemerintahan dari pusat sampai dengan kecamatan dan desa/kelurahan. Organisasi Perangkat Daerah khususnya bagi pegawainya harus lebih berkualitas, produktif dan profesional.

Kecamatan merupakan *line office* dari pemerintah daerah karena berhadapan langsung dengan masyarakat dan memiliki tugas untuk membina penyelenggaraan pemerintahan kelurahan atau desa. Sebagai institusi yang berhadapan langsung dengan masyarakat yang memiliki dinamika yang tinggi, kecamatan harus didukung dengan aparatur yang memadai baik segi kualitas ataupun kuantitas. Kurang optimalnya kinerja aparatur pemerintahan kecamatan merupakan fenomena yang menjadi sorotan akhir-akhir ini.

Unit Kerja Kecamatan Rongkop sebagai salah satu komponen dalam jajaran pemerintahan Kabupaten Gunungkidul memiliki peran yang sangat strategis karena kedudukannya sebagai unsur staf yang membantu pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Oleh karena itu perlunya pengembangan profesionalisme Sumber Daya Manusia bagi aparatur untuk menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Penelitian ini termasuk penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik analisis SWOT -4K. Tujuan penelitian ini adalah Untuk merumuskan strategi yang dilakukan dalam mengembangkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Rongkop.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah mendapatkan strategi pengembangan profesionalisme Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Rongkop yaitu : (1) Menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya menurut SOTK yang baru dan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada, (2) Mengoptimalkan SDM yang ada dengan meningkatkan profesionalisme SDM-nya guna menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama, (3) Meningkatkan kemampuan pegawai dengan belajar disiplin ilmu baru yang sesuai untuk bersama-sama saling membantu melaksanakan beban tugas yang tidak merata untuk menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama, (4) Mengoptimalkan dana yang ada untuk peningkatan profesionalisme SDM guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan SOTK yang baru.

Kata kunci : *Strategi, Pengembangan Profesionalisme SDM, Analisis SWOT*

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pelaksanaan otonomi daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia, pada dasarnya telah memberikan peluang dan tantangan bagi daerah, khususnya daerah kabupaten/ kota sebagai konsekuensi logis paradigma yang diemban oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 yaitu Demokratisasi, Pemberdayaan Aparatur dan Masyarakat serta Pelayanan Publik. Peluang dan tantangan tersebut merupakan suatu hal yang beralasan, mengingat secara empirik masyarakat menginginkan peranan aparatur pemerintah dapat menjalankan tugas-tugas pelayanan secara optimal. Tumpuan dari harapan-harapan itu sendiri kini lebih tertuju pada institusi pemerintah daerah agar dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat menjadi kenyataan dan sukses apabila didukung oleh aparatur yang memiliki profesionalisme tinggi dengan mengedepankan terpenuhinya akuntabilitas dan responsibilitas publik, yakni dengan menekan sekecil mungkin pemborosan penggunaan sumber-sumber keuangan pemerintah (negara) dan juga sekaligus memperkuat peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai fondasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Implementasi kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang tentang pemerintahan daerah, telah menciptakan implikasi luas di segala aspek pemerintahan dari pusat sampai dengan desa/kelurahan. Seiring dengan implementasi kebijakan otonomi daerah dan konsep baru paradigma pemerintahan, yang lebih menitik beratkan pada aspek demokratisasi, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan masyarakat yang prima, maka implikasi yang muncul yaitu tuntutan kepada semua tingkatan Organisasi Perangkat Daerah khususnya bagi pegawainya untuk lebih berkualitas, produktif dan profesional menjadi semakin besar dan bersikap proaktif.

Pengertian otonomi daerah menurut UU No. 32 Tahun 2004 adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. . Salah satu tujuan pemberian otonomi kepada daerah adalah dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam hal pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kesejahteraan rakyat. Aspek penting yang mempengaruhinya antara lain adalah kenyataan mengenai tingkat kualitas sumber daya manusia dan kemampuan keuangan daerah yang dirasa masih kurang. Tetapi dari aspek-aspek tersebut kualitas sumber daya manusia, baik sumber daya manusia aparatur maupun sumber daya manusia masyarakat merupakan faktor paling dominan terhadap pelaksanaan otonomi daerah, sebab faktor-faktor lain

secara empirik sangat tergantung dari faktor ini. Berapapun besarnya dana yang dimiliki oleh suatu daerah, dan betapa besarnya sumber daya alam yang tersedia, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka daerah sulit untuk berkembang.

Sumber daya manusia yang tersedia hanya akan dapat mendukung pertumbuhan bila disertai dengan penguasaan pengetahuan yang memadai. Tanpa penguasaan pengetahuan yang sesuai dan memadai, penduduk yang besar hanya akan berdampak menambah beban bangsa untuk mencapai serta mempertahankan tingkat kesejahteraan yang pantas. Sumber daya manusia aparatur, atau yang lebih dikenal dengan sebutan pegawai mempunyai posisi yang sangat penting dalam melaksanakan fungsi sebagai perumus, perencana, pelaksana, pengendali, maupun yang mengevaluasi pembangunan. Sebagai posisi kunci manajemen, pegawai harus memberikan contoh keteladanan, bersih dan berwibawa, serta memberikan pelayanan, dan kenyamanan pada rakyat. Selanjutnya, pegawai harus mempunyai kriteria bersih, disiplin, berwibawa dalam melaksanakan tugas selalu memperhitungkan efektifitas dan efisiensi kerja, tanpa manajemen pegawai yang baik, pembangunan suatu negara tidak akan membawa hasil yang baik. Sumber daya manusia yang tepat merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya bagi setiap organisasi karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Demikian

pula didalam perubahan lingkungan yang strategik (politik, ekonomi, sosial, teknologi, dll) maka perlu dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional dalam menjalankan tugasnya. Seiring dari pada itu dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan arus globalisasi, maka dituntut pula adanya sumber daya aparatur yang memiliki kapabilitas, yakni pegawai yang dapat bekerja secara efisien, efektif, produktif, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tidak kadaluarsa yang pada akhirnya mampu menampilkan kinerja yang memuaskan. Namun dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintah saat ini adalah adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dalam menjalankan tugasnya. Sumber daya manusia berperan penting dalam pelaksanaan otonomi daerah disamping hal-hal yang menyangkut prasarana, sarana dan wahana yang dibutuhkan. Apabila daerah otonom sudah dalam kaitan dengan negara modern, salah satu segi yang menonjol adalah kemandiriannya. Ini tercermin diantaranya adalah dalam kualitas sumber daya manusianya.

Dalam istilah militer di kenal istilah, "*not the gun, but the man behind the gun*", artinya bukanlah senjata yang penting melainkan manusia yang menggunakan senjata itu. Senjata yang bagus dan modern tidak akan berarti apa-apa apabila manusia yang dipercayakan menggunakan senjata itu tidak mempunyai kemampuan, kejujuran, semangat juang yang tinggi serta jiwa pengabdian terhadap negara dan bangsa. Begitupun dalam penyelenggaraan

pemerintahan, sebaik apapun sistem ataupun perangkat yang digunakan, tidak akan berarti apa-apa, tanpa didukung oleh pegawai yang berkualitas, komitmen yang kuat, kejujuran, semangat juang dan pengabdian yang tinggi terhadap negara dan bangsa. Demikian juga halnya untuk mewujudkan tujuan dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah perlu kemampuan yang tinggi yang didukung oleh pegawai yang berkualitas. Kualitas tersebut dapat diamati dari kemampuan profesionalitas sesuai bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemerintahan di masa mendatang adalah pemerintahan yang cerdas, inovatif dan kreatif serta berorientasi kepada kepentingan masyarakat, melaksanakan kewajiban untuk memenuhi harapan masyarakat. Sejalan dengan itu pemerintah daerah harus mampu mengedepankan fungsi-fungsi pelayanan, perlindungan dan pemberdayaan masyarakat dengan berlandaskan pada visi yang jelas. Visi tersebut berusaha diwujudkan melalui misi yang salah satunya adalah perwujudan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat secara profesional, berdaya guna, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan masyarakat yang dicita-citakan, salah satunya adalah melalui aparatur pemerintah yang berkualitas prima dari segala segi, baik segi fisik maupun non fisik.

Ketergantungan pemerintah daerah kepada pemerintah pusat selama zaman orde baru begitu besar, tetapi sekarang sudah saatnyalah pegawai pemerintah daerah harus mampu meningkatkan profesionalismenya, serta lebih kreatif dan proaktif. Pemerintah daerah harus menyadari bahwa

implementasi kebijakan otonomi daerah yang dititik beratkan pada daerah kabupaten/kota, tidak saja diartikan bahwa kewenangan yang dimiliki pemerintah daerah menjadi lebih besar dan otonomi makin luas tetapi harus dipahami juga bahwa, tanggung jawab dalam pelayanan harus semakin besar pula. Oleh karena itu seluruh penyelenggara otonomi daerah harus memiliki sumber daya pegawai yang berkualitas.

Pemerintahan kita, dalam mengemban misi nasional, faktor pegawai sebagai pelaksananya tidak dapat diabaikan begitu saja. Kedudukan dan peranan pegawai dalam setiap organisasi pemerintahan sangat menentukan, sebab pegawai merupakan tulang punggung pemerintahan dalam pembangunan nasional. Namun demikian di dalam pelaksanaan dan penyelenggaraannya yang bermacam-macam banyak mengalami kesulitan, karena masalah pegawai adalah masalah manusia sehingga memerlukan pengaturan dan pembinaan yang sebaik-baiknya.

Suatu kabupaten/ kota dapat dikatakan otonom jika mampu melaksanakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan secara mandiri. Keberhasilan implementasi dari penyelenggaraan otonomi daerah ini mau tidak mau harus diiringi oleh peningkatan kualitas sumber daya aparatur atau birokrasi pemerintahan daerah. Sebab kualitas sumber daya aparatur pemerintah merupakan salah satu aspek strategis dalam pelaksanaan otonomi daerah. Kurang optimalnya kinerja aparatur pemerintahan kecamatan dalam memberikan pelayanan publik dan menyelenggarakan administrasi pemerintahan membuat masyarakat kurang puas terhadap kinerja

pemerintah. Untuk meningkatkan kinerja aparat pemerintah kecamatan perlu dilakukan pengembangan sumber daya aparat. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus dan terus dilaksanakan mengingat pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang. Kecamatan Rongkop merupakan salah satu instansi pemerintah dalam penyelenggaraan otonomi daerah di Kabupaten Gunungkidul. Jika diamati secara seksama, kualitas aparat birokrasi pemerintah secara umum kemampuan kemampuan profesionalnya belum merata dan belum sesuai dengan keahlian yang diperlukan, disisi lain belum efektifnya rentang kendali baik ditingkat pengambil kebijakan maupun pelaksana kebijakan serta kurangnya kedisiplinan. Kondisi birokrasi seperti di atas menyebabkan kinerja birokrasi pemerintah belum efektif dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan maupun pelayanan kepada masyarakat, karena itu Kantor Kecamatan Rongkop perlu melakukan upaya pemberdayaan sumber daya manusia aparat.

Kecamatan merupakan *line office* dari pemerintah daerah karena berhadapan langsung dengan masyarakat dan memiliki tugas untuk membina penyelenggaraan pemerintahan kelurahan atau desa. Sebagai institusi yang berhadapan langsung dengan masyarakat yang memiliki dinamika yang tinggi, kecamatan sebagai institusi administrasi memiliki berbagai masalah. Masalah yang dihadapi berkaitan dengan banyaknya jumlah penduduk, latar belakang pendidikan, umur, banyaknya desa di bawahnya, dan lain sebagainya. Tanpa adanya dukungan aparat

kecamatan yang memadai baik segi kualitas ataupun kuantitas, maka sulit untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada pemerintahan kecamatan. Kurang optimalnya kinerja aparatur pemerintahan kecamatan merupakan fenomena yang menjadi sorotan akhir-akhir ini. Beban pekerjaan yang tidak merata satu seksi dengan seksi lain menjadi penyebab profesionalisme menjadi tidak seimbang. Satu seksi sibuk, sedangkan seksi yang lain tidak ada pekerjaan. Satu orang pegawai menjadi operator beberapa sistem aplikasi, karena keterbatasan personil dan SDM yang ada. Unit Kerja Kecamatan Rongkop sebagai salah satu komponen dalam jajaran pemerintahan Kabupaten Gunungkidul memiliki peran yang sangat strategis karena kedudukannya sebagai unsur staf yang membantu pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah.

Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 7 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah, terdapat penambahan 1 (satu) orang pejabat struktural eselon IV a yaitu Kepala Seksi Pelayanan Umum. Dengan adanya penambahan pejabat struktural di Kecamatan, mengakibatkan penempatan pegawai harus lebih optimal, efektif dan efisien, mengingat pemerintah Kabupaten Gunungkidul belum dapat melakukan seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil sebagai akibat dari moratorium penerimaan pegawai yang masih diberlakukan hingga saat ini. Sumber Daya Manusia aparatur yang ada di Kecamatan harus lebih ditingkatkan guna melengkapi kekurangan kuantitas yang selalu menjadi masalah yang *klise*.

Ditambah lagi dengan dirangkainya beberapa tugas pokok dan fungsi yang seharusnya diampu oleh subbag ataupun seksi yang bersangkutan. Keterbatasan personil di kantor kecamatan Rongkop mengakibatkan satu orang pegawai bisa melakukan beberapa tupoksi yang seharusnya bukan menjadi tanggungjawabnya. Dengan jumlah pegawai sebanyak 19 ASN dan 1 orang Pegawai Tidak Tetap, tentunya jumlah tersebut sangat jauh dari cukup sehingga diharapkan dapat memberdayakan personil yang ada untuk melakukan tugas pokok dan fungsinya dalam melakukan penyelenggaraan pemerintahan. Jumlah 19 ASN itu terdiri dari Camat, Sekretaris Camat, Kasi Pelayanan Umum, Kasi Ketentraman dan ketertiban Umum, Kasi Kesejahteraan Sosial, Kasi Tata Pemerintahan, Kasi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Kasubag Umum, dan 11 orang Staf. Sedangkan posisi Kasubag Perencanaan dan Keuangan belum terisi dan di ampu oleh Kasi Tata Pemerintahan. Kondisi personil di Kecamatan Rongkop menurut tingkat pendidikannya terdiri dari: 1 orang lulusan SLTP, 7 orang SLTA, 1 orang lulusan D3, 8 orang lulusan S-1, dan 2 orang lulusan S-2. Menurut usia, kondisi personil di Kecamatan Rongkop terdiri dari: 1 orang pegawai berusia di bawah 36 tahun, 3 orang pegawai berusia di antara 41 – 45 tahun, 6 orang pegawai berusia diantara 46 – 50 tahun, 4 orang pegawai berusia di antara 51 – 55 tahun, dan 5 orang pegawai berusia di atas 56 tahun. Sedangkan berdasarkan Golongan, Pegawai dengan Golongan IV sebanyak 2 orang, Golongan III sebanyak 10 orang, Golongan II sebanyak 6 orang, dan Pegawai Tidak tetap sebanyak 1 orang.

Dalam suatu organisasi, unsur sumber daya manusia merupakan titik yang terpenting dalam pencapaian keberhasilan penyelenggaraan kegiatan organisasi tersebut. Artinya manusia merupakan penentu jalan atau tidaknya, maju atau mundurnya suatu organisasi. Bahkan jika sistem yang disusun sudah sangat baik, sarana dan prasarana juga memadai namun jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang baik, semua tidak akan ada berarti bagi keberadaan organisasi tersebut. Semua harus berjalan seiring dan sejalan. Sumber Daya Manusia, sistem, sarana dan prasarana, harus senantiasa ditingkatkan demi kemajuan suatu organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian tentang “Strategi Pengembangan Profesionalisme Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Rongkop” penting untuk dilakukan.

B. RUMUSAN MASALAH

Dari uraian yang tercermin pada latar belakang di atas maka permasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini bahwa Profesionalisme Sumber Daya Manusia Pegawai di Kantor Kecamatan Rongkop ditengarai masih belum optimal.

C. PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian yaitu:

Strategi apa saja yang perlu dilakukan untuk mengembangkan profesionalisme sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Rongkop?

D. TUJUAN PENELITIAN

Adapun yang menjadi tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

Untuk merumuskan strategi yang dilakukan dalam mengembangkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Rongkop.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat Praktis:

- a. Sebagai masukan bagi Camat Rongkop dalam pengambilan keputusan di Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul.
- b. Memberikan gambaran pengetahuan bagi pembaca pada khususnya dan masyarakat pada umumnya mengenai strategi pengembangan profesionalisme sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul pada era otonomi daerah.

2) Manfaat Ilmiah:

- a. Bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia pada khususnya.

- b. Lebih mengembangkan wawasan berpikir penulis dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- c. Dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan yang sedang diteliti mengenai strategi pengembangan profesionalisme sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul.

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN TEORI

Untuk memberi gambaran dan kerangka berpikir dalam penelitian ini kiranya perlu dibahas hasil-hasil penelitian terdahulu. Banyak peneliti yang mengadakan penelitian berkaitan dengan hal tersebut di atas, antara lain adalah:

1. Penelitian Sebelumnya

- a. Hasil penelitian Subaryono (2009) dengan judul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kecamatan Dlingo. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan teknik manajemen strategi dan penerapan teknik analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia di Kecamatan Dlingo yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Menempatkan pejabat yang tepat pada struktur organisasi satuan kerja sehingga optimal pelaksanaan tugas-tugasnya.
- 2) Meningkatkan kompetensi dan ketrampilan SDM akan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas.
- 3) Melaksanakan rencana strategi dan menjalankan misi untuk mencapai visi yang telah ditentukan melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)

- 4) Memanfaatkan anggaran yang ada secara maksimal dalam arti betapapun terbatasnya anggaran mampu dimanfaatkan untuk merealisasikan kegiatan yang direncanakan.
- 5) Struktur organisasi dan tata kerja yang baru harus mencerminkan kebutuhan riil yang mendukung tercapainya visi sehingga pelaksanaan tugas-tugas tidak tumpang tindih dengan satuan kerja yang lain namun saling mendukung.
- 6) Memanfaatkan SDM yang ada meskipun kurang terampil untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.
- 7) Rencana Strategis yang telah disusun dalam pelaksanaannya harus dapat diaplikasikan dan memudahkan dalam berkoordinasi dengan Satker yang lain.
- 8) Penyusunan APBD diarahkan pada sektor-sektor strategis atau unggulan namun demikian juga harus didukung infrastruktur yang tercukupi.

b. Hasil penelitian Syarifah (2012) dengan judul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa Propinsi NTB. Pada penelitian ini digunakan metode kualitatif. Berdasarkan keseluruhan uraian dari penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1) Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur di BKPP Kabupaten Sumbawa dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal.

a) Faktor-faktor internal

Faktor-faktor internal yang dimiliki oleh BKPP Kabupaten Sumbawa dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia aparatur meliputi:

a.1) Kekuatan (*strengths*) yaitu:

- a) Dukungan yang kuat dari pimpinan (manajemen puncak) dalam pengembangan pegawai;
- b) Keinginan yang kuat dari pegawai untuk terus meningkatkan pendidikan;
- c) Ketersediaan dana,
- d) Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

a.2) Kelemahan (*weaknesses*) yaitu:

- a) Sumber daya manusia aparatur berkualitas yang terbatas;
- b) Banyaknya jabatan struktural yang kosong;
- c) Mutasi pegawai yang terlalu cepat;
- d) Sikap mental;
- e) Motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah,
- f) Kurangnya penegakkan disiplin.

b) Faktor-faktor eksternal

Faktor-faktor eksternal yang dihadapi oleh BKPP Kabupaten Sumbawa mencakup:

b.1) Peluang (*opportunities*) yaitu:

- i. Kebijakan pelaksanaan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional;
- ii. Kebijakan dana perimbangan antara pemerintah pusat dengan pemerintahan daerah;
- iii. Kemajuan ilmu dan teknologi dan jumlah pelamar yang cukup besar,

b.2) Ancaman (*threats*) yaitu:

- i. Isu putra daerah;
- ii. Keterisolasian daerah;
- iii. Biaya hidup yang tinggi;
- iv. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah daerah;
- v. Situasi keamanan yang belum kondusif.

2) Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa yaitu:

- a) Meningkatkan kualitas dan intensitas diklat teknis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis bagi pegawai yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

- b) Menyelenggarakan diklat dengan mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga.
 - c) Memberikan tunjangan tambahan berbasis kinerja kepada pegawai.
 - d) Mengisi kekosongan jabatan dengan melakukan fit and proper test.
 - e) Memberikan reward dan punishment yang seimbang.
 - f) Melakukan survey kepuasan masyarakat secara periodik.
- c. Hasil penelitian Dian Sidharta (2014) dengan judul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pada kantor pelayanan Perijinan Terpadu (KPPT) Kabupaten Sumbawa. Pada penelitian ini digunakan metode deskriptif kuantitatif-kualitatif. Berdasarkan pembahasan dan analisis masalah yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal yang menjawab permasalahan yang timbul dalam penelitian ini. Kesimpulan pertama terkait penilaian kualitas pelayanan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sumbawa. Berdasarkan perhitungan Indeks Kepuasan Masyarakat kualitas pelayanannya masuk dalam kategori kurang baik. Dengan menggunakan analisis medan kekuatan diperoleh faktor-faktor penghambat perubahan dan faktor-faktor pendorong perubahan menuju perbaikan kualitas pelayanan. Faktor penghambat perubahan antara lain adalah prosedur pelayanan tidak

mudah, ketidakpastian jadwal pelayanan dan kejelasan, kedisiplinan, tanggungjawab dan kemampuan petugas pelayanan masih kurang serta kecepatan dan keadilan mendapatkan pelayanan yang masih kurang. Sedangkan faktor pendorong perubahan adalah terjaminnya keamanan, persyaratan perizinan sesuai dengan pelayanan, petugas melayani dengan sopan dan ramah serta lingkungan pelayanan yang nyaman.

Perubahan untuk mencapai peningkatan kualitas pelayanan dapat ditempuh dengan beberapa kegiatan sebagai berikut:

- 1) Pendidikan dan pelatihan teknis bagi aparatur KPPT Kabupaten Sumbawa dengan metode pendidikan dan pelatihan di luar jam kerja.
- 2) Sosialisasi prosedur perizinan di seluruh kecamatan se-Kabupaten Sumbawa, dengan maksud terbentuknya pemahaman bagi seluruh masyarakat tentang prosedur pengurusan perizinan yang dilayani oleh KPPT Kabupaten Sumbawa.
- 3) Pengadaan peralatan operasional kantor berupa peralatan komputer dan kendaraan medan berat, untuk menunjang pelaksanaan pelayanan masyarakat di dalam kantor dan di lapangan.

B. LANDASAN TEORI

1. Pengertian Strategi

Menurut Ismail Solihin (2012), Pada awalnya konsep strategi (*strategy*) didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*). Sejalan dengan perkembangan konsep manajemen strategik (*strategic management*), strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategik mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri (melalui berbagai keputusan strategi yang dibuat oleh manajemen perusahaan) yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Menurut J. David Hunger & Thomas L (2001), Strategi mencakup berbagai cara yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi saat ini maupun yang akan datang.

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi berasal dari kata "*Stratequm*" yang berarti sudut mana yang harus menilai, dan secara istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi memiliki beberapa makna, antara lain: (a) rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, cara bertindak; (b)

pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis besar pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran; (c) garis haluan. Dalam penelitian ini, istilah strategi diartikan sebagai perencanaan suatu program aksi.

Steiner dan Miner (1997) melihat strategi sebagai berikut:

“Penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan internal dan eksternal organisasi, perumusan kebijakan untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai”.

Selain itu, Quinn dalam Certo dan Peter (1994) mendefinisikan strategi sebagai:

“the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies and action sequences into a cohesive whole”.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa strategi sebagai suatu pola atau bentuk perencanaan yang terintegrasi dan dipengaruhi oleh visi, misi maupun sasaran organisasi dengan melihat faktor-faktor seperti kelemahan, kekuatan, tantangan serta kesempatan yang dimiliki oleh organisasi. Dengan adanya kondisi tersebut organisasi dapat mendayagunakan kekuatan yang ada dan memperkecil kelemahan-kelemahan yang dapat mempengaruhi jalannya strategi tersebut.

2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Papayungan (1995), Sumber Daya Manusia adalah seluruh kemampuan atau potensi penduduk yang berada di dalam suatu wilayah tertentu beserta karakteristik atau ciri demografis, sosial maupun

ekonominya yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembangunan. Jadi membahas sumber daya manusia berarti membahas penduduk dengan segala potensi atau kemampuannya. Potensi manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek kuantitas dan kualitas. Potensi manusia yang nantinya ditunjukkan dalam aspek yang salah satunya adalah kualitas, hanya dapat dicapai dengan adanya pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut diperlukan karena sumber daya manusia merupakan faktor yang paling mempengaruhi kehidupan. Kemampuan manusia untuk mempengaruhi alamnya menunjukkan bahwa posisi sumber daya manusia sangat sentral adanya.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2001), Istilah manajemen sumber daya manusia selanjutnya disingkat dengan pengembangan SDM berarti suatu perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan anggota untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan.

Michael Armstrong (1994) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Sedangkan menurut Desimone, R.L. *et al* (2001), Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para

pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/ atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan sumber daya manusia. Program pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan sumber daya manusia dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan

jabatan atau pekerjaan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan (dunia kerja) dituntut agar bekerja efektif, efisien kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi sumber daya manusia melalui latihan dan pendidikan. Tiga aspek utama yang dipertimbangkan sebagai acuan dalam fungsi pengembangan SDM tersebut adalah: (1) Diagnosis kebutuhan pengembangan dan rencana pengembangan, atau untuk kepentingan penelitian ini disebut perencanaan pengembangan SDM, (2) Implementasi pengembangan SDM, dan (3) evaluasi pengembangan SDM.

a. Perencanaan Pengembangan SDM

Perencanaan pengembangan SDM merupakan tahap awal yang memuat diagnosis kebutuhan pengembangan personalia. Kebutuhan ini ditentukan oleh analisis kebutuhan pada 3 level, yaitu level individu, kelompok, dan organisasi (sistem). Analisis kebutuhan ini sangat berkaitan dengan apa yang telah dicanangkan oleh kebijakan publik yang ada serta mengacu pada perencanaan strategik yang telah dibuat. Menurut William B (1996), kebutuhan individu mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas jabatan, perpindahan jabatan, pengembangan personal dan profesional, dan keamanan jabatan.

Terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menilai dan merencanakan kebutuhan pengembangan SDM, terutama yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan lingkungan internal, yang mengacu pada perencanaan strategik. Salah satu cara untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT ini membantu menemukan kesepadanan terbaik antara trend lingkungan (misalnya peluang dan ancaman) dan kemampuan internal. Peluang adalah setiap situasi yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Biasanya hal tersebut merupakan suatu trend atau perubahan beberapa jenis atau kebutuhan yang diabaikan yang meningkatkan permintaan produk atau jasa dan memungkinkan perusahaan meningkatkan posisinya dengan memasoknya. Suatu ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan di lingkungan perusahaan yang berpotensi merusak strateginya. Ancaman itu dapat berupa suatu kendala, hambatan, atau sesuatu yang eksternal yang mungkin menyebabkan masalah, kerusakan, atau kecelakaan. Kekuatan adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai tujuannya. Kelemahan adalah suatu batasan, kekurangan, atau kerusakan dalam organisasi yang akan menahan organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara umum, strategi yang efektif adalah strategi yang memanfaatkan peluang organisasi

dengan menggunakan kekuatannya dan melindungi dirinya dari ancaman dengan menghindari atau memperbaiki atau mengimbangi kelemahan. Yang penting dalam analisis ini adalah analisis internal yang berkaitan dengan sumber daya manusia suatu perusahaan itu sendiri. Kebutuhan pengembangan SDM akan muncul pada berbagai level, pada waktu yang berlainan, dan untuk alasan yang beragam seperti tuntutan dari kebijakan publik dan perencanaan/manajemen strategik yang telah ditentukan oleh suatu lembaga, baik tingkat pusat maupun daerah. Di sini dapat muncul indikasi adanya kekurangan pegawai, persetujuan pelaksanaan program baru, atau menentukan jenis-jenis keterampilan pegawai yang dibutuhkan. Akibatnya, setiap kebutuhan pengembangan SDM tersebut memerlukan beberapa analisis untuk menentukan apakah hal tersebut dimasukkan sebagai komponen perencanaan pengembangan staf secara keseluruhan atau parsial (kewilayahan). Berbagai faktor terlibat dalam membentuk perencanaan pengembangan SDM. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah luasnya wilayah yang harus dilayani, personalia (administrasi dan lapangan) yang ada, sistem penggajian yang diberikan oleh pemerintah daerah, kontrak kerja dan sistem kepegawaian, kebijakan dan strategi dinas kebersihan dan pemerintah daerah, penelitian, dan praktik-praktik yang berlaku. Kebijakan yang diberikan oleh pemerintah daerah diperlukan untuk menentukan

perencanaan secara keseluruhan dalam pengembangan SDM sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan daerah itu sendiri. Evaluasi pengembangan SDM yang terjadi pada periode sebelumnya, misalnya, dapat dijadikan umpanbalik untuk membuat perencanaan pengembangan SDM pada periode yang akan segera berjalan. Perencanaan pengembangan SDM ini juga hendaknya disesuaikan dengan ketersediaan teknologi dalam meningkatkan kemampuan aparatur. Singkatnya, setiap perencanaan pengembangan SDM harus dibuat, disusun, direncanakan, dan diarahkan dalam konteks tertentu sehingga dapat diacu sebagai perencanaan yang komprehensif dan pengembangannya yang bersifat makro.

b. Implementasi Pengembangan SDM

Implementasi pengembangan SDM ini muncul bila desain rencana pengembangan SDM ini dibentuk ke dalam suatu struktur operasional dan bila kebijakan dan putusan yang termuat dalam perencanaan pengembangan SDM tersebut dilaksanakan. Perencanaan pengembangan SDM pada berbagai level (individu, kelompok, dan organisasi) dikoordinasi sedemikian rupa sehingga bisa diimplementasikan, dan masing-masing tidak bisa dilepaskan begitu saja dalam perubahan dan upaya peningkatan layanan secara keseluruhan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Salah satu aspek yang dilihat dalam implementasi pengembangan SDM ini

adalah dari aspek keterampilan yang diperlukan dalam melakukan tugas, yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknis, dan keterampilan interpersonal. Hal tersebut harus didukung oleh iklim organisasi yang kondusif.

Kriteria implementasi pengembangan SDM hendaknya mencakup:

- Administrasi dan dukungan kebijakan yang jelas
- Kejelasan tujuan pengembangan SDM.
- Keterlibatan staf profesional dalam pengembangan SDM tingkat bawah.
- Koordinasi tugas dan fungsi serta bahan/peralatan yang digunakan.
- Target yang rasional sesuai dengan tujuan perusahaan.
- Kepemimpinan dan tanggung jawab peran untuk kelompok kerja tertentu.
- Alur komunikasi dan umpanbalik sebagai bagian dari proses dan program pengembangan SDM.
- Dukungan dan modifikasi (bila dibutuhkan) dalam semua komponen sistem.

c. Evaluasi Pengembangan SDM

Aspek evaluasi pengembangan SDM dapat dikatakan sebagai puncak yang menentukan karena aktivitas yang berkaitan di dalamnya mencakup pengerahan upaya manusia dan sumberdaya

fisik suatu sistem. Seluruh lapisan organisasi terlibat dalam proses aktivitas evaluasi ini. Dua hal utama yang umumnya dilakukan pada aktivitas ini berkaitan dengan hal-hal administrasi dan teknis. Sub-aspek administrasi berkaitan dengan bagaimana administrasi diterapkan dalam proses pengembangan SDM. Artinya, bagaimana hal tersebut direncanakan, disusun, diarahkan, dan dikendalikan. Yang kedua, sub-aspek teknis, berkaitan dengan tingkat efektivitas penerapan di lapangan. Selain kedua hal tersebut, yang agak sulit dievaluasi adalah apakah pengembangan SDM tersebut (terutama perencanaan dan implementasi pengembangan SDM) telah membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka-panjang atau tidak, atau apakah pelatihan yang diberikan kepada, misalnya, petugas lapangan telah berdampak atau tidak, dan sebagainya. Dalam hal ini, perusahaan dapat menilai seluruh dampak proses pengembangan SDM terhadap hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, apakah terjadi peningkatan dalam pelayanan pengelolaan sampah dan/atau kebersihan atau tidak.

Terdapat beberapa pertimbangan dalam melakukan evaluasi pengembangan SDM.

- Tujuan evaluasi, yang berkaitan dengan apa yang dievaluasi (tujuan program, tujuan jangka panjang, metode, orang, hasil).

- Prinsip evaluasi, yang berkaitan dengan kelayakan, sistematika, efektivitas biaya, dsb.
- Jenis evaluasi, yang berkaitan dengan program atau teknik tertentu.
- Data, yaitu bagaimana data mengenai pengembangan SDM ini didokumentasikan, dicatat, dianalisis, ditafsirkan, dan dinilai.
- Hasil, yaitu hasil apa yang akan dievaluasi (kompetensi pegawai, pembelajaran, peningkatan layanan, hasil pelatihan, kinerja pegawai, kinerja kelompok, atau kinerja perusahaan).

Dapat disimpulkan bahwa aspek evaluasi dari pengembangan staf ini menuntut adanya pemeliharaan sumberdaya manusia organisasi sebagai tanggung jawab utama kepemimpinan. Di sini mencakup pertimbangan terhadap waktu, uang, dan orang-orang yang terlibat dalam proses pengembangan SDM tersebut.

4. Profesionalisme Pegawai

Sebelum membahas sikap profesional, ada baiknya diketahui terlebih dahulu makna profesional dan profesionalisme, dan akhirnya baru akan tercapai tindakan profesional. Profesional artinya ahli dalam bidangnya. Jika seorang manajer mengaku sebagai seorang yang profesional maka ia harus mampu menunjukkan bahwa dia ahli dalam bidangnya. Harus mampu menunjukkan kualitas yang tinggi dalam

pekerjaannya. Berbicara mengenai profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya. Secara sederhana, profesionalisme yang diartikan perilaku, cara, dan kualitas yang menjadi ciri suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi (Oerip dan Uetomo, 2000:264-265).

Istilah profesional itu berlaku untuk semua aparat mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi (Kurniawan, 2005:74).

Agus Setiono (2004:35) mengatakan bahwa untuk profesionalisme aparatur, paling tidak ada dua nilai yang harus dikembangkan, yaitu:

- 1) Tugas dan peranan harus senantiasa bertujuan melayani kepentingan umum.
- 2) Profesionalisme aparatur harus didasarkan pada pendidikan dan spesialisasi rasional.

Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai yang tercermin melalui prilakunya sehari-hari dalam

organisasi. Tingkat kemampuan pegawai yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan pegawai rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula. Istilah kemampuan menunjukkan potensi untuk melaksanakan tugas yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan. Kalau disebut potensi, maka kemampuan disini baru merupakan kekuatan yang ada di dalam diri seseorang. Dan istilah kemampuan dapat juga dipergunakan untuk menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh seseorang, bukan apa yang telah dikerjakan oleh seseorang. Apa yang dikemukakan Oemar Hamalik (2000:7-8) dapat menambah pemahaman mengenai profesionalisme pegawai atau tenaga kerja. Ia mengemukakan bahwa tenaga kerja pada hakikatnya mengandung aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Aspek Potensial, bahwa setiap tenaga kerja memiliki potensi-potensi yang bersifat dinamis, yang terus berkembang dan dapat dikembangkan. Potensi-potensi itu antara lain: daya mengingat, daya berpikir, daya berkehendak, daya perasaan, bakat, minat, motivasi, dan potensi-potensi lainnya.
- 2) Aspek Profesionalisme dan vokasional, bahwa setiap tenaga kerja memiliki kemampuan dan keterampilan kerja atau kejujuran dalam bidang tertentu, dengan kemampuan dan keterampilan itu,

dia dapat mengabdikan dirinya dalam lapangan kerja tertentu dan menciptakan hasil yang baik secara optimal.

- 3) Aspek Fungsional, bahwa setiap tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya secara tepat guna, artinya dia bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam bidang yang sesuai pula, misalnya seorang tenaga kerja yang memiliki keterampilan dalam bidang elektronik.
- 4) Aspek Operasional, bahwa setiap tenaga kerja dapat mendayagunakan kemampuan dan keterampilannya dalam proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan kerja yang sedang ditekuninya.
- 5) Aspek Personal, bahwa setiap kerja harus memiliki sifat-sifat kebibadian yang menunjang pekerjaannya, misalnya: sikap mandiri dan tangguh, bertanggung jawab, tekun dan rajin.
- 6) Aspek Produktivitas, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki motif berprestasi, berupaya agar berhasil dan memberikan hasil dari pekarjaannya, baik kuantitas maupun kualitas.

Menurut Budi Rajab (2002:38) bahwa profesionalisme sangat dibutuhkan dalam organisasi. Diperlukan sumber daya manusia yang profesional, akan menciptakan kemampuan yang baik dan komitmen dari orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut sekaligus dapat membina citra organisasi.

5. Pengertian Pemerintah Daerah dan Kecamatan

Pemerintahan Daerah menurut Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan Tugas Pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Daerah otonom, selanjutnya disebut Daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam daerah otonom ini pemerintahan melakukan tugasnya sesuai dengan prinsip Otonomi Daerah. Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015. Dalam upaya untuk mewujudkan desentralisasi dalam Pemerintahan maka bagi daerah Provinsi, Kabupaten dan Kota diberikan kewenangan dalam menjalankan otonomi seluas-luasnya dan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dengan tetap berdasar pada asas otonomi dan tugas pembantuan.

Permasalahan utama dalam lingkup pelayanan publik adalah berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan tersebut.

Sedangkan pengertian Kecamatan menurut Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, disebutkan bahwa Pemerintah Kecamatan merupakan perangkat daerah/kota yang mempunyai wilayah kerja tertentu, dipimpin oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati/ Walikota melalui Sekretaris Daerah, Kota dan pemerintah kecamatan menerima pelimpahan sebagian wewenang pemerintahan dari Bupati/ Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Camat memiliki tugas:

- 1) Menjalankan sebagai kewenangan Pemerintahan yang dilimpahkan oleh Kepala daerah.
- 2) Memimpin pelaksanaan kebijakan pemerintahan Daerah di wilayah Kecamatan.
- 3) Membantu sekretaris Daerah dalam menyiapkan informasi mengenai wilayah kecamatan yang dibutuhkan dalam perumusan dalam kebijakan bagi Kepala Daerah.
- 4) Pembinaan pelayanan Umum.

C. ANALISIS SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2008) 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. Secara umum Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan

untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi tersebut, baik faktor internal maupun eksternal.

Berikut ini adalah elemen-elemen dari Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) menurut Rangkuti (2008):

a. Kekuatan (*Strengths*)

Strengths adalah sebuah faktor pendorong dan kekuatan yang berasal dari dalam organisasi, dimana kekuatan disini meliputi semua komponen-komponen organisasi baik sumber daya maupun kemampuan yang dapat dioptimalkan sehingga bermakna positif untuk pengembangan organisasi ataupun pelaksanaan sebuah program kerja. Misalnya, kepemimpinan yang efektif, keadaan keuangan yang kuat, SDM yang berkualitas, program kerja unggulan dan lain-lain.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Weakness adalah suatu faktor kekuatan “yang seharusnya dimiliki oleh organisasi” namun tidak ada, yang akhirnya menjadi kelemahan dalam organisasi tersebut. Maka *weakness* berarti kekurangan-kekurangan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Misalnya, kualitas SDM yang rendah, kuantitas SDM yang kurang, keterbatasan dana dan lain-lain.

c. Peluang (*Opportunities*)

Opportunity merupakan faktor-faktor pendukung dalam pengembangan maupun stabilitas organisasi maupun pelaksanaan proker. Faktor pendukung ini merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi, bukan dari dalam organisasi. Misalnya dukungan dari pemerintah, perkembangan teknologi dan lain-lain.

d. Ancaman (*Threats*)

Threats merupakan faktor-faktor penghambat atau hal-hal yang dapat mengancam perkembangan maupun stabilitas organisasi atau pelaksanaan program kerja, atau bahkan dapat mengancam keberadaan organisasi atau proker. Faktor ini juga berasal dari luar organisasi, bukan dari dalam organisasi. Misalnya, kebijakan pemerintah yang merugikan, hilangnya sumber dana dan lain-lain.

STIE Widya Wivaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini berisi tentang strategi pengembangan profesionalisme sumber daya manusia di kecamatan Rongkop. Penelitian ini bersifat eksploratif untuk merumuskan strategi pengembangan berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki dengan teknik manajemen strategi dan penerapan teknik analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis*). Pola kerjanya mendeskripsikan data-data kualitatif tentang sumber daya manusia aparatur di kecamatan Rongkop. Kemudian mengeksplorasi berbagai data dari sumber-sumber informan yang mengetahui permasalahan yang sedang diteliti untuk kemudian diolah menggunakan metode SWOT. Informan kunci yang dimaksud adalah Camat Rongkop, Sekretaris Camat serta Kasubag Umum.

B. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Yang dimaksud Profesionalisme dalam penelitian ini adalah sesuai dengan undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu seperti tersebut pada pada pasal 1 ayat (5) bahwa Pegawai ASN yang profesional adalah pegawai yang memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sedangkan menurut pasal 2b, bahwa penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN salah satunya adalah berdasarkan pada asas profesionalisme.

2. Strategi

Yang dimaksud strategi dalam penelitian ini adalah suatu pola atau bentuk perencanaan yang terintegrasi dan dipengaruhi oleh visi, misi maupun sasaran organisasi dengan melihat faktor-faktor seperti kelemahan, kekuatan, tantangan serta kesempatan yang dimiliki oleh organisasi. Dengan adanya kondisi tersebut organisasi dapat memanfaatkan kekuatan yang ada dan memperkecil kelemahan-kelemahan yang dapat mempengaruhi jalannya strategi tersebut. Dalam perumusan strategi yang akan diambil, lebih dahulu mengidentifikasi variabel yang ada yang meliputi:

a) Variabel Internal

Variabel Internal berupa kekuatan dan kelemahan dengan indikator: Aspek komitmen Pegawai, sarana dan prasarana,

kepemimpinan dan motivasi, sistem perencanaan, koordinasi internal, dana, SDM (Jumlah Pegawai dan Pendidikan Pegawai).

b) Variabel Eksternal

Variabel Eksternal berupa peluang dan ancaman dengan indikator: komitmen kepala daerah, tawaran mengikuti program peningkatan kualitas SDM dari pihak ketiga, pengembangan karir, penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintah, beban tugas pegawai, tuntutan peningkatan kualitas dari masyarakat.

C. OBJEK PENELITIAN

Objek dalam penelitian ini adalah kantor Kecamatan Rongkop sedangkan subyek yang diteliti adalah Camat Rongkop, Sekretaris Camat dan Kepala Sub bagian Umum Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul.

D. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian ini menggunakan panduan wawancara yang nantinya digunakan pada saat melakukan *Focus Group Discussion (FGD)* dengan informan kunci.

E. PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara yaitu wawancara, dan pemeriksaan dokumen.

1. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Peneliti bertanya langsung kepada informan kunci yang dipilih, yaitu pihak-pihak yang berkompeten yang dianggap mampu memberikan gambaran dan informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Wawancara menggunakan metode *Focus Group Discussion (FGD)* dengan beberapa informan yang dianggap mengetahui permasalahan yang ada.

2. Dokumen

Metode dokumen adalah pengumpulan data melalui sumber-sumber tertulis atau dokumen yang ada pada informan dalam bentuk dokumen peraturan perundangan ataupun dokumen lain yang mendukung pengumpulan data.

F. TEKNIK ANALISIS DATA

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT. Penggunaan analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor internal Pegawai Kecamatan Rongkop sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Disamping menganalisis faktor internal juga dilakukan analisis faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dalam

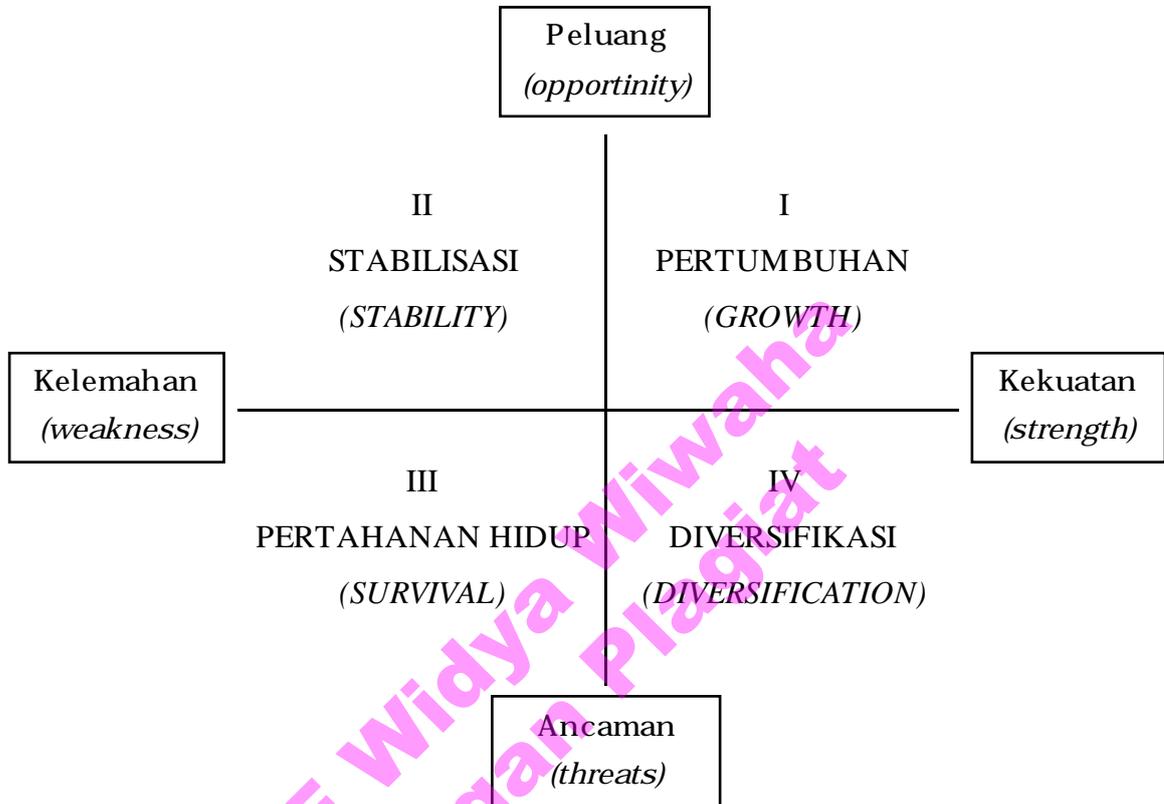
rangka meningkatkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia Pegawai di Kantor Kecamatan Rongkop.

Dengan mengetahui kondisi internal dan eksternal, maka akan dapat diketahui dimana posisi organisasi tersebut berada, sudah maju, sedang atau bahkan tertinggal dengan organisasi lain yang sejenis. Analisis SWOT yang akan diterapkan adalah analisis SWOT -4 Kuadran.

Analisis SWOT -4K didasarkan pada logika memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*opportunities*) serta meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor yang bersifat dapat dipengaruhi (*controlable*) sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal yang bersifat tidak dapat dipengaruhi (*uncontrolable*). 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 3.1

Matriks SWOT -4K



Sumber: Swarsono (2008)

Gambar di atas menunjukkan bahwa Matriks SWOT -4K memiliki 4 kuadran. Keempat kuadran tersebut terbentuk, pertama dari satu sumbu horizontal yang menggambarkan variabel lingkungan internal suatu organisasi yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Sumbu variabel kekuatan bernilai positif, sebaliknya sumbu variabel kelemahan bernilai negatif. Kedua, satu sumbu vertikal yang menggambarkan lingkungan eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Sumbu variabel peluang bernilai positif sedang sumbu variabel ancaman bernilai negatif.

Menurut Suwarsono (2008:43-47), dalam melakukan analisis SWOT

-4K tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Langkah 1 : Membuat indikator (butir) dari 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 tertentu dengan indikator lainnya. Pembobotan ini lebih banyak berkaitan dengan perbandingan besar kecilnya peran antar indikator, sehingga perlu dilihat pengaruh langsung maupun tidak langsungnya pada pencapaian tujuan perusahaan. Indikator yang memberikan kontribusi besar dalam pencapaian tujuan organisasi diberikan bobot yang lebih besar daripada indikator yang kontribusinya kecil. Nilai maksimal yang biasa digunakan adalah 1 atau 100 dalam setiap variabel, yang kemudian dibagi habis kedalam semua indikator yang ada dalam tiap variabel sesuai dengan besar kecilnya peran yang diberikan.

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 (*strength*) perusahaan dan peluang (*opportunity*), karena kedua kategori variabel memiliki hubungan positif dengan kinerja. Penilaian diberikan dengan angka negatif sejak -1 sampai -5 untuk kategori variabel kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*), 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 matriks SWOT -4K dan sekaligus menentukan strategi bersaing yang seyogyanya dilaksanakan berdasar posisi yang dimiliki. Namun sebelum menentukan letak kuadran, kita harus menentukan dahulu nilai EFAS dan Nilai IFAS-nya. Nilai EFAS diperoleh dari pengurangan antara nilai tertimbang peluang organisasi

dikurangi dengan nilai tertimbang ancaman organisasi, sedangkan Nilai IFAS diperoleh dari pengurangan antara nilai tertimbang kekuatan organisasi dikurangi nilai tertimbang kelemahan organisasi.

Dari hasil perhitungan tersebut digunakan sebagai dasar meletakkan organisasi pada salah satu kuadran dari matriks SWOT - 4K. Beberapa strategi menurut Suwarsono (2008:18-19) yang diperoleh dari teknik analisis SWOT sebagai berikut:

1. Organisasi yang berada pada posisi Kuadran I, apabila IFAS bernilai positif dan EFAS juga bernilai positif. Pada posisi ini maka perusahaan/ organisasi diharapkan menerapkan strategi pertumbuhan. Menurut Suwarsono (2008:41) manajemen berusaha memperbesar perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang telah berhasil dibangun untuk semaksimal mungkin mengeksplorasi peluang bisnis yang kini masih besar. Strategi tersebut meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal dan diversifikasi konsentrik.
2. Organisasi yang berada di posisi kuadran II, apabila IFAS bernilai negatif sementara EFAS bernilai positif. Pada posisi ini maka perusahaan/ organisasi diharapkan menerapkan strategi stabilisasi

karena perusahaan memiliki kelemahan yang cukup signifikan pada saat sesungguhnya masih tersedia peluang bisnis. 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 (Suwarsono, 2008:41)

3. Organisasi yang berada pada posisi Kuadran III, apabila IFAS bernilai negatif dan EFAS juga bernilai negatif. Pada posisi ini maka perusahaan/ organisasi diharapkan menerapkan strategi penyelamatan yang diperlukan untuk mempertahankan hidup perusahaan. Perusahaan perlu menyetatkan dirinya dengan melakukan efisiensi melalui pengurangan usaha dan disaat yang sama mencoba melakukan terobosan baru dengan sisa kekuatan yang masih tersisa. Strategi yang diterapkan sering disebut dengan strategi penyehatan. (Suwarsono, 2008:41)
4. Organisasi yang berada di posisi Kuadran IV, apabila IFAS bernilai positif dan EFAS bernilai negatif. Pada posisi ini perusahaan/ organisasi diharapkan menerapkan strategi diversifikasi. Perusahaan memiliki keunggulan bersaing memadai, namun pasar sudah tidak lagi menjanjikan, sehingga harus melakukan terobosan dengan keunggulan yang dimiliki untuk memasuki pasar baru dengan produk lama atau baru. (Suwarsono, 2008:42)

Analisis SWOT -4K dirasa efektif digunakan untuk menentukan dan memilih strategi yang akan digunakan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. ANALISIS PENELITIAN

1. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian

Kantor Kecamatan Rongkop merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang ada di bawah Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul. Kecamatan Rongkop merupakan salah satu dari 18 Kecamatan yang ada di Kabupaten Gunungkidul, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul kemudian ditindaklanjuti dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 76 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan. Kecamatan Rongkop terletak sekitar 27 Km sebelah Tenggara dari Ibukota Kabupaten Gunungkidul. Secara geografis Kecamatan Rongkop tergabung dalam zona Selatan, atau dikenal dengan zona Gunung Seribu yang memiliki ketinggian 200m – 300m dpl. Luas wilayahnya mencapai 8.783.04 Ha, dengan jumlah penduduk pada akhir 2016 mencapai 32.463 jiwa. Kecamatan Rongkop terbagi menjadi 8 Desa yaitu Botodayaan, Bohol, Pringombo, Pucanganom, Petir, Melikan, Semugih, dan Karangwuni terdiri dari 100 Pedukuhan 100 RW dan 373 RT yang wilayahnya berbatasan dengan Kecamatan Ponjong (Utara), Kecamatan Pracimantoro

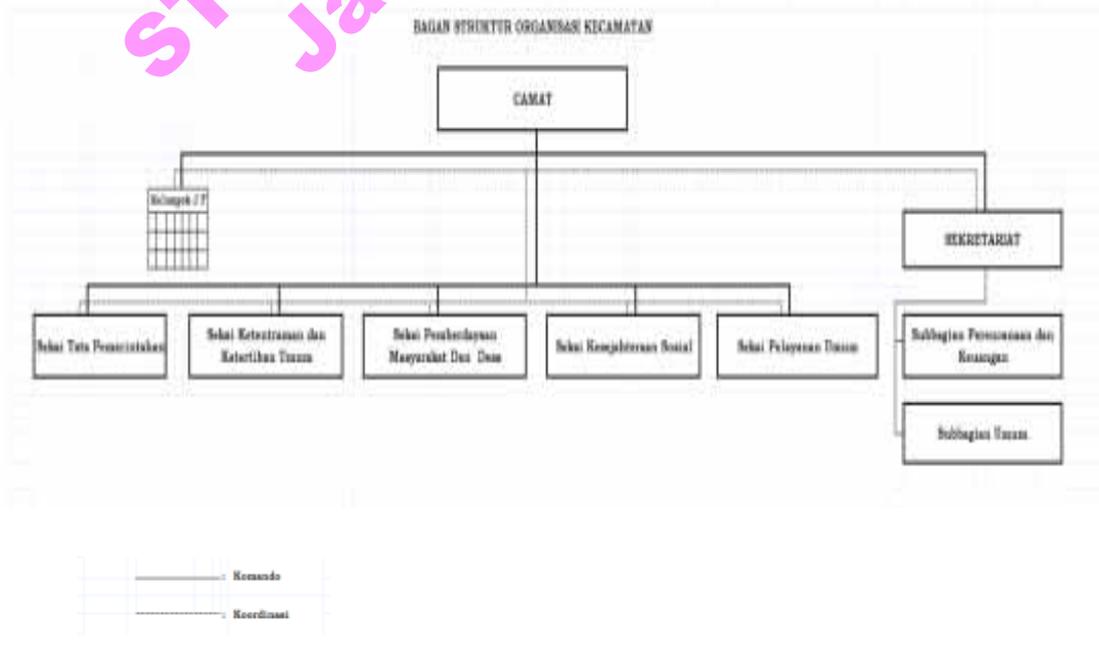
(Timur), Kecamatan Girisubo (Selatan), Kecamatan Tepus dan Semanu (Barat).

2. Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 76 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan, maka struktur organisasi Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul adalah terdiri dari Camat; Sekretariat yang membawahi Subbagian Perencanaan dan Keuangan dan Subbagian umum; Seksi Tata Pemerintahan; Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum; Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa; Seksi Kesejahteraan Sosial; Seksi Pelayanan Umum dan Kelompok Jabatan Fungsional. Adapun Struktur Organisasi Kecamatan Rongkop seperti pada gambar di bawah ini:

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Kecamatan Rongkop



Sedangkan tugas Kecamatan Rongkop sesuai dengan Peraturan Bupati tersebut adalah melaksanakan urusan pemerintahan dan tugas pembantuan di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Kecamatan Rongkop mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) perumusan kebijakan umum di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa;
- 2) perumusan kebijakan teknis di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa;
- 3) penyusunan rencana kinerja dan perjanjian kinerja di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa;
- 4) pengoordinasian penerapan dan penegakan Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati;
- 5) pengoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- 6) pengoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah di Kecamatan;
- 7) pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan kegiatan desa;

- 8) pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja perangkat daerah yang ada di kecamatan;
- 9) penyelenggaraan sistem pengendalian intern di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa;
- 10) penyusunan dan penerapan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa; dan
- 11) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan bidang penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa.

3. Sumber Daya Manusia

Sebagai sebuah Organisasi Perangkat Daerah (OPD), Kecamatan Rongkop memiliki sumber daya-sumber daya yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Sumber daya dimaksud mencakup sumber daya manusia (personil), dan asset/ barang inventaris. Kondisi personil Kecamatan Rongkop per 1 Agustus 2017 dapat dilihat dari tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Kondisi Personil Kecamatan Rongkop

NO	NAMA	TGL LAHIR	JABATAN	Gol	Pendidikan
1	JAKA WARDOYO, SH, MM	11/08/1966	Camat	IV/b	Sarjana Strata 2
2	SUPOMO, S.Pd, M.Si	07/02/1961	Sekcam	IV/a	Sarjana Strata 2
3			Kasi PMD		

4	ARIS SUYANTA, S.Sos	08/11/1961	Kasi Kessos	III/d	Sarjana Strata 1
5	SIGIT BINARSO, S.IP	14/12/1961	Kasi Tramtib	III/d	Sarjana Strata 1
6	SUKIYAT, S.Sos	11/05/1968	Kasi Pel. Umum	III/d	Sarjana Strata 1
7	KARDIYONO, S.IP	30/09/1969	Kasi Tapem	III/c	Sarjana Strata 1
8	WINARJO, A.Md	25/11/1963	Kasubbag Umum	III/c	D III
9			Kasubbag P & K		
10	SUNYOTO	03/02/1960	Staf Tramtib	III/b	SLTA
11	SUYITNA	15/05/1960	Staf Pel. Umum	III/b	SLTA
12	SUMANTORO	21/01/1965	Staf Umum	III/b	SLTA
13	PARJA	01/01/1965	Staf Kessos	III/b	SLTA
14	YAKOBUS TRIMURJAKA, S.IP	09/07/1972	Staf P & K	III/a	Sarjana Strata 1
15	RAHMAWATI, A.Md	16/10/1985	Staf Tapem	II/d	Sarjana Strata 1
16	SUBARYATA	20/07/1971	Staf Umum	II/c	SLTA
17	SUPARMIN	20/01/1967	Staf Umum	II/c	Sarjana Strata 1
18	SUHARYADI	16/06/1970	Staf PMD	II/b	Sarjana Strata 1
19	SUHARYANTO	04/04/1974	Staf Tapem	II/b	SLTA
20	ALI SAPTANA	16/03/1967	Staf PMD	II/a	SLTA
21	RUDIISTANTO	18/10/1972	PTT	-	SLTP

Sumber data: Laporan Kepegawaian Kecamatan Rongkop (2017)

Berdasarkan data di atas, data pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2

Daftar Pegawai Kecamatan Rongkop Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah Pegawai
1.	Sekolah Dasar	-
2.	SLTP	1
3.	SLTA	7
4.	Sarjana Muda/Diploma III	1
5.	Sarjana Strata 1	8
6.	Sarjana Strata 2	2
	Jumlah	19

Sumber data: Laporan Kepegawaian Kecamatan Rongkop (2017)

Sedangkan jumlah pegawai kantor Kecamatan Rongkop berdasarkan Golongan kepangkatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3

Daftar Pegawai Kecamatan Rongkop Berdasarkan Golongan Kepangkatan

No.	Pangkat/ Golongan	Jumlah Pegawai
1.	Pembina/ Gol IV	2
2.	Penata/ Gol III	10
3.	Pengatur/ Gol II	6
4.	Juru/ I	-
5.	Pegawai Tidak Tetap	1
	Jumlah	19

Sumber data: Laporan Kepegawaian Kecamatan Rongkop (2017)

Sedangkan jumlah pegawai kantor Kecamatan Rongkop berdasarkan Usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4

Daftar Pegawai Kecamatan Rongkop Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Pegawai
1.	< 36 Tahun	1
2.	36 – 40 Tahun	-
3.	41 – 45 Tahun	3
4.	46 – 50 Tahun	6
5.	51 – 55 Tahun	4
6.	> 55 Tahun	5
	Jumlah	19

Sumber data: Laporan Kepegawaian Kecamatan Rongkop (2017)

4. Sarana dan Prasarana

Aset Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul diperoleh dari APBD Kabupaten Gunungkidul. Aset yang dimiliki oleh kantor Kecamatan Rongkop merupakan sarana dan prasarana yang digunakan untuk menunjang tugas pokok dan fungsi kecamatan yaitu melakukan ketugasannya. Aset digunakan secara optimal yaitu memanfaatkan dengan sebaik-baiknya aset yang ada untuk menunjang ketugasan baik pelayanan kepada masyarakat maupun internal sekretariat Kecamatan Rongkop. Adapun aset yang dimiliki oleh kantor Kecamatan Rongkop adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5

Daftar Aset Tetap Kecamatan Rongkop Semester I Tahun 2017

No.	Jenis Aset Tetap	Jumlah	Satuan
1.	Tanah	1	Bidang
2.	Mobil Dinas	1	Unit
3.	Truk Tanky	1	Unit
4.	Sepeda Motor	6	Unit
5.	Mesin Ketik Manual	3	Unit
6.	Filling Cabinet	4	Unit
7.	Brankas	2	Unit
8.	Mesin Absensi Elektronik	1	Unit
9.	AC	1	Unit
10.	Kompor Gas	1	Unit
11.	Dispenser	1	Unit
12.	Televisi Warna	1	Unit
13.	Tangga Lipat Alumunium	1	Unit

14.	Komputer	5	Unit
15.	Laptop	3	Unit
16.	Printer	5	Unit
17.	Audio Amplifier	1	Unit
18.	LCD Proyektor	1	Unit
19.	Kamera Digital	1	Unit
20.	Wireless	1	Unit
21.	Pesawat sandi telekomunikasi	1	Unit
22.	Gedung Kantor	1	Unit
23.	Pendopo	1	Unit
24.	Rumah Dinas	2	Unit
25.	Kursi Kerja	40	Unit
26.	Meja Kerja	33	Unit
27.	Kursi Sofa	1	Set
28.	Meja Rapat	23	Unit
29.	Meja Pelayanan	2	Unit
30.	Kursi Tunggu	2	Unit
31.	Kursi Rapat	142	Unit
32.	Meja Kursi Tamu	3	Set
33.	Kipas Angin	4	Unit
34.	Wifi	1	Unit
35.	UPS	5	Unit
36.	Handy Cam	1	Unit
37.	Almari/ Rak	14	Unit

Sumber data: Laporan Aset Semester I Kecamatan Rongkop (2017)

5. Pelayanan Umum

Sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 76 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas,

Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan bahwa salah satu tugas kecamatan adalah melakukan pelayanan kepada masyarakat. Adapun jenis pelayanan yang dapat dilayani oleh Kantor Kecamatan Rongkop adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Jenis Pelayanan Umum di Kecamatan Rongkop

No	Jenis pelayanan	Keterangan
1.	- KP-4	Selesai di Kecamatan
2.	- Legalisasi	Selesai/berlanjut ke OPD lain
3.	- Pertanahan	Berlanjut ke OPD lain
4.	- Legalisasi Bantuan Desa	Berlanjut ke OPD lain
5.	- Proposal	Berlanjut ke OPD lain
6.	- Pengantar Ijin HO	Berlanjut ke OPD lain
7.	- Pengantar IMB	Berlanjut ke OPD lain
8.	- Dispensasi Nikah	Selesai di Kecamatan
9.	- Beasiswa	Selesai/berlanjut ke OPD lain
10.	- Keringanan Berobat	Berlanjut ke OPD lain
11.	- Pengantar SKCK	Berlanjut ke OPD lain
12.	- Pengantar Ijin Keramaian	Berlanjut ke OPD lain
13.	- Surat Pengantar Pindah Tempat	Berlanjut ke OPD lain

Sumber data: Laporan Pelayanan Umum Kecamatan Rongkop (2017)

B. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi Kantor Kecamatan Rongkop dengan ideal, terdapat beberapa faktor eksternal yang merupakan ancaman dan peluang bagi Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten

Gunungkidul dalam merumuskan strategi yang harus dilakukan masa yang akan datang. Analisis faktor Eksternal di Kecamatan Rongkop didapatkan dari *Focus Group Discussion (FGD)* yang dilakukan pada tanggal 1 Agustus 2017 di Ruang Rapat Kecamatan Rongkop, yang diikuti oleh Camat Rongkop, Sekcam Rongkop, Kasubbag Umum dan Peneliti. Pada FGD ini menghasilkan Faktor Eksternal yang meliputi:

1. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan potensi eksternal yang berada di luar Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul, dimana jika dioptimalkan dalam pemanfaatannya maka akan dapat menunjang pencapaian target dari Kantor Kecamatan Rongkop. Peluang tersebut adalah:

a. Komitmen Bupati Gunungkidul dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.

Komitmen Bupati ini ditunjukkan dengan dianggarkannya peningkatan profesionalisme SDM melalui UPT Pendidikan dan Pelatihan BKPPD Kab. Gunungkidul. Selain itu juga diadakannya kegiatan bimbingan teknis tertentu yang fungsinya untuk menambah kemampuan bagi aparatur pemerintahan. Selain itu juga bekerja sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan dengan sistem kemitraan dan fasilitasi.

b. Banyaknya penawaran untuk mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia.

Program peningkatan kualitas SDM dilakukan melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa). Tawaran ini dapat dimanfaatkan bagi aparatur untuk meningkatkan profesionalnya sebagai seorang pegawai. Pemberian beasiswa dari Bappenas misalnya untuk penawaran tugas belajar baik S-1 maupun S-2. Diklat Pim Tingkat IV, III yang dilaksanakan oleh Badan Diklat DIY juga bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM bagi para pejabat Eselon IV, III.

c. Kesempatan Pegawai untuk mengembangkan karirnya.

Pegawai mempunyai pilihan untuk mengembangkan karirnya. Dalam hal jabatan, mereka dapat memilih untuk mengambil jalur struktural atau fungsional. Selain itu melalui pengembangan karir ini, aparat pemerintahan dapat meniti karirnya dengan baik dengan dimulai dengan perencanaan karir sampai dengan mendapatkan karir yang bagus. Pegawai yang profesional tentunya akan lebih mudah dan mempunyai peluang yang besar untuk lebih cepat berkembang.

d. Penghargaan kepada pegawai atas prestasi kerja.

Saat ini di Pemerintah Kabupaten Gunungkidul sudah menerapkan pemberian Tambahan Penghasilan (Tamsil) kepada semua pegawai. Namun pemberian Tamsil yang dibayarkan setiap triwulan ini, didasarkan pada prestasi Perangkat Daerahnya. Bagi

Perangkat Daerah yang memenuhi kriteria baik, akan mendapatkan penghargaan berupa Tambahan Penghasilan yang layak. Namun bagi Perangkat daerah yang tidak tertib, akan dikurangi Tamsilnya. Dengan sistem ini, PD akan berlomba-lomba meningkatkan profesionalismenya sehingga kriteria pemenuhan Tamsil dapat dilengkapi dengan baik.

2. Ancaman (*Threat*)

Ancaman merupakan potensi masalah dari luar/ eksternal Kantor Kecamatan Rongkop yang dapat mempengaruhi pengembangan profesionalisme SDM di Kantor Kecamatan Rongkop. Ancaman tersebut adalah:

a. Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja.

Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kabupaten Gunungkidul telah diubah melalui Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 7 Tahun 2017. Hal tersebut mengakibatkan susunan organisasi dan tata kerja di Kecamatan juga mengalami perubahan. Jika sebelumnya hanya ada 4 seksi, namun dengan adanya Perda yang baru ini, jumlah seksi bertambah menjadi 5 seksi. Sayangnya penambahan jumlah seksi ini tidak diikuti dengan penambahan jumlah pegawai namun hanya memberdayakan yang ada. Artinya pegawai yang dahulu menempati seksi tertentu, harus pindah ke seksi yang baru sehingga seksi yang lama menjadi berkurang jumlahnya. Dengan

tugas yang baru, tentunya mereka yang mengisi pos yang baru harus mempelajari tugas yang baru sedangkan bagi seksi yang ditinggalkan akan merapel tugas atau kerjaan yang ditinggalkan oleh pegawai tersebut. Hal tersebut tentunya mempengaruhi profesionalisme SDM yang ada di Kantor Kecamatan Rongkop.

b. Moratorium Penerimaan ASN dalam waktu yang lama.

Moratorium penerimaan pegawai baru (CPNS) telah ditetapkan pemerintah dalam rangka penghematan anggaran dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur. Sebagai imbasnya di daerah, Pemerintah Kabupaten Gunungkidul tidak melakukan rekrutmen pegawai dalam beberapa tahun terakhir. Keadaan ini tentunya sangat berpengaruh terhadap formasi pegawai yang ada di Kabupaten Gunungkidul. Adanya pegawai yang pensiun tidak diimbangi dengan pegawai yang masuk. Dan tentunya sampai dengan level kecamatan tidak mendapatkan tambahan pegawai dan hanya mengoptimalkan pegawai yang ada di kecamatan. Tentunya dengan banyaknya tugas pokok dan fungsi yang ada di kecamatan, dibutuhkan personil yang mencukupi dengan kualitas yang baik untuk melaksanakan ketugasan di kecamatan. Namun yang ada, karena keterbatasan SDM baik dari sisi kuantitas dan kualitas, seorang pegawai dapat mengampu tugas lebih dari yang ada di dalam tupoksinya.

c. Beban tugas/ pekerjaan yang tidak merata antar Pegawai.

Beban tugas masing-masing pegawai sangat mempengaruhi profesionalisme SDM aparatur. Mereka yang mempunyai beban kerja yang lebih banyak tentunya disibukkan dengan tugasnya dan membutuhkan rekan kerja yang bisa membantunya jika mereka kewalahan. Namun bagi mereka yang memiliki beban kerja yang sedikit, tentunya lebih santai dalam melaksanakan tugasnya. Kecenderungan bagi mereka yang memiliki beban kerja yang sedikit lebih enggan untuk meningkatkan kemampuannya, akan tetapi bagi mereka yang memiliki beban kerja yang banyak tentu akan terpacu untuk meningkatkan profesionalisme SDM-nya sehingga diharapkan beban tugasnya bisa diselesaikan dengan baik.

d. Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Bukan hal yang baru jika masyarakat menginginkan kualitas pelayanan yang lebih baik. Masyarakat menginginkan pelayanan yang baik dan cepat. Oleh karena itu profesionalisme SDM sangat diperlukan dalam mewujudkan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Aparat pemerintahan dituntut untuk selalu mengembangkan profesionalismenya seiring dengan perkembangan jaman.

C. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Lingkungan internal di Kecamatan Rongkop sangat berpengaruh terhadap pengembangan profesionalisme Sumber Daya Manusia di Kecamatan Rongkop. Terdapat beberapa faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul dalam merumuskan strategi yang harus dilakukan masa yang akan datang. Analisis faktor internal di Kecamatan Rongkop didapatkan dari *Focus Group Discussion (FGD)* yang dilakukan pada tanggal 1 Agustus 2017 di Ruang Rapat Kecamatan Rongkop, yang diikuti oleh Camat Rongkop, Sekcam Rongkop, Kasubbag Umum dan Peneliti. Pada FGD ini menghasilkan Faktor Internal yang meliputi:

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan merupakan potensi internal yang berada di dalam Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul, dimana jika dioptimalkan dalam pemanfaatannya maka akan dapat menunjang pencapaian target dari Kantor Kecamatan Rongkop. Kekuatan tersebut adalah:

- a. Komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme SDM.

Pengembangan profesionalisme SDM aparatur sangat bergantung pada komitmen individu. Artinya bahwa individu harus memiliki semangat dan komitmen untuk mengembangkan wawasan dan kemampuannya sendiri. Dalam melaksanakan

tugasnya, seorang pegawai harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi, hal tersebut ditunjukkan dengan upaya untuk meningkatkan kemampuannya, dalam hal ini semangat untuk menambah wawasan pengetahuannya dengan mengikuti bimbingan teknis, diklat teknis maupun tugas belajar bagi yang memenuhi syarat. Keengganan untuk 'maju' menjadi kendala terbesar dalam pengembangan profesionalisme SDM. Namun kondisi pegawai di Kantor Kecamatan Rongkop memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kemampuan maupun profesionalisme SDM-nya. Melihat sebaran usia pegawai di kantor kecamatan Rongkop yang rata-rata memang di atas 45 tahun, tentunya menjadi nilai tambah tersendiri jika memiliki komitmen yang tinggi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan keikutsertaan mereka dalam diklat maupun bimtek yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Gunungkidul.

b. Koordinasi antar individu berjalan sangat baik

Kekompakan dalam suatu tim sangat mempengaruhi kualitas suatu organisasi. Koordinasi yang rutin terjalin akan menunjukkan organisasi yang solid. Antar individu bisa saling mendukung dan membantu segala persoalan yang dihadapi saat bekerja. Pegawai kecamatan Rongkop rutin melakukan koordinasi internal. Dimaksudkan agar semua dapat memberikan informasi tentang ketugasan masing-masing dan juga menceritakan segala

persoalan yang mereka hadapi dalam menjalankan tupoksinya masing-masing. Dalam koordinasi ini, semua komponen memberikan masukan, solusi maupun memberikan bantuannya. Hal ini memunculkan rasa saling memiliki yang nantinya akan memunculkan profesionalisme SDM yang semakin baik.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang penting karena setiap kebijakan ditentukan oleh pimpinan. Seorang pemimpin harus mampu membaca keadaan diwilayah kerjanya. Pendekatan kepemimpinan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pengalaman dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang demokratis dan persuasif akan lebih mudah diterima oleh bawahannya. Pimpinan harus mampu memberikan motivasi kepada bawahannya agar mampu bekerja lebih baik dengan profesional, dan penuh tanggung jawab. Memberikan teladan yang baik kepada bawahannya. Dalam perspektif administrasi, pimpinan atau manajer merupakan orang yang bertanggung jawab atas organisasi atau unit yang dipimpinya.

d. Adanya sistem perencanaan dan penganggaran yang baik.

Tujuan suatu organisasi dapat tercapai dengan baik apabila salah satu aspek yang terpenuhi adalah melakukan sistem perencanaan dan penganggaran yang baik. Sistem perencanaan yang baik tentunya dimulai dari bawah/ akar selanjutnya aspirasi

dari bawah itu dituangkan dalam suatu program atau kegiatan diikuti dengan rincian biaya yang dibutuhkan. Dengan sistem perencanaan dan penganggaran yang baik dan matang, akan dihasilkan program dan kegiatan yang baik pula. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada profesionalisme SDM yang menjalankan program/ kegiatan dimaksud. Kantor Kecamatan Rongkop sudah melakukan perencanaan dan penganggaran dengan baik. Dimulai dari RPJMD Kabupaten Gunungkidul, Rencana Strategis Kecamatan Rongkop, Rencana Kerja, Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), sampai dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA).

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah suatu faktor kekuatan “yang seharusnya dimiliki oleh organisasi” namun tidak ada, yang akhirnya menjadi kelemahan dalam organisasi tersebut. Maka *weakness* berarti kekurangan-kekurangan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Kelemahan tersebut adalah:

a. Kurangnya sarana dan prasarana yang memadai.

Sarana dan prasarana berkaitan dengan aset atau kekayaan yang dimiliki oleh suatu organisasi. Dalam hal ini seberapa banyak/ lengkapnya aset yang dimiliki oleh kantor Kecamatan Rongkop. Jika melihat dari daftar aset yang dimiliki oleh Kantor kecamatan Rongkop, terlihat bahwa aset yang

dimiliki sangat minim, dan terlihat sudah tua umurnya. Minimnya jumlah sarana pendukung untuk melakukan tupoksi jelas sangat berpengaruh kepada profesionalisme SDM yang ada.

b. SDM terbatas dan tidak merata kemampuannya.

Dalam daftar pegawai berdasarkan kualifikasi pendidikan dan usia, terlihat bahwa hanya separuh personil yang memiliki kualifikasi pendidikan di atas S-1 dan untuk usia pegawai, terlihat bahwa separuh pegawai mempunyai usia diatas 50 tahun. Ini mengindikasikan bahwa struktur pegawai di Kantor Kecamatan Rongkop masih belum ideal dan banyak yang mendekati pensiun.

c. Pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan bidang ilmu yang dimiliki.

Beberapa kualifikasi pendidikan yang dimiliki oleh pegawai ada yang tidak sesuai dengan tugasnya. Seperti seorang D3 ilmu pertanian menjabat sebagai Kasubbag Umum, atau Sarjana Ilmu Politik memegang jabatan bendahara pengeluaran, dsb.

d. Kurangnya alokasi dana untuk peningkatan profesionalisme SDM.

Segala kegiatan yang dilakukan harus tertuang atau masuk dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran Perangkat Daerah (DPA-PD). Ironisnya pada tahun 2017 ini tidak terdapat kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM seperti mengikuti diklat atau kegiatan pengembangan profesionalisme

SDM yang lain. Hal ini tentunya sangat berdampak pada lambatnya peningkatan profesionalisme SDM di Kantor Kecamatan Rongkop.

D. ANALISIS SWOT-4K

Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilakukan penulis dengan informan kunci pada tanggal 1 Agustus 2017 di Ruang Rapat Kecamatan Rongkop, maka diperoleh rumusan indikator, pembobotan dan penilaian tiap variabel-variabel SWOT, yang disusun berdasarkan langkah-langkah seperti berikut:

1. Langkah Pertama

a) Analisis Faktor Eksternal

Dari faktor-faktor eksternal yang telah dirumuskan dalam FGD, kemudian dikelompokkan dalam variabel peluang dan ancaman.

Dalam hal ini disepakati bahwa variabel peluang terdiri dari 4 indikator sedangkan variabel ancaman juga terdiri dari 4 indikator.

Adapun variabel-variabel yang telah disepakati dalam FGD tersebut kemudian diberi nilai atau keterangan yang menyebutkan tinggi atau rendahnya pengaruh yang dihasilkan dari masing-masing indikator yang ada. Hasil penilaian tersebut adalah:

i) Peluang

Tabel 4.7

Analisis Variabel Peluang

No	Indikator	Keterangan
1.	Komitmen Bupati Gunungkidul dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.	Sangat Tinggi
2.	Banyaknya penawaran untuk mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa)	Tinggi
3.	Kesempatan Pegawai untuk mengembangkan karir.	Cukup
4.	Penghargaan kepada pegawai atas prestasi kerja	Cukup

Sumber: Data primer diolah (2017)

ii) Ancaman

Tabel 4.8

Analisis Variabel Ancaman

No	Indikator	Keterangan
1.	Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja	Sangat Tinggi
2.	Moratorium Penerimaan ASN dalam waktu yang lama	Tinggi

3.	Beban tugas/ pekerjaan yang tidak merata antar Pegawai	Tinggi
4.	Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat	Cukup

Sumber: Data primer diolah (2017)

b) Analisis Faktor Internal

Dari faktor-faktor internal yang telah dirumuskan dalam FGD, kemudian dikelompokkan dalam variabel kekuatan dan kelemahan. Dalam hal ini disepakati bahwa variabel kekuatan terdiri dari 4 indikator sedangkan variabel kelemahan juga terdiri dari 4 indikator. Adapun variabel-variabel yang telah disepakati dalam FGD tersebut kemudian juga diberi nilai atau keterangan yang menyebutkan tinggi atau rendahnya pengaruh yang dihasilkan dari masing-masing indikator yang ada. Hasil penilaian tersebut adalah:

i) Kekuatan

Tabel 4.9

Analisis Variabel Kekuatan

No	Indikator	Keterangan
1.	Adanya Komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme SDM	Sangat Tinggi
2.	Koordinasi antar individu berjalan sangat baik	Tinggi

3.	Adanya kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi	Tinggi
4.	Adanya sistem perencanaan dan penganggaran yang baik	Cukup

Sumber: Data primer diolah (2017)

ii) Kelemahan

Tabel 4.10

Analisis Variabel Kelemahan

No	Indikator	Keterangan
1.	Kurangnya sarana dan prasarana yang memadai	Sangat Tinggi
2.	SDM terbatas dan tidak merata kemampuannya	Tinggi
3.	Pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan bidang ilmu yang dimiliki	Tinggi
4.	Kurangnya alokasi dana untuk peningkatan profesionalisme SDM	Sedang

Sumber: Data primer diolah (2017)

2. Langkah Kedua

Setelah mengelompokkan dan memberikan nilai pada masing-masing indikator, maka FGD menuju segmen langkah kedua. Dalam langkah ini, anggota FGD bermusyawarah untuk memberikan bobot pada setiap indikator dengan melihat dan membandingkan antar

indikator yang satu dengan indikator yang lain apakah berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari 4 bobot yang ada, kemudian diberikan bobot yang sesuai dengan pengaruh yang dihasilkan. Pembobotan masing-masing indikator menggunakan angka dengan besaran interval lebih dari 0 dan kurang dari 1. Nantinya jumlah bobot total dalam satu variabel harus berjumlah 1. Hasil FGD dalam melakukan pembobotan terhadap indikator-indikator dalam satu variabel adalah sebagai berikut:

a. Pembobotan atas peluang

Pembobotan variabel peluang tertinggi pada indikator komitmen Bupati Gunungkidul dalam pengembangan Sumber Daya Aparatur yaitu sebesar 0,40. Sedangkan bobot terendah terdapat pada indikator kesempatan pegawai untuk mengembangkan karir dan indikator penghargaan kepada pegawai atas prestasi kerja yaitu sebesar 0,15.

Tabel 4.11

Pembobotan Atas Variabel Peluang

No	Indikator	Bobot	Pengaruh
1.	Komitmen Bupati Gunungkidul dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.	0,40	Langsung
2.	Banyaknya penawaran untuk mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia	0,30	Langsung

	melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa)		
3.	Kesempatan Pegawai untuk mengembangkan karir.	0,15	Langsung
4.	Penghargaan kepada pegawai atas prestasi kerja	0,15	Langsung
Total		1,00	

Sumber: Data primer diolah (2017)

b. Pembobotan atas ancaman

Pembobotan variabel ancaman tertinggi pada indikator perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja yaitu sebesar 0,40. Sedangkan bobot terendah terdapat pada indikator tuntutan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat yaitu sebesar 0,10.

Tabel 4.12

Pembobotan Atas Variabel Ancaman

No	Indikator	Bobot	Pengaruh
1.	Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja	0,40	Langsung
2.	Moratorium Penerimaan ASN dalam waktu yang lama	0,25	Langsung
3.	Beban tugas/ pekerjaan yang tidak merata antar Pegawai	0,25	Langsung
4.	Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat	0,10	Langsung
Total		1,00	

Sumber: Data primer diolah (2017)

c. Pembobotan atas kekuatan

Pembobotan variabel kekuatan tertinggi pada indikator adanya komitmen yang tinggi dari pegawai dalam meningkatkan profesionalisme SDM yaitu sebesar 0,50. Sedangkan bobot terendah terdapat pada indikator adanya sistem perencanaan dan penganggaran yang baik yaitu sebesar 0,05.

Tabel 4.13

Pembobotan Atas Variabel Kekuatan

No	Indikator	Bobot	Pengaruh
1.	Adanya Komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme SDM	0,50	Langsung
2.	Koordinasi antar individu berjalan sangat baik	0,25	Langsung
3.	Adanya kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi	0,20	Langsung
4.	Adanya sistem perencanaan dan penganggaran yang baik	0,05	Tidak Langsung
Total		1,00	

Sumber: Data primer diolah (2017)

d. Pembobotan atas kelemahan

Pembobotan variabel kelemahan tertinggi pada indikator kurangnya sarana dan prasarana yang memadai yaitu sebesar

0,40. Sedangkan bobot terendah terdapat pada indikator kurangnya alokasi dana untuk peningkatan profesionalisme SDM yaitu sebesar 0,05.

Tabel 4.14

Pembobotan Atas Variabel Kelemahan

No	Indikator	Bobot	Pengaruh
1.	Kurangnya sarana dan prasarana yang memadai	0,40	Tidak Langsung
2.	SDM terbatas dan tidak merata kemampuannya	0,35	Langsung
3.	Pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan bidang ilmu yang dimiliki	0,20	Langsung
4.	Kurangnya alokasi dana untuk peningkatan profesionalisme SDM	0,05	Tidak Langsung
Total		1,00	

Sumber: Data primer diolah (2017)

3. Langkah Ketiga

Setelah melakukan pembobotan terhadap tiap-tiap variabel, kemudian masuk dalam segman/ langkah ketiga yaitu pemberian nilai pada tiap-tiap indikator. Anggota FGD bermufakat untuk memberikan nilai pada tiap-tiap indikator dalam satu variabel. Nilai itu diwujudkan dalam pemberian angka 1 – 4 pada tiap-tiap indikator dalam satu variabel. Pada langkah ini pemberian nilai langsung menunjuk pada sumbangan atau hambatan yang hendak diberikan oleh masing-masing

indikator terhadap pencapaian kinerja organisasi. Nilai 4 menunjukkan pengaruh yang besar terhadap pengembangan profesionalisme SDM sedangkan nilai 1 menunjukkan pengaruh yang paling kecil. Hasil FGD dalam memberikan nilai pada masing-masing indikator dalam satu variabel adalah sebagai berikut:

a) Penilaian atas peluang

Tabel 4.15

Penilaian Atas Peluang

No	Indikator	Nilai
1.	Komitmen Bupati Gunungkidul dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.	4
2.	Banyaknya penawaran untuk mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa)	3
3.	Kesempatan Pegawai untuk mengembangkan karir.	1
4.	Penghargaan kepada pegawai atas prestasi kerja	1

Sumber: Data primer diolah (2017)

b) Penilaian atas ancaman

Tabel 4.16

Penilaian Atas Ancaman

No	Indikator	Nilai
1.	Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja	4
2.	Moratorium Penerimaan ASN dalam waktu yang lama	3
3.	Beban tugas/ pekerjaan yang tidak merata antar Pegawai	3
4.	Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat	1

Sumber: Data primer diolah (2017)

c) Penilaian atas kekuatan

Tabel 4.17

Penilaian Atas Kekuatan

No	Indikator	Nilai
1.	Adanya Komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme SDM	4
2.	Koordinasi antar individu berjalan sangat baik	3
3.	Adanya kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi	3
4.	Adanya sistem perencanaan dan penganggaran yang baik	1

Sumber: Data primer diolah (2017)

d) Penilaian atas kelemahan

Tabel 4.18

Penilaian Atas Kelemahan

No	Indikator	Nilai
1.	Kurangnya sarana dan prasarana yang memadai	4
2.	SDM terbatas dan tidak merata kemampuannya	3
3.	Pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan bidang ilmu yang dimiliki	3
4.	Kurangnya alokasi dana untuk peningkatan profesionalisme SDM	2

Sumber: Data primer diolah (2017)

4. Langkah Keempat

Pada langkah ini, FGD sudah tidak dilibatkan lagi. Artinya FGD hanya berhenti sampai dengan langkah ketiga yaitu memberikan nilai pada tiap-tiap indikator. Langkah ini dilakukan untuk menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dengan cara mengalikan antara bobot dengan nilai masing-masing indikator. Pada langkah ini, penulis melakukan perkalian sendiri hingga akhirnya diperoleh nilai tertimbang tiap variabel yang lebih dikenal dengan EFAS (*External Strategy Factor Analysis*) untuk peluang dan ancaman dan IFAS (*Internal Strategy Factor Analysis*) untuk kekuatan dan kelemahan. Adapun hasil dari nilai tertimbang adalah sebagai berikut:

a) Nilai tertimbang atas peluang

Tabel 4.19

Perhitungan Nilai Tertimbang atas Peluang

No	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Komitmen Bupati Gunungkidul dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.	0,40	4	1,60
2.	Banyaknya penawaran untuk mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa)	0,30	3	0,90
3.	Kesempatan Pegawai untuk mengembangkan karir.	0,15	1	0,15
4.	Penghargaan kepada pegawai atas prestasi kerja	0,15	1	0,15
Jumlah		1,00		2,80

Sumber: Data primer diolah (2017)

b) Nilai tertimbang atas ancaman

Tabel 4.20

Perhitungan Nilai Tertimbang atas Ancaman

No	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja	0,40	4	1,60
2.	Moratorium Penerimaan ASN dalam waktu yang lama	0,25	3	0,75
3.	Beban tugas/ pekerjaan yang tidak merata antar Pegawai	0,25	3	0,75
4.	Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat	0,10	1	0,10
Jumlah		1,00		3,20

Sumber: Data primer diolah (2017)

c) Nilai tertimbang atas kekuatan

Tabel 4.21

Perhitungan Nilai Tertimbang atas Kekuatan

No	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Adanya Komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme SDM	0,50	4	2,00

2.	Koordinasi antar individu berjalan sangat baik	0,25	3	0,75
3.	Adanya kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi	0,20	3	0,60
4.	Adanya sistem perencanaan dan penganggaran yang baik	0,05	1	0,05
Jumlah		1,00		3,40

Sumber: Data primer diolah (2017)

d) Nilai tertimbang atas kelemahan

Tabel 4.22

Perhitungan Nilai Tertimbang atas Kelemahan

No	Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Kurangnya sarana dan prasarana yang memadai	0,40	4	1,60
2.	SDM terbatas dan tidak merata kemampuannya	0,35	3	1,05
3.	Pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan bidang ilmu yang dimiliki	0,20	3	0,60
4.	Kurangnya alokasi dana untuk peningkatan profesionalisme SDM	0,05	2	0,10
Jumlah		1,00		3,35

Sumber: Data primer diolah (2017)

5. Langkah Kelima

Langkah ini merupakan langkah terakhir dalam analisis SWOT-4K. Pada langkah ini adalah menentukan letak atau posisi organisasi dalam hal ini adalah Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul pada salah satu kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT-4K. Namun sebelumnya perlu kita hitung dahulu nilai IFAS dan EFAS-nya kemudian baru kita letakkan posisi pada matriks SWOT-4K tersebut menurut koordinat yang dihasilkan dari hasil perhitungan tersebut. Nilai IFAS (sumbu X) didapatkan dari hasil pengurangan antara Nilai Tertimbang Kekuatan Organisasi dikurangi dengan Nilai Tertimbang Kelemahan Organisasi. Sedangkan nilai EFAS (sumbu Y) didapatkan dari hasil pengurangan antara Nilai Tertimbang Peluang Organisasi dikurangi dengan Nilai Kelemahan Organisasi. Adapun hasil perhitungan seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.23

Nilai EFAS dan IFAS pada Strategi Pengembangan Profesionalisme
SDM di Kantor Kecamatan Rongkop

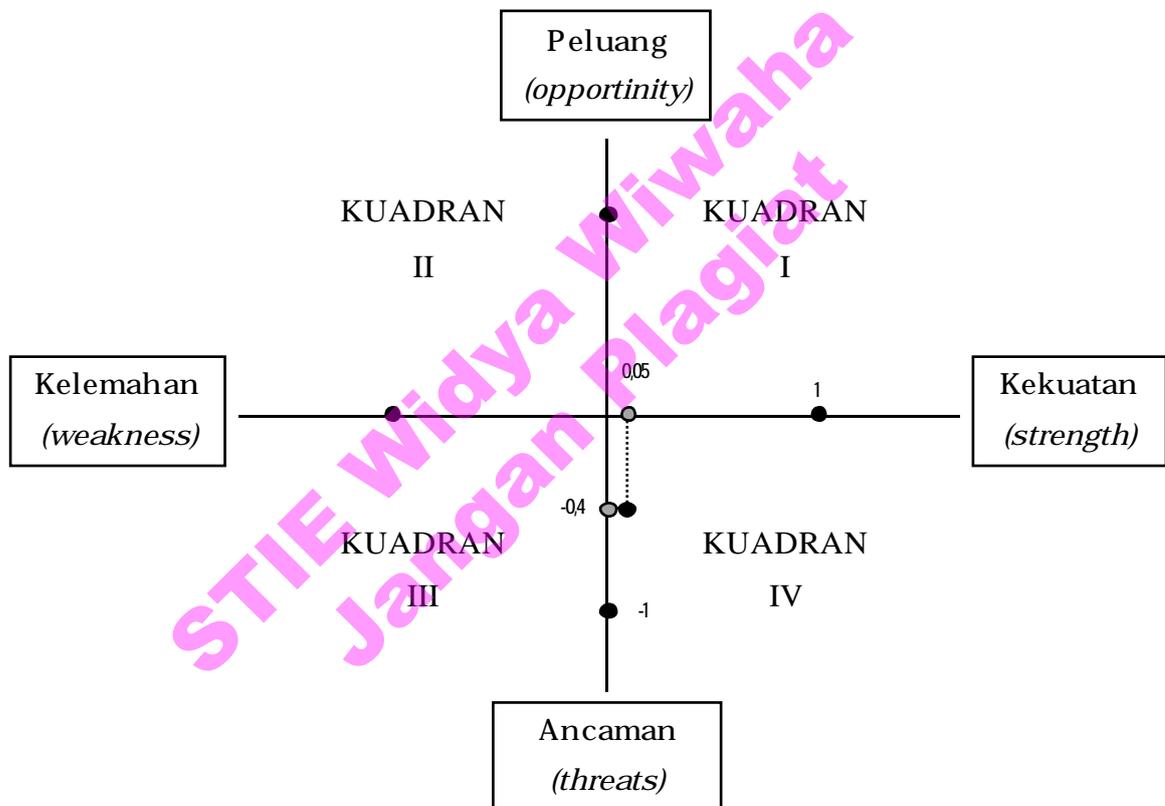
No	Variabel	Nilai tertimbang
1	Nilai tertimbang Kekuatan Organisasi	3,40
2	Nilai tertimbang Kelemahan Organisasi	3,35
	Nilai IFAS	0,05
3	Nilai tertimbang Peluang Organisasi	2,80
4	Nilai tertimbang Ancaman Organisasi	3,20
	Nilai EFAS	-0,40

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan hasil perhitungan nilai IFAS dan EFAS di atas, maka posisi strategis pengembangan profesionalisme SDM di Kantor Kecamatan Rongkop dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2

Matriks SWOT-4K Strategi Pengembangan Profesionalisme SDM di Kantor Kecamatan Rongkop kabupaten Gunungkidul



Sumber: Data primer diolah (2017)

Pada penelitian ini, strategi pengembangan profesionalisme Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Rongkop berada pada kuadran IV, karena selisih nilai tertimbang IFAS 0,05 dan EFAS -0,4 yaitu strategi diversifikasi. (Suwarsono, 2008)

E. MATRIKS STRATEGI SWOT -4K

Matriks Strategi SWOT -4K diperoleh setelah mengetahui nilai IFAS dan EFAS dan posisi pengembangan profesionalisme Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Rongkop yang berada pada Kuadran IV. Strategi yang diterapkan oleh Kantor Kecamatan Rongkop seperti tersebut pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.24

Matriks Strategi SWOT-4K

Hasil Penelitian Pengembangan Profesionalisme SDM
di Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul

Faktor Internal	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya Komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme SDM. 2. Koordinasi antar individu berjalan sangat baik. 3. Adanya kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi. 4. Adanya sistem perencanaan dan penganggaran yang baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya sarana dan prasarana yang memadai. 2. SDM terbatas dan tidak merata kemampuannya. 3. Pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan bidang ilmu yang dimiliki. 4. Kurangnya alokasi dana untuk peningkatan profesionalisme SDM.

Peluang (Opportunity)	Strategi Kuadran I	Strategi Kuadran II
1. Komitmen Bupati Gunungkidul dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.	1. Manfaatkan komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia Aparatur agar sejalan dengan komitmen Bupati Gunungkidul dalam Pengembangan SDM Aparatur. (S1O1)	1. Tingkatkan sarana dan prasarana kantor untuk mendukung komitmen Bupati dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. (W1O1)
2. Banyaknya penawaran untuk mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa).	2. Manfaatkan kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi dengan mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa). (S3O2)	2. Optimalkan SDM yang ada dan lengkapi kemampuannya dengan mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa) serta memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi. (W2O2O4)
3. Kesempatan Pegawai untuk mengembangkan karir.	3. Manfaatkan koordinasi yang baik antar individu dengan komitmen yang tinggi dari pegawai untuk meningkatkan SDM untuk meraih kesempatan dalam mengembangkan kari yang lebih tinggi. (S1S2O3)	3. Tingkatkan kemampuan pegawai dengan mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa) dan mengikuti kesempatan untuk mengembangkan karir. (W3O2O3)

4. Penghargaan kepada pegawai atas prestasi kerja.	4. Manfaatkan perencanaan dan penganggaran yang baik disertai dengan komitmen yang tinggi dari pegawai dalam meningkatkan SDM sehingga berdampak pada prestasi kerja individu pegawai sehingga pantas diberikan penghargaan atas prestasi kerja tersebut. (S1S4O4)	4. Tingkatkan alokasi dana untuk pengembangan profesionalisme SDM sehingga menghasilkan pegawai yang berprestasi dan layak mendapatkan penghargaan sesuai dengan komitmen Bupati dalam pengembangan SDM Aparatur. (W4O1O4)
Ancaman (Threats)	Strategi Kuadran III	Strategi Kuadran IV
<p>1. Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja.</p> <p>2. Moratorium Penerimaan ASN dalam waktu yang lama.</p> <p>3. Beban tugas/ pekerjaan yang tidak merata antar Pegawai</p>	<p>1. Manfaatkan komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia Aparatur dan melakukan koordinasi antar individu dengan baik untuk menyesuaikan diri dengan SOTK yang baru. (S1S2T1)</p> <p>2. Manfaatkan komitmen yang tinggi dari pegawai, dengan didukung koordinasi yang baik antar individu sehingga tumbuh kekompakan untuk menghadapi moratorium penerimaan ASN. (S1S2T2)</p> <p>3. Manfaatkan kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi dan disertai</p>	<p>1. Menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya menurut SOTK yang baru dan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada. (W1W3T1)</p> <p>2. Mengoptimalkan SDM yang ada dengan meningkatkan profesionalisme SDM-nya guna menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama. (W2T2)</p> <p>3. Meningkatkan kemampuan pegawai dengan belajar disiplin ilmu baru yang sesuai untuk bersama sama saling membantu melaksanakan beban tugas</p>

	dengan koordinasi yang baik antar individu sehingga beban tugas antar individu yang ada bisa terselesaikan dengan baik. (S2S3O3)	yang tidak merata untuk menghadapi moratorium Pegawai. (W3T2T3)
4. Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat	4. Manfaatkan sistem perencanaan dan penganggaran yang baik dan komitmen yang tinggi dari pegawai dalam meningkatkan profesionalismenya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. (S1S4O4)	4. Mengoptimalkan dana yang ada untuk peningkatan profesionalisme SDM guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan SOTK yang baru. (W1W4T4)

Dari Matriks SWOT -4K di atas, maka dapat dirumuskan strategi berdasarkan kuadran sebagai berikut:

1) Strategi Kuadran I

- a) Manfaatkan komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia Aparatur agar sejalan dengan komitmen Bupati Gunungkidul dalam Pengembangan SDM Aparatur.
- b) Manfaatkan kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi dengan mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa)
- c) Manfaatkan koordinasi yang baik antar individu dengan komitmen yang tinggi dari pegawai untuk meningkatkan SDM untuk meraih kesempatan dalam mengembangkan kari yang lebih tinggi.

- d) Manfaatkan perencanaan dan penganggaran yang baik disertai dengan komitmen yang tinggi dari pegawai dalam meningkatkan SDM sehingga berdampak pada prestasi kerja individu pegawai sehingga pantas diberikan penghargaan atas prestasi kerja tersebut.
- 2) Strategi Kuadran II
- a) Tingkatkan sarana dan prasarana kantor untuk mendukung komitmen Bupati dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.
- b) Optimalkan SDM yang ada dan lengkapi kemampuannya dengan mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa) serta memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi.
- c) Tingkatkan kemampuan pegawai dengan mengikuti program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui diklat teknis maupun tugas belajar dari Pemerintah Daerah (Beasiswa) dan mengikuti kesempatan untuk mengembangkan karir.
- d) Tingkatkan alokasi dana untuk pengembangan profesionalisme SDM sehingga menghasilkan pegawai yang berprestasi dan layak mendapatkan penghargaan sesuai dengan komitmen Bupati dalam pengembangan SDM Aparatur.
- 3) Strategi Kuadran III
- a) Manfaatkan komitmen yang tinggi dari Pegawai dalam meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia Aparatur dan melakukan

koordinasi antar individu dengan baik untuk menyesuaikan diri dengan SOTK yang baru.

- b) Manfaatkan komitmen yang tinggi dari pegawai , dengan didukung koordinasi yang baik antar individu sehingga tumbuh kekompakan untuk menghadapi moratorium penerimaan ASN.
 - c) Manfaatkan kepemimpinan yang baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikan yang tinggi dan disertai dengan koordinasi yang baik antar individu sehingga beban tugas antar individu yang ada bisa terselesaikan dengan baik.
 - d) Manfaatkan sistem perencanaan dan penganggaran yang baik dan komitmen yang tinggi dari pegawai dalam meningkatkan profesionalismenya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
- 4) Strategi Kuadran IV
- 1) Menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya menurut SOTK yang baru dan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada.
 - 2) Mengoptimalkan SDM yang ada dengan meningkatkan profesionalisme SDM-nya guna menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama.
 - 3) Meningkatkan kemampuan pegawai dengan belajar disiplin ilmu baru yang sesuai untuk bersama-sama saling membantu melaksanakan

beban tugas yang tidak merata untuk menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama.

- 4) Mengoptimalkan dana yang ada untuk peningkatan profesionalisme SDM guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan SOTK yang baru.

Analisis Strategi di atas dapat menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi, serta menentukan strategi yang akan diterapkan. Strategi dimaksud dapat memungkinkan bagi Kantor Kecamatan Rongkop untuk mencapai tujuannya yaitu meningkatkan profesionalisme SDM aparatur yang nantinya akan tercapai pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance dan clean government*). Strategi tersebut adalah:

- 1) Menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya menurut SOTK yang baru dan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada.
- 2) Mengoptimalkan SDM yang ada dengan meningkatkan profesionalisme SDM-nya guna menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama.
- 3) Meningkatkan kemampuan pegawai dengan belajar disiplin ilmu baru yang sesuai untuk bersama-sama saling membantu melaksanakan beban tugas yang tidak merata untuk menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama.
- 4) Mengoptimalkan dana yang ada untuk peningkatan profesionalisme SDM guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan SOTK yang baru.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Strategi Pengembangan Profesionalisme Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Rongkop, maka dapat disimpulkan strategi pengembangan profesionalisme SDM terbaik di Kantor Kecamatan Rongkop adalah strategi diversifikasi. Adapun turunan strateginya adalah sebagai berikut:

1. Menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya menurut SOTK yang baru dan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada.
2. Mengoptimalkan SDM yang ada dengan meningkatkan profesionalisme SDM-nya guna menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama.
3. Meningkatkan kemampuan pegawai dengan belajar disiplin ilmu baru yang sesuai untuk bersama-sama saling membantu melaksanakan beban tugas yang tidak merata untuk menghadapi moratorium penerimaan ASN dalam waktu yang lama.
4. Mengoptimalkan dana yang ada untuk peningkatan profesionalisme SDM guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan SOTK yang baru.

B. SARAN

Dari kesimpulan di atas, penulis memberikan beberapa saran untuk Kantor Kecamatan Rongkop Kabupaten Gunungkidul yaitu sebagai berikut:

1. Camat Rongkop agar mengintensifkan koordinasi, baik secara internal maupun secara eksternal. Koordinasi internal dilakukan dengan seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Rongkop. Koordinasi yang intensif akan membangun koordinasi yang baik dan menumbuhkan soliditas yang kuat, saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan ketugasan masing-masing. Sedangkan koordinasi eksternal dilakukan dengan pemerintah daerah dalam hal ini pemangku kebijakan yang berkaitan erat dengan penganggaran maupun ketugasan kecamatan secara umum. Koordinasi eksternal akan bertujuan untuk melakukan koordinasi terkait dengan penganggaran terhadap peningkatan profesionalisme SDM, maupun koordinasi terhadap peningkatan SDM baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Sebagai contoh meminta Tenaga Harian Lepas (THL) kepada Pemerintah Daerah guna mencukupi kekurangan SDM yang ada di Kecamatan Rongkop.
2. Camat Rongkop senantiasa memberikan motivasi dan dukungan kepada bawahannya dan meningkatkan komitmen dalam pengembangan profesionalisme SDM aparatur, serta mengoptimalkan SDM yang ada dan menempatkannya sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Setiono, dkk. 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yayasan Obor Indonesia. Jakarta
- Budi Rajab. 2002. *Profesionalisme Dalam Peralihan Peradaban*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Castetter, William B. 1996. *The Human Resource Function in Educational Administration. 6th ed.* Prentice-Hall. New Jersey.
- Desimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M. 2001. *Human Resource Management*. Harcourt College Published. Fort Worth.
- Dian Sidharta. 2014. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pada kantor pelayanan Perijinan Terpadu (KPPT) Kabupaten Sumbawa*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- George A. Steiner dan John B. Miner. 1997. *Kebijakan dan Strategi Manajemen Edisi Kedua, Ticoalu dan Agus Dharma (terj)*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ismail Solihin. 2012. *Manajemen Strategik*. Erlangga. Jakarta.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Pembaruan Yogyakarta.
- M.M Papayungan. 1995. *Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial Pancasila*. Mizan. Bandung.
- Malayu,SP. Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Michael Armstrong. 1994. *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Gramedia. Jakarta.
- Oemar Hamalik. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia – Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Pendidikan Kebudayaan. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003 Tentang *Pedoman Organisasi Perangkat Daerah*. Kementerian Dalam Negeri. Jakarta.

- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 tentang *Kecamatan*. Kementerian Dalam Negeri. Jakarta.
- Poerwopoespito, FX. Oerip dan Tatag Utomo. 2000. *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan, Solusi Melalui Pengembangan Sikap Mental*. PT. Gramedia Widya Sarana Indonesia. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rivai Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Salusu. 1998. *Pengambilan Keputusan Stratejik : Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Grasindo. Jakarta.
- Samuel C. Certo dan J. Paul Peter. 1994. *Strategic Management Concepts and Applications Third Edition*. Austen Press. Home Wood.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber daya Manusia dan produktivitas*. Manjar Maju. Bandung.
- Singgih Santoso. 2008. *SPSS Statistik Parametrik*. Elexmedia Komputindo. Jakarta
- Subaryono. 2009. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kecamatan Dlingo*. STIE Widya Wiwaha. Yogyakarta.
- Suwarsono Muhammad. 2008. *Matriks dan Skenario Dalam Strategi*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Syarifah. 2012. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada Badan Kepegawain Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa Propinsi NTB*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*. Kementerian Hukum dan HAM. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang *Pemerintahan Daerah*. Kementerian Hukum dan HAM. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 tentang *Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang*. Kementerian Hukum dan HAM. Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang *Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*. Kementerian Hukum dan HAM. Jakarta.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat