

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA DI KECAMATAN
KARANGMOJO KABUPATEN GUNUNGKIDUL**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :

HERI WIBOWO

152203045

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA JOGJAKARTA

2017

TESIS
STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA DI KECAMATAN KARANGMOJO
KABUPATEN GUNUNGKIDUL

Oleh :
HERI WIBOWO
NIM : 152203045

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji

Pada Tanggal : 5 Oktober 2017

Dosen Penguji I

Suhartono, S.E.M.Si

Dosen Pembimbing I

Dosen Penguji II/Dosen Pembimbing II

Dr. H. Muhammad Su'ud

Drs. Muda Setia Hamid, M.M.AK

HALAMAN PERNYATAAN

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

Yogyakarta, 17 Juli 2017

HERI WIBOWO

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

MOTTO

“Barang siapa yang menghendaki kehidupan dunia maka wajib baginya memiliki ilmu, dan barang siapa yang menghendaki kehidupan Akherat, maka wajib baginya memiliki ilmu, dan barang siapa menghendaki keduanya maka wajib baginya memiliki ilmu”

(HR. Turmudzi)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak yang telah diberikan penulis akan banyak mengalami kesulitan. Untuk itu maka pada kesempatan ini perkenankan penulis menghaturkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dosen Magister Manajemen Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta Dr. H. Muhammad Su'ud
2. Bapak Dr. H. Muhammad Su'ud Pembimbing I dan Bapak Drs. Muda Setia Hamid, MM.AK Pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
3. Bapak/ibu dosen pengajar dan staf Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha.
4. Bapak Drs. Wastana Camat Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul yang telah memberikan ijin penelitian sehingga dapat melakukan penelitian dan penyusunan Tesis ini.
5. Bapak/Ibu seluruh karyawan/karyawati di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul.
6. Istriku tercinta Pinawati, Anakku Tiara Ilalang Qurota Ayun Wibowo dan Arafia Qolbi Nur'on Wibowo.

7. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan kelamahan, untuk itu penulis mengharap saran dan kritik yang membangun guna mendapatkan hasil yang memuaskan.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak dalam pelaksanaan peningkatan kinerja pegawai baik di instansi Pemerintah maupun swasta.

Yogyakarta, 17 Juli 2017

Penulis

HERI WIBOWO

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRACT

Strategy of Performance Improvement of State Civil Apparatus in Karangmojo Sub-district, Gunungkidul Regency, Heri Wibowo, NIM 152203045 Post Graduate Program Master of Management STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Supervisor H. Muhammad Su'ud.

The objective of writing the thesis is: (1) to know what strategies are appropriate to improve the employee performance. While the benefits of the thesis writing are: (1) enrich the treasury of public management science in the effort implementation of performance strategy model at bureaucratic organization of Local Government, especially in Karangmojo Sub-district. (2) as a study material for Karangmojo Sub-district, to know how far the success has been achieved in the effort to provide services to the community, with the results of this study will be obtained materials that can be used as a consideration to determine employee performance improvement strategies in Karangmojo Sub-district. (3) as a comparative instrument for the world of science in enriching information about employee performance improvement strategies for other researchers.

The research method used is qualitative approach. The sources of data used are in the form of primary data and secondary data, while the techniques used in data collection are in the form of documentation, interviews and observation. The data analysis instrument used is descriptive qualitative analysis.

The result of the research indicates that the result of the officer performance in Karangmojo Sub-district at this time have not reached maximum result/optimally. This is caused by various factors that exist in the sub-district; among others because Karangmojo sub-district is still experiencing many limitations, so that in the future Karangmojo Sub-district targets to achieve optimal results in carrying out its duties and functions. To achieve the planned performance targets, Karangmojo sub-district implements several strategies, namely: (1) Improving the quality and quantity of employees, through higher levels education or attending training, upgrading, technical guidance, seminars, workshops, etc., the addition of the number of employees and the placement of employees so that the division of tasks can be implemented in accordance with their competence. (2) Strive for the addition of necessary infrastructure facilities, as long as the service to the community is held in one room with the operator of E-KTP and BDG Bank of Gunungkidul Regency so that the convenience of the service seeker and the employee is disturbed, and ultimately will disrupt the performance of the employees. (3) Applying reward and punishment system to employees to further streamline the implementation of basic tasks and functions of each employee. But the motivation of employees in Karangmojo Sub-district is very high, it is proven that the employees are very aware of the limitations of human resources, so that without leadership orders, they are trying to complete their

tasks despite of having to go home in the afternoon, employees do not want to postpone their work, many employees continue to higher level education, follow education and training in order to support their position. Employees feel valuable, respected after completing their tasks considered important, always rewarded although not always in the form of material but feel acknowledged for their work even they are only low level employees. Finally, employees are very enthusiastic in their performance. So that the work situation is very supportive and can produce advanced performance and can compete with other districts.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul, Heri Wibowo, NIM 152203045 Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Dosen Pembimbing Dr. H. Muhammad Su'ud.

Tujuan Penulisan Tesis ini adalah : (1) untuk mengetahui strategi apa yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat dari penulisan adalah : (1) memperkaya khasanah ilmu manajemen publik dalam upaya penerapan model strategi kinerja pada organisasi birokrasi Pemerintah Daerah, khususnya di kecamatan Karangmojo. (2) sebagai bahan kajian bagi kecamatan Karangmojo untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat, dengan hasil penelitian ini akan diperoleh bahan-bahan yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan strategi peningkatan kinerja pegawai di kecamatan Karangmojo. (3) sebagai sarana pembandingan bagi dunia ilmu pengetahuan dalam memperkaya informasi tentang strategi peningkatan kinerja pegawai bagi peneliti lain.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder, sedangkan tehnik yang digunakan dalam pengumpulan data berupa dokumentasi, interview dan observasi. Alat analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil kinerja pegawai Kecamatan Karangmojo saat belum mencapai hasil maksimal/optimal, hal ini disebabkan karena berbagai faktor yang ada di kecamatan diantaranya karena kecamatan Karangmojo masih mengalami banyak keterbatasan, sehingga kedepan kecamatan Karangmojo menargetkan untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Untuk mencapai target kinerja yang direncanakan, maka kecamatan Karangmojo menerapkan beberapa strategi yaitu : (1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas pegawai, melalui pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau mengikuti diklat, penataran, bimtek, seminar, work shop dan sebagainya, juga akan mengusulkan penambahan jumlah pegawai dan penempatan pegawai sehingga pembagian tugas dapat dilaksanakan sesuai dengan kompetensinya. (2) Mengupayakan penambahan sarana dan prasarana yang diperlukan, karena selama ini pelayanan terhadap masyarakat dilaksanakan diruang jadi satu dengan Operator E-KTP dan Bank BDG Kabupaten Gunungkidul sehingga kenyamanan pencari pelayanan maupun pegawai terganggu, dan akhirnya akan mengganggu kinerja pegawai. (3) Menerapkan sistem reward dan punish kepada pegawai untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Tetapi motivasi pegawai di Kecamatan Karangmojo sangat tinggi dengan dibuktikan Pegawai sangat sadar dengan keterbatasan SDM maka tanpa perintah pimpinan berusaha menyelesaikan tugas-tugasnya walaupun harus pulang sore, pegawai tidak mau menunda-nunda pekerjaan, pegawai melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan guna menunjang ketugasannya. Pegawai merasa dihargai, dihormati, setelah menyelesaikan tugas dianggap penting, selalu diberi penghargaan meski tidak selalu berupa materi

tetapi merasa diakui pekerjaannya (diwongke) meski hanya pegawai kecil. Akhirnya pegawai sangat antusias terhadap kinerjanya. Sehingga situasi kerja sangat mendukung dan dapat menghasilkan capaian kinerja yang maju dapat bersaing dengan kecamatan lain.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRACT	vii
INTISARI	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Pertanyaan Penelitian	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN TEORI	
A. Landasan Teori	11
B. Tinjauan Penelitian	47
C. Kerangka Pikir	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Obyek Penelitian	54
B. Metode Penelitian	54
C. Kerangka Penelitian	55
D. Pengumpulan Data	55
E. Analisis Data	57

BAB IV HASIL DAN ANALISIS HASIL	
A. Deskripsi Obyek Penelitian	62
1. Gambaran Umum Kantor Kecamatan Karangmojo	62
2. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi	65
3. Sumber Daya Kecamatan Karangmojo	80
4. Tujuan Kecamatan Karangmojo	87
5. Program dan Kegiatan dan Anggaran Kecamatan Karangmojo	91
B. Analisa	95
1. Strategi Peningkatan Kerja	97
2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	99
3. Penilaian Prestasi Kerja.....	106
4. Manajemen MSDM	111
4. Hasil Kinerja yang Dicapai	111
5. Kondisi Obyektif.....	110
6. Kendala dan Solusi	110
C. Analisis Hasil	115
BAB V KESIMPULAN	
A. Kesimpulan	117
B. Saran/Rekomendasi	117
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.....	5
Tabel 1.2.....	61
Tabel 1.3.....	62
Tabel 1.4.....	63
Tabel 1.5.....	65
Tabel 1.6.....	81
Tabel 1.7.....	82
Tabel 1.8.....	83
Tabel 1.9.....	83
Tabel 2.1.....	84
Tabel 2.2.....	85
Tabel 2.3.....	86

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	53
Gambar 2	62

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	119
Lampiran 2	121
Lampiran 3	122
Lampiran 4	133

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan politik dan demokrasi dewasa ini telah melahirkan tantangan-tantangan yang semakin besar, khususnya bagi lembaga-lembaga pemerintahan. Setiap lembaga pemerintah dituntut untuk mendefinisikan visi, misi, dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Hal tersebut mengakibatkan adanya tuntutan atas perubahan internal birokrasi tersebut, menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip good governance. Prinsip tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia, yaitu menuntut adanya perubahan-perubahan dalam sistem pemerintahan. Di samping itu, juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mencermati berbagai perubahan paradigma akibat perkembangan lingkungan yang strategis.

Berkaitan dengan hal tersebut maka kedudukan dan peranan pegawai Kecamatan sangat penting dan menentukan untuk mewujudkan dan meningkatkan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab sehingga kinerja pegawai lebih baik. Dalam manajemen Kepegawaian Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2013 tentang Tata Cara Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai

Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi digunakan sebagai panduan bagi setiap Pegawai Negeri Sipil dan Pejabat Penilai di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam menyusun dan menilai prestasi kerja pegawai yang merupakan hasil dari penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku pegawai sesuai dengan tugas jabatannya yang dinyatakan berlaku untuk seluruh Pegawai Negeri Sipil di seluruh Indonesia dimana Pegawai Kecamatan merupakan bagian dari padanya. Mekanisme ini telah menghasilkan sistem penilaian yang lebih baik walaupun realita dilapangan kurang obyektif karena masih ditemukannya sistem penilaian yang hanya formalitas dimana pejabat dalam memberikan penilaian tidak berdasarkan pada kriteria dan disimpulkan rata-rata nilainya baik dan sangat baik.

Dengan adanya perubahan Undang-Undang tersebut Pegawai Negeri Sipil sebagai warga negara, unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dituntut dapat bekerja berlandaskan moral yang baik, berwibawa, berdayaguna, bersih, mengutamakan kepentingan masyarakat dari pada kepentingan pribadi dan sadar akan tanggungjawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan termasuk didalamnya melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya. Aparatur pemerintah yang diharapkan antara lain bercirikan profesional, kompeten dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan. Namun pada kenyataannya untuk mewujudkan hal tersebut masih dijumpai banyak kendala.

Menurut Corvellec (1997,2001) dalam David dan Ricard (2007) berpendapat di dalam kehidupan perusahaan kinerja menyentuh setiap aspek administrasi bisnis. Literatur manajemen manapun akan menguatkan hal ini. Dengan membaca jurnal manajemen Anda dapat menemukan artikel yang mengaitkan kinerja perusahaan dengan kepemilikan atau lokasi perusahaan, budaya, pemebelajaran perusahaan, kompensasi manajemen puncak, kualitas tenaga kerja, pembentukan tim, sistem kontrol manajemen, kartu skorberimbang, teknologi informasi dan bahkan program diet dan latihan. Jadi kinerja adalah tentang mengenai sasaran sulit, sekaligus cara melahirkan kinerja yang terukur. Maka muncullah sebuah kerangka dua kategori yang mewadai apa dan bagaimana kinerja itu. Yang pertama biasanya mencakup sasaran-sasaran sulit yang akan menjadi dasar penilaian perusahaan oleh pihak luar, sedangkan yang kedua yang kedua terkait dengan pencapaian nilai-nilai dan perilaku yang dinyatakan penting oleh perusahaan.

Oleh sebab itu guna meningkatkan produktifitas kerja maka perlu dicarikan alternatif solusi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan lembaga pemerintahan. Salah satu alternatif yang dapat digunakan adalah memberikan motivasi yang kuat dari aparatur pemerintahan sebagai elemen terpenting organisasi dalam melaksanakan tugas pekerjaanya. Bagi mereka yang terlibat dalam perencanaan, penerepan dan pengoperasian proses manajemen kinerja, motivasi merupakan suatu hal yang penting. Para penulis terdahulu telah menunjukkan bahwa kinerja seseorang merupakan hasil dari tingkat kemampuan

dan tingkat motivasi mereka menurut Vroom (1964) dalam David dan Ricard (2007).

Dalam rangka merealisasi kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, dengan berbekal pada potensi yang dimiliki, maka hal ini mendorong Pemerintah Daerah, terutama Pemerintah Daerah Kabupaten untuk segera menata kembali Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan. Kecamatan merupakan bagian dari Daerah yang dibentuk dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat desa.

Kecamatan Karangmojo dibentuk dengan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 14 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, Kedudukan, dan Tugas Kecamatan dan Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 206 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Kecamatan. Tugas Umum Pemerintahan yang diselenggarakan Kecamatan meliputi :

1. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
2. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
3. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
4. Mengkoordinasikan pemeliharaan dan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;

5. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
6. Membina penyelenggaraan pemerintahan desa; dan
7. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa.

Sebagai salah satu Organisasi Perangkat Daerah, Kecamatan Karangmojo mempunyai tugas membantu dalam mewujudkan visi dan misi pembangunan daerah Kabupaten Gunungkidul sebagaimana telah digariskan dalam RPJM Daerah 2016-2021. Dalam melaksanakan tugasnya Kecamatan Karangmojo harus mampu menterjemahkan visi, misi, pembangunan daerah yang kemudian dijabarkan dalam rencana strategis kecamatan. Mendasar kepada rencana strategis yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya memberikan pelayanan masyarakat harus didukung dengan SDM yang memadai.

Dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat, Kecamatan Karangmojo masih mengalami beberapa kendala dan hambatan karena keterbatasan sumber daya manusia. Adapun data kepegawaian di Kecamatan Karangmojo sebagaimana dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Kecamatan Karangmojo

No	Jenis Kepegawaian	Golongan	Jumlah	%
1	PNS	IV	2	10
2	PNS	III	14	70
3	PNS	II	4	20
4	PNS	I	-	0
		Jumlah	20	100%

Sumber : Subbag Umum Kecamatan Karangmojo

Dari laporan pada tabel 1.1 tersebut, menunjukkan bahwa kondisi jumlah pegawai yang ada di Kecamatan sebanyak 20 orang dengan status Pegawai Negeri Sipil. Dimana Golongan IV sejumlah 2 orang atau 10%, Golongan III sejumlah 14 orang atau 70%, Golongan II sejumlah 4 orang atau 20%. Sedangkan latar belakang pendidikan Pasca Sarjana (S2) sejumlah 2 orang, Pendidikan Strata 1 (S1) sejumlah 8, Pendidikan SLTA sederajat sejumlah 9 orang dan Pendidikan SLTP sejumlah 2 orang. Dengan keterbatasan Sumber Daya Manusiaini, Kecamatan Karangmojo tetap berupaya meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Kecamatan Karangmojo kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya kurang optimal. Hal ini disebabkan karena keterbatasan Sumber Daya Manusia/pegawai dimana standar kebutuhan pegawai di Kecamatan Karangmojo adalah 30 orang kondisi yang ada 20 orang masih ada kekurangan 10 orang atau 33% yang mengakibatkan pegawai selain mengerjakan tugas-tugas pokoknya juga mengerjakan tugas-tugas lain yang belum dapat dikerjakan/tugas tambahan sehingga pekerjaan selesai dikerjakan tetapi tidak tepat waktu. Penempatan pegawai belum sesuai dengan pendidikan dan kompetensi dibuktikan dengan pegawai yang tidak mampu dalam penguasaan teknologi/komputer ditempatkan pada seksi yang membutuhkan kecakapan komputer, sebaliknya pegawai yang memiliki kecakapan komputer ditempatkan pada seksi yang tidak membutuhkan keahlian. Keterbatasan sarana dan prasarana peralatan perkantoran dan gedung perkantoran dibuktikan

pelayanan surat menyurat khususnya pada pelayanan administrasi umum terjadi keterlambatan karena dalam proses pengetikan harus antri bahkan menunggu pegawai yang dapat mengoperasikan komputer. Kondisi gedung pelayanan yang kurang nyaman karena masih jadi satu ruangan dengan pelayanan E-KTP dan Kantor Bank BDG Kabupaten Gunungkidul yang mengakibatkan pelayanan terganggu. Target pelaksanaan program dan kegiatan belum semua tercapai dibuktikan dengan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dengan realisasi 76,81% dari target 77% walaupun dengan nilai baik tetapi masih ada beberapa unsur yang belum tercapai targetnya. Dimana berdasarkan Data Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat pada Kecamatan Karangmojo Tahun 2016 dari 14 unsur pelayanan masih terdapat 7 unsur pelayanan yang belum tercapai targetnya yaitu :

1. Kedisiplinan Petugas Pelayanan : 73,67
2. Kecepatan Pelayanan : 74,17
3. Tanggungjawab Petugas Pelayanan : 74,67
4. Kemampuan Petugas Pelayanan : 74,67
5. Keadilan Mendapatkan Pelayanan : 74,67
6. Kesopanan dan Keramahan Petugas : 74,83
7. Persyaratan Pelayanan : 74,83

Sedangkan 7 unsur yang sudah tercapai targetnya yaitu :

1. Prosedur Pelayanan : 83,17
2. Kejelasan dan Kepastian Petugas Pelayanan : 80,50
3. Kewajaran Biaya Pelayanan : 75,33

4. Kesesuaian Biaya Pelayanan : 79,83
5. Ketepatan Jadwal Pelayanan : 84,17
6. Kenyamanan Lingkungan : 77,50
7. Keamanan Pelayanan : 79,83

Berbagai keterbatasan yang ada di Kecamatan Karangmojo harus segera mendapatkan solusi pemecahannya karena apabila tidak maka akan semakin mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pegawai yang ada di Kecamatan dan pada akhirnya juga akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap Pemerintah Kabupaten Gunungkidul sebagai tingkatan yang ada di atasnya.

Sejalan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai pada Kecamatan Karangmojo dibutuhkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai agar dalam melaksanakan tugas sebaik mungkin. Perencanaan strategis merupakan salah satu upaya pemerintah kecamatan dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perlu dilakukan adanya kegiatan yang berkelanjutan dengan diawali proses yang sistematis, antisipatif serta pengorganisasian secara tertib untuk menghasilkan keputusan yang akurat dan mampu mengkoordinir berbagai kepentingan secara nyata dan transparan sehingga hasilnya dapat diukur melalui umpan balik yang sistematis pula. Strategi yang perlu dilakukan Kecamatan Karangmojo adalah memanfaatkan dan mengoptimalkan berbagai sumber yang ada, misalnya meratakan pegawai yang potensial ke semua seksi, menjadwalkan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang mendesak selalu koordinasi dan kerjasama

sehingga tugas dapat dikerjakan secara optimal yaitu tepat waktu dan tepat sasaran. Pada akhirnya dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat dan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada Pemerintah Kecamatan meskipun tetap saja belum bisa optimal seperti tuntutan masyarakat.

Dalam rangka memperhatikan secara lebih intensif mengenai strategi untuk peningkatan kinerja sehingga dapat mendorong produktifitas Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Karangmojo, maka di rasa penting untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul”**.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan hasil observasi, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah kurang optimalnya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul.

C. PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

Bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul?.

D. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah dan pernyataan penelitian, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui strategi apa yang tepat untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul.

E. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi peneliti kegunaan penelitian ini untuk memperkaya khasanah ilmu manajemen publik dalam upaya penerapan model strategi kinerja pada organisasi birokrasi Pemerintah Daerah khususnya di Kecamatan Karangmojo.
2. Para peneliti lain sebagai pembanding bagi dunia ilmu pengetahuan dalam memperkaya informasi tentang peningkatan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di lembaga atau instansi yang lain.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. LANDASAN TEORI

1. Strategi

Strategi menurut kamus Bahasa Indonesia adalah cara/ langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini dikandung maksud bahwa cara/langkah peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul sangat mendasar untuk dilaksanakan, sehingga apabila tidak dilaksanakan strategi tersebut maka dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kecamatan akan mengalami kendala/hambatan, sehingga akan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Pegawai yang ada di Kecamatan Karangmojo khususnya dan pegawai Pemerintah Daerah pada umumnya.

a. Pengertian Strategi Pemerintahan

Strategi merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Secara umum strategi dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Strategi dapat juga diartikan sebagai petunjuk umum dimana suatu organisasi merencanakan untuk mencapainya. Dalam bentuk dasarnya suatu organisasi mengembangkan strateginya dengan menghubungkan antara kepentingan dengan peluang usaha yang ada di sekitarnya.

Strategi dalam pemerintah sepertinya belum pernah menempati posisi yang pas dan terhormat tampak serba canggung. Pertama untuk mengenali negara memiliki banyak genetika dan bahkan berganti genetika untuk menutupinya dengan wajah dengan berbeda dari genetika yang ditutupi. Mulgan (2006:8) dalam Suwarsono (2012) secara tegas mengatakan

“governments’ roles as servants are fraught with ambiguities and these ambiguities have become morw acute as govermmments’ power have grown, All goverments have interests that are different from thore of the public”

Pandangan ini jelas berbeda dengan perspektif pluralistis yang begitu populer di cukup banyak negara berkembang termasuk Indonesia yang cenderung sepenuhnya memercayai bahwa negara (slalu) pro rakyat melayani kepentingan masyarakat. Kedua strategi memiliki karakter berorientasi pada keseimbangan antar jangka pendek dan jangka panjang. Pemerintah selalu tertekan untuk menyelesaikan segera persoalan jangka pendek. Persoalan yang mendesak selalu menang dalam menarik perhatian dibanding persoalan yang strategis lebih penting daripada itu. Masa depan yang jauh hanya memiliki nilai yang amat murah lagi politisi. Nilai sekarang selalu tampak jauh lebih besar dibanding nilai masa depan. Bagi mereka tidak jelas siapa pemilik masa depan yang jauh itu mereka atau justru politisi lain. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Mintzberg (1994: 397-416; 1989: 93-300) : dalam Suwarsono (2012) ketika ia mengkaji keterkaitan antara strategi dan konteks

formulasinya. Tidak ada organisasi perusahaan ataupun pemerintahan yang sepenuhnya bisa bebas dari politik

Persoalan yang paling berbahaya adalah jika politik benar-benar menempati posisi terdepan. Politik kemudian menjadi panglima. Jika demikian halnya, bisa dipastikan logika strategi benar – benar tidak memiliki tempat lagi. Tidak bisa lagi berbagi ruang dengan logika politik. Logika politik menjadi penentu tunggal pilihan eksekutif. Pertanyaan pokoknya kemudian selalu hanya satu siapa mendapat apa. Inilah yang disebut oleh de Mesquita, Smith, Siverson dan Morrow (2005) sebagai *“The Logic of Political Survival”*

Sekalipun ditemukan begitu banyak hambatan untuk menjadikan berstrategi sebagai sebuah kehormatan dalam pemerintahan, bukan berarti tidak ada dorongan dan desakan untuk terus menerapkan strategi dalam pemerintahan. Di satu sisi diperlukan adanya pemahaman bahwa menjadikan pemerintah berstrategi bukanlah pekerjaan yang mudah dan sederhana tetapi di sisi lain juga ada kesadaran baru bahwa hanya dengan strategi perbaikan kinerja pemerintahan lebih terbuka untuk direalisasi. Jika yang sebaliknya terus-menerus terjadi justru akan membuka pintu terjadinya krisis kinerja berkepanjangan (lihat Cohen, Eimicke dan Heikkila, 2011: 1-17) dalam Suwarsono (2012) Pemerintah perlu terus-menerus belajar untuk meyakini bahwa berstrategi memang memberi manfaat signifikan.

Fungsi utama negara menurut Milliband (1969: 4) dalam Sumarsono (2010) adalah melakukan akomodasi dan rekonsiliasi ragam kepentingan masyarakat. Dengan demikian hasil akhir keputusan tidak memihak pada kepentingan salah satu kelompok masyarakat tertentu. Terdapat distribusi kekuasaan. Dengan kata lain, tidak satu pun yang memiliki posisi dominan. Wujud riilnya negara memberikan sejumlah layanan publik untuk masyarakat secara adil.

Negara oleh Mulgan (2006: 43-77) dalam Suwarsono (2012) disebutnya sebagai “the servant state” yang memberikan layanan utama berupa proteksi keamanan individu dan masyarakat, kesejahteraan, keadilan, serta kebenaran dan pengetahuan. Layanan dilihatnya sebagai esensi ada tidaknya negara. Namun demikian juga diketahui bahwa dalam praktiknya pemerintah tidaklah selalu demikian, seperti yang diwacanakan (Carnoy 1984: 11). Ketika negara berhasil memenuhi berbagai layanan publik yang dibutuhkan masyarakat legitimasi negara meningkat. Masyarakat mengakui kehadirannya demikian sebaliknya.

b. Pengertian Manajemen Strategi Pemerintahan

Dalam bukunya Bryson (2007/1988a, 2004) dalam Suwarsono (2012) dan artikel yang terbit dalam jurnal *Long Range Planning* (1988b) lebih banyak menguraikan proses bagaimana strategik organisasi publik didesain tanpa sama sekali menyebut isi (tipologi) strategi. Proses inti mendesain strategi visi misi, lingkungan eksternal, lingkungan internal dan strategi yang diuraikan amat serupa dengan

yang dengan proses yang ditemukan berbeda yang kurang lazim ditemukan pada proses penyusunan strategi pada perusahaan.

Bryson (2007/1988a,1988b) dalam Suwarsono (2012) juga mengemukakan delapan proses yang merupakan komponen dalam mendesain strategi untuk organisasi publik :

1. Persetujuan awal proses perencanaan strategis
2. Mandat organisasi
3. Misi dan nilai- nilai organisasi
4. Analisis lingkungan eksternal
5. Lingkungan Internal
6. Identifikasi isu strategis
7. Rumusan strategi
8. Rumusan visi organisasi di masa depan

Dengan menggabungkan dan menambah seperti yang terlihat dalam buku edisi berikutnya (Bryson, 2004, 1995) komponen tersebut berubah menjadisepuluh yakni :

1. Persetujuan awal proses perencanaan strategis
2. Mandat organisasi
3. Misi dan nilai- nilai organisasi
4. Analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi
5. Identifikasi isu strategis
6. Formulasi strategi
7. Analisis (review) dan adopsi strategi

8. Penetapan visi organisasi
9. Rencana implementasi strategi
10. Evaluasi ulang strategi dan proses strategi

Dalam penyusunan SCC Bryson (2007:1988a) memulai dengan terlebih dahulu melakukan evaluasi untuk mengenali kelebihan dan kekurangan proses merancang strategi yang selama ini berlaku dalam organisasi bisnis. Ia membedakan dalam sembilan mazhab kemudian mengelompokkannya dalam enam kategori yaitu :

1. Model Harvard
2. Sistem perencanaan strategis
3. Pendekatan manajemen pemangku kepentingan (Stakeholder)
4. Pendekatan isi portofolio model dan analisis persaingan
5. Manajemen isu strategis
6. Strategi proses negosiasi strategis, logika inkrementalisme dan inovasi strategis

c. Tahapan Dalam Manajemen Strategi Pemerintahan

Menurut Nutt dan Backoff dalam Suwarsono (2012) berhasil membuat rumusa sederhana tetapi relatif lengkap proses desain dan implementasi strateginya, dimulai dengan memberikan uraian tentang organisasi yang diperlukan agar tahapan proses yang diperlukan dapat berjalan. Sementara itu proses desainnya sendiri ditunjukkan dalam enam tahapan yaitu :

1. Konteks sejarah
2. Penilaian situasi
3. Agenda isu strategi
4. Opsi strategi
5. Penilaian kelayakan
6. Implementasi strategi

Masing-masing tahap melibatkan tiga aktivitas pokok berpikir strategis, yakni search, synthesis dan selection. Keunikan untuk organisasi publik ditunjukkan pada adanya tahap satu yakni konteks sejarah yang di dalamnya setidaknya terkait dengan “trends and events, directions, and ideals” organisasi. Tahapan ini sepertinya serupa dengan tahapan visi dan misi pada PI-MSOB atau visi, misi dan mandat pada model Bryson. Analisis lingkungan eksternal dan internal dinamainya dengan penilaian situasi. Analisis pemangku kepentingan mendapatkan porsi yang lebih dari memadai karena analisis tersebut berada pada dua tahapan. Analisis pemangku kepentingan dilakukan pada tahap penilaian kelayakan, sedangkan aspek manajemen pemangku kepentingan diletakkan pada tahap implementasi. Opsi strategi atau tahapan strategi dalam PI berisi tentang pilihan strategi berdasarkan tipologi strategi yang ada telah disesuaikan dengan karakter Organisasi Publik.

Selanjutnya Nutt dan Backooff mengatakan keterkaitan antara organisasi proses dengan tahapan desain dan implementasi strategi langkah – langkah tersebut adalah :

1. Analisis trends dan events
2. Identifikasi arah strategis
3. Penentuan tipe ideal organisasi
4. Penilaian situasi
5. Agenda/isu strategis organisasi
6. Identifikasi isu relevan
7. Opsi Strategi
8. Sintesis tema strategi
9. Kriteria strategi
10. Pemilihan strategi implementasi
11. Analisis pemangku kepentingan dan sumber daya
12. Implementasi strategi terpilih.

2. Manajemen Sumber daya Manusia

a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain : manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia dan hubungan industrial.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya

manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagi pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen Sumber daya Manusia istilah “Manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli diantaranya :

1. Menurut Hall T.Douglas dan Good G. James dalam Abdul (2015) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah :

“Human Resource Management is the proses through whican optimal fit is achieved among the employee, job, organization and environment so that emplyes reach their desired levelof satisfaction and performance and the organization meets it’s goals”

Manajemen sumber daya manusia adalah proses melalui mana kesesuiam optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

2. Menurut T. Hani Handoko (2001) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

3. Menurut Malayu Hasibuan (2003) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.

Jadi pengertian sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

- b) Tujuan manajemen sumber daya manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Kemudian Werther dan Davis menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia itu meliputi beberapa tujuan antara lain :

1. Tujuan Kemasyarakatan (*societal objective*)

Setiap organisasi apapun tujuannya harus mengingat akibat bagi kepentingan masyarakat umum, disamping aspek etika dan atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, juga merupakan tanggung jawab organisasi yang didalamnya terdapat manusia-manusia yang menangani yang tidak lain juga anggota masyarakat di luar organisasinya.

Suatu organisasi yang erada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu

semua organisasi mempunyai tanggung jawab mengelola sumber daya manusia agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

a. Tujuan organisasi

Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan.

b. Tujuan fungsional

Secara fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka melaksanakan tugasnya secara optimal.

c. Tujuan pribadi

Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

c) Fungsi manajemen sumber daya manusia

Merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu :

1. Fungsi Manajerial

- Perencanaan (planning) : bagian terpenting dan oleh karena itu menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajemen sumber daya manusia perencanaan adalah penentuan program karyawan dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu.
- Pengorganisasian (organizing) : organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.
- Pengarahan (directing) : Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif maka diperlukan adanya arahan dan manajer.
- Pengendalian (controlling) : Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan agar kegiatan-kegiatan organisasi itu diharapkan dapat berjalan sesuai dengan rencana.

2. Fungsi operasional

- Pengadaa tenaga kerja atau pengadaan sumber daya manusia (recruitment)
Bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan.
- Pengembangan (development)

Dengan adanya sumber daya manusia yang telah diperoleh suatu organisasi maka perlu diadakan pengembangan tenaga sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu.

- Kompensasi (compensation)

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan.

- Pengintegrasian (integration)

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam suatu organisasi.

- Pemeliharaan (maintenance)

Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan-kemampuan dalam organisasi perlu dipelihara, karena kemampuan tersebut adalah aset.

- Pemutusan hubungan tenaga kerja (separation)

Bahwa tenaga kerja tidak selalu bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Mereka atau tenaga kerja tersebut akan kembali ke masyarakat.

Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan organisasi, akan tetapi juga menciptakan suatu kondisi

yang lebih baik guna meningkatkan potensi dan motivasi sumber daya manusia dalam berkarya

Sedangkan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia lainnya seperti kompensasi perlindungan dan hubungan tenaga kerja yang baik akan dapat menimbulkan stimulus yang mendorong meningkatnya motivasi kerja sumber daya manusia..

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Peningkatan kinerja karyawan/pegawai merupakan tantangan yang jauh lebih besar dari pada pengukuran kinerja, dimana peningkatan memerlukan berbagai kebijaksanaan dan program. Kinerja karyawan adalah suatu prestasi yang terbentuk oleh hasil kerja, dan tingkat kinerja itu ditentukan oleh organisasi/ manajemen dan diri pribadi karyawan. Dengan demikian kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran manajemen dan kondisi internal karyawan.

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapatkan perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Adapun faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan, meski diakui banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula banyak orang mau, namun

tidak mampu juga tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja, dengan kata lain bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja.

Menurut Corvellec (1997,2001) dalam David dan Ricard (2007) kinerja adalah tentang mencapai sasaran-sasaran sulit, sekaligus cara melahirkan kinerja yang terukur. Maka menucullah sebuah kerangka dua kategori yang mewadahi apa dan bagaimana kinerja itu yang pertama biasanya mencakup sasaran-sasaran sulit yang akan menjadi dasar penilaian perusahaan oleh pihak luar, sdangkan yang kedua terkait dengan pencapaian nilai-nilai dan perilaku yang dinyatakan penting oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Simamora (1997:423) menyatakan bahwa prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas. Sedang Hasibuan (2001:94) dalam Sungkem (2010) mendefinisikan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja,

semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan.

Dari pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pegawai telah memiliki kemampuan dalam penguasaan bidang pekerjaan, mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, adanya kejelasan peran dan motivasi pekerjaan yang baik, maka orang tersebut memiliki landasan yang kuat untuk berprestasi lebih baik.

Sedangkan pedoman-pedoman untuk pengembangan kinerja penilaian menurut Simomora sebagai berikut :

- a. Menentukan terlebih dahulu kriteria sebelum menentukan tehnik penilaian.
- b. Jangan menganggap bahwa kinerja tidak dapat diukur.
- c. Memperhatikan pengetahuan dalam pribadi dan keahlian-keahlian serta kriteria kinerja.
- d. Memperhatikan perilaku dan hasil kerja.
- e. Mempertimbangkan setiap aspek pekerjaan.
- f. Mengkombinasikan kriteria yang kurang penting tetapi berhubungan ke dalam suatu kriteria tunggal.
- g. Menyimpan data mengenai realibilitas dan validitas kriteria.
- h. Meninjau dan mengembangkan kriteria dan basis yang berkesinambungan.

- i. Menggunakan kriteria dalam program-program sumber daya manusia lainnya.
- j. Menyeleksi kriteria yang dapat diamati dan diukur.

Manfaat penilaian kinerja pegawai ditinjau dari beragam perspektif pengembangan lembaga, khususnya manajemen sumber daya manusia seperti dijabarkan Manguprawira (2004:224) dalam Abdul (2015) sebagai berikut :

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Defisiensi proses penempatan staf
- f. Ketidakakuratan informasi
- g. Kesalahan rancangan pekerjaan
- h. Kesempatan kerja yang sama
- i. Tantangan – tantangan eksternal
- j. Umpan balik pada SDM

Ukuran kinerja dalam perencanaan strategi sektor publik yang dikemukakan Gaspersz (2004:59) dalam Sungkem (2010) meliputi (1) ukuran-ukuran *input* (*input measures*); (2) ukuran-ukuran *output* (*output measures*); (3) ukuran-ukuran *outcome* (*outcome measures*); (4) ukuran-ukuran kualitas (*quality measures*); (5) ukuran-ukuran efisiensi (*efficiency measures*).

Sasaran Kinerja Pegawai bahwa dalam menilai kinerja pegawai berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2013 tentang Tata Cara Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi digunakan sebagai panduan bagi setiap Pegawai Negeri Sipil dan Pejabat Penilai di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam menyusun dan menilai prestasi kerja pegawai yang merupakan hasil dari penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai sesuai dengan tugas jabatannya yang dinyatakan berlaku untuk seluruh Pegawai Negeri Sipil di seluruh Indonesia dimana Pegawai Kecamatan merupakan bagian dari padanya. Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) meliputi aspek : tugas jabatan dan target. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut : jelas, dapat diukur, relevan, dapat dicapai dan memiliki target waktu. Sedangkan Perilaku Kerja PNS meliputi aspek : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.

Berkaitan dengan kondisi internal pegawai, maka untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dilakukan upaya pemberdayaan dimana paduan antara pengalaman dan pendidikan merupakan langkah paling efektif di dalam meningkatkan kemampuan pegawai. Oleh karena itu, secara konseptual dapat dinyatakan bahwa kinerja pegawai

harus melibatkan dua pihak yaitu manajemen dan pegawai. Dengan demikian kinerja adalah suatu keadaan atau tercapainya jumlah dan kualitas tertentu atas sasaran yang ingin dicapai dan dikaitkan dengan efisiensi. Dessler (1992:110) dalam Ibnu (2014) mengatakan terdapat lima faktor yang perlu dilihat dalam menilai kerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan yang meliputi akurasi, ketelitian, kecermatan, penampilan, dan penerimaan.
2. Kuantitas pekerjaan yang meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan meliputi kebutuhan akan saran dan arahan.
4. Kehadiran yang meliputi regulitas dapat dipercaya diandalkan dan tepat waktu.
5. Konservasi yang meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan dalam peralatan.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berdasarkan penelitian yang diadakan para peneliti terdahulu ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai antara lain:

b.1. Pendidikan dan Pelatihan

b.1.1. Tinjauan tentang Pendidikan

Notoatmojo (1998:25) dalam Sungkem (2010) menyatakan bahwa pendidikan (formal) di mana suatu organisasi adalah pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan

oleh organisasi, tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan, khususnya seseorang atau kelompok, sehingga pendidikan adalah mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan sehingga lebih bersifat pengembangan kemampuan umum (*kognitif, afektif dan psikomotorik*), sedang pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan (*skill*) bagi pegawai yang sudah menduduki jabatan.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran pendidikan dan pelatihan (diklat) pada pegawai. Secara kongkrit penataran perilaku bertujuan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang mencakup kemampuan kognitif, afektif maupun psikomotorik.

Oleh sebab itu, tujuan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan kemampuan pegawai di lingkungan organisasi yang pada akhirnya akan membawa dampak pula terhadap organisasi. Peningkatan kemampuan tersebut juga disebut sebagai pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Nedler, sebagaimana dikutip oleh Notoatmojo (dalam Sungkem 2010:14) dinyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia diperinci sebagai berikut:

- Pelatihan Pegawai (*employee training*)
- Pendidikan Pegawai (*employee education*)
- Pengembangan Pegawai (*employee development*)
- Pengembangan Non Pegawai (*non employee development*)

Dalam hubungannya antara peningkatan kemampuan dan motivasi menurut Zainun (1989:79) dalam Sungkem (2010) kemampuan (*ability*) adalah kesanggupan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan tersebut mengandung unsur keterampilan manual dan intelektual, bahkan sampai kepada sifat-sifat pribadi pegawai. Unsur-unsur ini mencerminkan bahwa pendidikan, pelatihan dan pengalaman merupakan tuntutan rincian suatu kerja yang baik.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dalam Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 1 ditetapkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil, yang selanjutnya dalam Penjelasan Umum Peraturan Pemerintah

Nomor 101 Tahun 2000 tersebut dinyatakan bahwa arah

Diklat adalah:

- Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, Negara, dan tanah air.
- Peningkatan kompetensi tehnik manajerial dan atau kepemimpinannya.
- Peningkatan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Selain arah tersebut dasar pemikiran kebijaksanaan Diklat ditetapkan sebagai berikut:

- Diklat merupakan bagian integral dari system pembinaan PNS
- Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS
- Sistem Diklat mempunyai proses identifikasi kebutuhan, perencanaan penyelenggaraan dan evaluasi Diklat

Kemampuan merupakan unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan, sehingga memungkinkan seorang pegawai bekerja dengan cara tertentu. Sedangkan motivasi

merupakan usaha dan keinginan yang mempengaruhi keairahan menuju dalam organisasi dengan memanfaatkan kemampuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan.

b.1.2. Tinjauan Pelatihan

Pengertian pelatihan

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian pelatihan, antara lain:

Menurut Nitisemito (1994:56) dalam Ibnu (2014) “Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan”

Menurut Simamora (1997:45) dalam Ibnu (2014) “Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”

Dari pendapat-pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan, tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan

merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja lebih baik.

b.1.3. Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan pelatihan menurut Simamora (1997:40) dalam Ibnu (2014) di kelompok ke dalam 7 bidang antara lain:

- Memperbaiki kinerja. Meskipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berfaedah dalam meminimalkan masalah-masalah ini
- Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan
- Membantu memecahkan permasalahan operasional
- Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi

- Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

b.2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah salah satu faktor yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu. Saydam (1999:89) dalam Ibnu (2014) mengemukakan pengalaman kerja adalah suatu yang membantu pegawai dalam melaksanakan tugasnya, karena pengalaman akan memberikan kemahiran dan keterampilan, sehingga akan memberikan nilai tambah bagi pegawai. Pengalaman kerja adalah akumulasi dari banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya waktu seseorang dalam menduduki jabatan pada masing-masing pekerjaan atau jabatannya.

Dengan demikian pengalaman kerja merupakan faktor yang sangat penting yang perlu diperhatikan dalam rangka mempertimbangkan prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Semakin berpengalaman seseorang pegawai dan semakin sering seorang pegawai mengikuti diklat, maka seharusnya semakin tinggi pula prestasi kerjanya.

Dalam lingkungan kepegawaian, kesempatan untuk maju itu sering disebut sebagai promosi atau kenaikan jabatan dari suatu jabatan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, sehingga ada kompensasi berupa penerimaan gaji yang lebih tinggi karena tanggung jawab yang lebih besar. Indikator pengalaman kerja

terdiri dari: (1) Berapa lama masa kerjanya, (2) Dapat menyelesaikan tugas dengan baik, (3) Ketidakberhasilan dalam melaksanakan tugas, (4) Jenis kegiatan pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti.

b.3. Motivasi

Motivasi menurut Martoyo (1998:58) dalam Sungkem (2010) adalah faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Dapat pula diartikan merupakan kondisi mental yang mendorong untuk dilakukannya suatu tindakan dan memberikan keuletan yang mengarah pada pencapaian tujuan. Sehingga motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Motivasi yang berkaitan dengan seseorang adalah adanya keinginan untuk berprestasi, yaitu *achievement motivation* teori dari David Mc Chelland sebagaimana dikemukakan oleh Martoyo (1998:58) dalam Sungkem (2010), bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan dengan standar tertentu dan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam mewujudkan keinginannya.

Dorongan tersebut dapat timbul dari pegawai itu sendiri (internal) atau ditumbuhkan dari luar (eksternal), dan bentuknya bisa nyata (misalnya peningkatan gaji dan sebagainya), namun juga bisa tidak nyata. Bentuk dorongan yang tidak nyata tersebut menurut

Zainun (1989:35) dalam Sungkem (2010) diberikan gambaran sebagai berikut, bahwa pengembangan atau latihan pegawai sudah umum diakui sebagai alat untuk mendorong mereka supaya memberikan sumbangan secara lebih baik kepada organisasi daripada yang dapat mereka berikan sebelumnya.

Pengembangan atau pelatihan merupakan sumber daya yang akan mendorong seorang pegawai untuk bekerja lebih baik, sehingga Diklat merupakan salah satu alat untuk memotivasi pegawai agar mampu memanfaatkan kemampuan yang dimiliki yang diperoleh dari Diklat yang pernah diikuti untuk bekerja lebih baik dan sebelumnya,

b.4. Insentif

Selain besarnya gaji yang harus diperhatikan, yang memang menjadi hak karyawan, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat pula diterapkan sistem insentif. Dengan sistem tersebut, penghasilan tambahan akan diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan prestasi-prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, sehingga bisa mempercepat keberhasilan pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan.

Siagian (1993:268) dalam Ibnu (2014) mengemukakan sebagai berikut:

Berbagai sistem insentif yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yaitu sistem insentif pada individu dan sistem insentif pada tingkatan kelompok. Yang termasuk dalam sistem insentif tingkatan individu adalah piece work, bonus, komisi dan insentif bagi para eksekutif yang secara individu mampu menunjukkan prestasi kerja yang sangat memuaskan bagi keberhasilan dan kemajuan perusahaan/organisasi. Sedangkan sistem insentif yang diberikan pada keberhasilan kelompok merupakan insentif prestasi. Dalam sistem pemberian sistem insentif lebih menitik beratkan pada dasar untuk memberikan balas jasa kepada karyawan atas prestasi yang disumbangkan pada kemajuan organisasi.

Dasar yang dapat digunakan untuk memberikan balas jasa pada karyawan adalah:

b.4.1. Waktu

Sistem pemberian insentif berdasarkan waktu ini digunakan bilamana hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sulit untuk dilakukan pengukurannya.

b.4.2. Hasil Pekerjaan

Sistem pemberian insentif yang berdasarkan pada besar kecilnya atau jumlah pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini pengendalian mutu pekerjaan dan kualitas hasil kerja harus diperhatikan.

b.4.3. Gabungan Waktu dan Hasil Pekerjaan

Sistem pemberian insentif yang diwujudkan dalam bentuk kombinasi waktu dan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri.

c. Pembinaan Birokrasi

Berbagai upaya yang dilakukan secara sadar dalam suatu organisasi guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan dan tatakerja organisasi pemerintah harus dilakukan seiring dinamika masyarakat yang semakin dinamis serta semakin intensnya tuntutan akan pelayanan yang serba cepat dan tepat dewasa ini, maka organisasi pemerintah yang merupakan organisasi pelayanan publik perlu dilakukan pembinaan organisasi secara berkelanjutan sehingga keberadaannya mampu merespon berbagai tuntutan yang berkembang dan tetap eksis.

Darwin (1994:10) dalam Ibnu (2014) mendefinisikan birokrasi sebagai institusi formal yang ditata berdasarkan atas legimitas rasional, mendasarkan diri pada peraturan-peraturan yang bersifat impersonal, orang yang bekerja di dalamnya menganggap pekerjaan di birokrasi sebagai karier, mereka masuk ke dalam birokrasi melalui proses seleksi yang obyektif atas kriteria profesionalisme dan di dalam birokrasi tersedia jenjang karier dengan system kompensasi yang jelas.

Beberapa karakteristik yang merupakan esensi dasar dari birokrasi Weber yang sering disebut organisasi yang ideal Robbins (1994:338) dalam Sungkem (2010) antara lain:

1) Pembagian Kerja

Pekerjaan dari setiap orang dipecah-pecah sampai pekerjaan-pekerjaan yang sederhana, rutin dan ditetapkan dengan jelas.

2) Hirarki Kewenangan yang jelas

Sebuah struktur multi tingkat yang formal, dengan posisi hirarki atau jabatan yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada di bawah supervisi dan kontrol dari yang lebih tinggi.

3) Formalisasi yang Tinggi

Ketergantungan kepada peraturan dan prosedur yang formal untuk memastikan adanya keseragaman dan untuk mengatur perilaku pemegang pekerjaan.

4) Bersifat Tidak Pribadi (impersonal)

Sanksi-sanksi diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi untuk menghindari keterlibatan dengan kepribadian individual dan preferensi pribadi para anggota.

5) Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai didasarkan atas kemampuan. Keputusan tentang seleksi dan promosi atas kualifikasi teknis, kemampuan, dan prestasi para calon.

6) Jejak karier bagi para pegawai

Para anggota diharapkan mengejar karier dalam organisasi. Sebagai imbalan atas komitmen terhadap karier tersebut para pegawai mempunyai masa jabatan, artinya mereka akan dipertahankan meskipun “*mereka kehabisan*” atau jika keandaiannya tidak terpakai lagi.

7) Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi

Kebutuhan dan minat pribadi dipisahkan sepenuhnya agar keduanya tidak mencampuri sikap impersonal pada aktivitas organisasi yang bersifat rasional.

Dalam perjalanannya kinerja birokrasi Weber mengalami berbagai perkembangan. Fenomena ini muncul sebagai dampak dari pola perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Perlu dipahami bahwa birokrasi tidak dapat membuat kebijakan, tetapi pejabat-pejabat yang ada di dalamnya dan memiliki otoritaslah yang membuat kebijaksanaan, dan hal ini sangat mempengaruhi perjalan birokrasi itu sendiri, sehingga muncul berbagai pengertian tentang birokrasi. Santoso (1993:14) dalam Sungkem (2010) secara rinci mengelompokkan pengertian birokrasi ke dalam tiga kategori, yaitu: pertama birokrasi dalam pengertian yang baik atau birokrasi rasional (*bureau-rationality*) seperti terkandung dalam *Hegelian Bureaucracy* dan *Weberian Bureaucracy*. Kedua birokrasi dalam pengertian sebagai suatu penyakit (*bureau-pathology*). Dan ketiga, birokrasi dalam pengertian netral (*value-free*).

Cokrowinoto (1990) dalam Ibnu (2014) mengilustrasikan *bureau-rationality*, *Hegelian Bureaucracy* merupakan institusi yang menjembatani kepentingan negara yang memmanifestasi dari kepentingan khusus dalam masyarakat khusus, sedang *Weberian Bureaucracy* memandang birokrasi sebagai “Aparat Administratif” dimana birokrasi

dipandang sebagai metode terbaik dalam dengan spesialisasi tugas, kekuasaan dipegang oleh orang-orang yang berada di belakang meja yang diatur secara legal formal oleh para birokrat, sehingga akan ada kejelasan dalam pertanggungjawaban tugas karena setiap jabatan diutus oleh orang (petugas) yang khusus.

Sedangkan pengertian penyakit birokrasi (*bureau-pathology*) muncul merupakan reaksi atas pola perilaku birokrasi sendiri. Penyakit birokrasi (pathologi birokrasi) oleh Siagian (1994:35-36) dalam Sungkem (2010) dapat dikategorikan pada lima kelompok yaitu:

- 1) Pathologi yang timbul karena persepsi dan gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi
- 2) Pathologi disebabkan karena kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional
- 3) Pathologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrasinya yang melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 4) Pathologi yang memanasifestasikan dalam perilaku para birokrat yang bersifat disfungsional atau negatif
- 5) Pathologi yang merupakan akibat situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintah

Birokrasi dalam pengertian *value-free* ini merujuk pada pandangan Powel dalam Santoso (1993) dalam Sungkem (2010) yang lebih

mengarah pada konsep *governmental bureaucracy* (birokrasi pemerintah), yakni sekumpulan tugas dan jabatan yang terorganisasi secara formal, berkaitan dengan jenjang yang kompleks dan tunduk pada pembuat peran formal, dan terstruktur dalam jenjang hierarkhis yang tegas.

Sebagai suatu organisasi, birokrasi tentunya tidak lepas dari berbagai aktivitas manajemen seperti: Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), staff dan personil (*staffing*), pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), pelaporan (*reporting*), penganggaran (*budgeting*) yang kemudian disingkat POSDCORB. Berbagai aktivitas manajemen tersebut harus dapat berjalan selaras, saling mendukung dan berkesinambungan, yang pada akhirnya secara sinergis kinerjanya mengarah pada pencapaian tujuan umum organisasi.

k. Pengertian Organisasi

Seperti kita ketahui bahwa sebagian besar pekerjaan dilakukan oleh organisasi bukan perorangan. Organisasi sebagai suatu institusi dapat diartikan sebagai kumpulan orang-orang yang saling berhubungan, bekerjasama secara formal untuk mencapai tujuan yang telah mereka setuju bersama. Organisasi merupakan suatu wadah dari orang-orang yang ada di dalamnya terdapat paradoks yang tak terhindarkan, artinya organisasi sangat tergantung pada usaha perorangan, sedangkan organisasi itu terpaksa mengambil resiko menekan usaha itu atau mengalihkannya ke dalam saluran-saluran yang tidak produktif. Oleh karena itu

banyak cara yang digunakan oleh organisasi untuk memanejemeni paradok itu, dan ini tidak sedikit mengakibatkan adanya perbedaan-perbedaan dalam hasil-hasil ekonomi yang mereka capai. Dengan sinergi yang tinggi tersebut diharapkan kinerja orang-orang yang melakukan aktifitas dalam organisasi akan tinggi juga.

Dalam organisasi mempunyai heterogenitas dalam berbagai hal antara lain latar belakang pendidikan, lamanya pengabdian pada organisasi (pengalaman kerja), jabatan, produktivitas dan sebagainya. Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi organisasi agar menjadi suatu system yang sepenuhnya berfungsi, yaitu:

- 1) Harus ada produksi baik barang maupun jasa
- 2) Harus ada usaha penjualan yang menjamin penyampaian barang atau jasa kepada konsumen, jika perlu harus mampu menciptakan permintaan
- 3) Harus ada usaha perancangan dan pengembangan yang memastikan bahwa produk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengikuti perubahan
- 4) Kemampuan mengikat ketiga elemen terdahulu menjadi suatu kesatuan, yaitu system administrasi dan pengendalian komunikasi yang efektif dan pengambilan keputusan
- 5) Penerapan sistem hadiah dan hukuman yang mampu mempengaruhi perilaku anggota dalam organisasi. Hadiah yang berupa uang, sanjungan, status dan lain-lain secara ideal harus

bernilai tinggi bagi para anggota organisasi sehingga dapat digunakan dengan caranya sendiri yang mendorong kegiatan demi kelanjutan kesejahteraan dan pertumbuhan organisasi. Sedangkan hukuman, misalnya potongan upah yang seharusnya mereka terima, skorsing dan lain sebagainya, yang intinya akan memberi motivasi kepada mereka untuk tidak mengulang lagi kesalahan, keteledoran dikemudian hari.

- 6) Filsafat organisasi sangat penting untuk menciptakan sikap yang tepat pada setiap anggota organisasi dan lebih memperkuat motivasi yang telah diberikan melalui cara terdahulu (hadiah dan hukuman). Tujuan akhir adalah mengembangkan filsafat organisasi yang akan membentuk kesetiaan semua anggota organisasi pada tujuan organisasi yang hendak dicapai.

Dalam organisasi harus ada kejelasan tata kerja bagi masing-masing anggotanya yang pada umumnya secara visual digambarkan ke dalam bagan organisasi yang disebut struktur organisasi. Dengan struktur organisasi setiap anggota yang ada di dalam organisasi akan mendapat informasi yang jelas dan bahkan akan dapat ditelaah akan beban dan tanggung jawab setiap anggotanya.

Beberapa keuntungan dengan adanya struktur organisasi bagi sebuah organisasi:

- 1) Struktur organisasi akan merinci sekumpulan sebuah jabatan, misalnya manajer produksi, kepala bagian, kepala seksi, dan lain-lain
- 2) Struktur organisasi akan memberikan kejelasan wewenang siapa bertanggung apa, kepada siapa dan lain-lain walaupun struktur tidak memperlihatkan sifat tanggung jawab itu
- 3) Struktur organisasi mencoba menunjukkan tingkatan, tetapi pada kebanyakan organisasi tingkatan itu tidak begitu jelas dirumuskan dan memungkinkan penyajian visual yang pasti
- 4) Struktur organisasi dapat memiliki nilai yang sesungguhnya bagi analisis organisasi

Struktur organisasi yang baik hendaknya mampu mengungkapkan garis besar dasar struktur, entah berdasar pada produk atau fungsi lain. Banyak pengertian manajemen, misalnya seperti yang dikemukakan oleh Beach, bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumberdaya organisasi (bahan dan manusia) untuk mencapai tujuan tertentu yang mencakup berbagai kegiatan, yaitu pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan evaluasi. Stoner dan Wankel menyatakan bahwa merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi dengan cara yang paling efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari kegiatan-kegiatan pembuatan rencana (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*) dan mengendalikan

(*controlling*) manusia dan sumber daya lainnya yang semuanya dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.

B. TINJAUAN PENELITIAN

Sungkem (2010), penelitian berjudul Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Kecamatan Dalam Melaksanakan Tugas dan Fungsinya di Kecamatan Purwosari Kabupaten Gunungkidul. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui target kinerja yang telah dicapai Kecamatan Purwosari pada saat ini, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai kecamatan dan untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja yang akan digunakan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan penelitian studi kasus. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data berupa studi pustaka, interview dan observasi sedangkan alat analisa data yang digunakan adalah analisis SWOT.

Hasil penelitian kinerja pegawai Kecamatan Purwosari saat ini belum mencapai hasil maksimal, hal ini disebabkan karena berbagai faktor yang ada di kecamatan diantaranya karena Kecamatan Purwosari sebagai kecamatan baru yang masih mengalami banyak keterbatasan, sehingga kedepan kecamatan Purwosari menargetkan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Untuk mencapai target kinerja yang direncanakan maka Kecamatan Purwosari menerapkan beberapa strategi yaitu :

(1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas pegawai menuju jiwa entrepreneurship, baik melalui pendidikan sekolah formal, mengikuti diklat, penataran, bimtek, seminar dan sebagainya, dengan harapan pegawai mempunyai kreatifitas dan

mempunyai daya cipta yang tinggi dan mampu mencari peluang baru, juga akan mengusulkan penambahan jumlah pegawai, sehingga pembagian tugas dapat dilaksanakan sesuai dengan kompetensinya. (2) Mengupayakan penambahan sarana dan prasarana yang diperlukan, karena selama ini pelayanan terhadap masyarakat dilaksanakan diruang sekretariat, kenyamanan pencari pelayanan maupun pegawai tertangu dan akhirnya akan mengganggu kinerja pegawai. (3) Menerapkan sistem reward and punish kepada pegawai untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Hal ini perlu dilakukan untuk memberikan sara keadilan terhadap pegawai yang rajin dan yang tidak. Penerapan staretgi ini dilaksanakan karena berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan terbukti bahwa faktor kekuatan dan peluang yang dimiliki Kecamatan Purwosari lebih besar dar faktor kelemahan dan tantangan, sehingga kecamatan menerapkan strategi pengembangan/pertumbuhan (growth). Strategi yang diterapkan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga Kecamatan Purwosari tidak tertinggal dengan kecamatan lain, meskipun Purwosari sebagai kecamatan yang baru.

Prastuti (2012) penelitian berjudul Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Temanggung. Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Temanggung dan mengetahui strategi meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Temanggung. Teknik pengumpulan sampel dengan menggunakan teknik Total Sampling yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel dalam penelitian. Analisis data meliputi nalaisis diskriptif dan analisis SWOT, analisis

diskriptif digunakan untuk mengetahui kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Temanggung, sedangkan analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Gunungkidul.

Hasil penelitian adalah (1) Analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Temanggung cukup baik (53,8%), sedangkan 35,8% kinerja Pegawai Bappeda dalam katagori baik, 10,4% kinerja pegawai Bappeda sangat baik dan tidak ada pegawai yang kinerjanya kurang baik. (2) Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Temanggung adalah dengan merumuskan pencapaian sasaran, pencapaian kegiatan, perencanaan pembangunan, peningkatan sarana dan prasarana aparatur, peningkatan disiplin kerja aparatur dan peningkatan perencanaan program pembangunan daerah.

Sutowo (2014) penelitian berjudul Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kelurahan Ploso Kecamatan Pacitan Kabupaten Pacitan. Tujuan penelitian adalah (1) untuk mengetahui penyebab kinerja pegawai yang kurang optimal di Kantor Kelurahan Ploso Kecamatan Pacitan Kabupaten Pacitan. (2) untuk mengetahui strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai Negeri Sipil di Kantor Kelurahan Ploso Kecamatan Pacitan Kabupaten Pacitan. Metode yang digunakan penelitian ini adalah analisis diskriptif dan analisis SWOT. Tehnik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi, wawancara dan FGD.

Hasil penelitian adalah (1) menunjukkan bahwa kurang optimal kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kelurahan Ploso Kecamatan Pacitan Kabupaten

Pacitan disebabkan oleh rendahnya faktor pendidikan dan pelatihan penyelenggaraan pelayanan, minimnya pengalaman kerja, rendahnya motivasi, terbatasnya sarana dan prasarana serta tidak adanya penghargaan dan hukuman.

(2) Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan strategi peningkatan kinerja ASN di Kantor Kelurahan Ploso Kecamatan Pacitan Kabupaten Pacitan dengan teknik Analisis SWOT dapat disimpulkan bahwa Kantor Kelurahan Ploso termasuk kuadran 1, artinya Kantor Kelurahan Ploso memiliki kondisi yang sangat menguntungkan untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Pilihan strategi yang paling dominan adalah dengan cara memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut semua peluang yang ada.

Rani (2015) penelitian berjudul Strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Kontruksi PT Jaya Kusuma Sarana Bali Melalui Pendekatan Budaya Organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui profil budaya saat ini dan yang diinginkan berdasarkan persepsi dari karyawan PT. JKSBali dan strategi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas SDM PT. JKSBali. Metode yang digunakan adalah metode analisis OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dan survei menggunakan kuesioner OCAI. Metode ini dipergunakan untuk memperoleh gambaran budaya organisasi saat ini (*current*) dan budaya yang diinginkan dimasa yang akan datang (*preferred*) yang penilaiannya diukur dalam 6 dimensi utama (karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria sukses) yang kemudian dapat memetakan tipe

profil budaya organisasi (*Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture dan Hierarchy Culture*).

Hasil analisis menunjukkan Profil Budaya Organisasi pada PT. JKS Bali saat ini (*current*) dan Budaya Organisasi yang diharapkan (*preferred*) tidak membutuhkan perubahan yang signifikan. Strategi yang ditempuh untuk menunjang peningkatan kualitas SDM berdasarkan keenam dimensinya adalah dengan menerapkan kepemimpinan organisasi yang lebih fleksible namun tidak juga melanggar aturan, Melakukan pengelolaan karyawan yang mengutamakan kerja sama tim, Mengurangi formalitas prosedur kerja, fokus pada internal perusahaan, menekankan pengembangan SDM dan komitmen kerja.

Abdul (2015) penelitian berjudul Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di kementerian Agama Kota Malang. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis hal-hal sebagai berikut : 1). Strategi Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang. 2). Peran Kepala Kementerian Agama dalam mengelola sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang 3). Untuk mengetahui dan menganalisa kendala dan solusi atau keberhasilannya kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologic naturalistic. Data dikumpulkan melalui metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis datanya dengan tiga jalur yaitu penyajian data, reduksi dan penarikan kesimpulan.

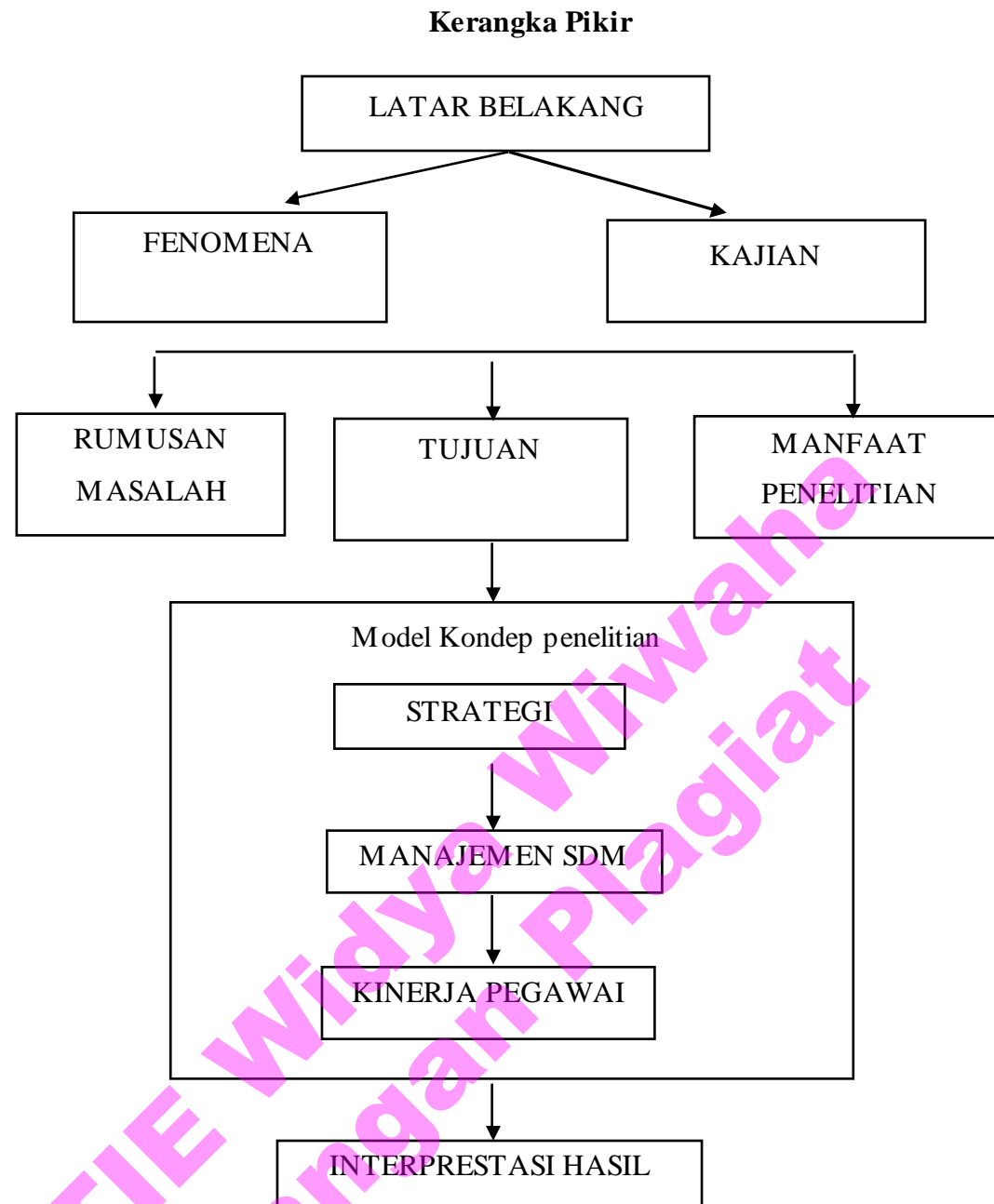
Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa penyelenggara berkewajiban melakukan penilaian kinerja penyelenggaraan pelayanan publik secara berkala. Salah satu upaya guna meningkatkan kualitas pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS), perlu disusun Indeks Masyarakat (IKM) sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan. Kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 14 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Pemerintah Kabupaten Gunungkidul.

Selain itu, data IKM akan dapat menjadi bahan penilaian terhadap unsur pelayanan yang masih perlu perbaikan dan menjadi pendorong setiap unit penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Survei IKM bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas publik selanjutnya.

C. KERANGKA PIKIR

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran penelitian dalam penulisan tesis ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Obyek Penelitian

Adapun yang menjadi obyek dalam penelitian tesis ini adalah Kantor Kecamatan dan pegawai di Kantor Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul.

B. Metode Penelitian

Metode yang digunakan pendekatan kualitatif menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2006), paradigma kualitatif diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa katatertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dan bertujuan untuk menyambungkan pengetahuan secara mendalam mengenai objek penelitian.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Metode ini dipilih karena lebih mampu menemukan definisi situasi dan gejala sosial dari subyek perilaku, motif-motif subyek, perasaan dan emosi orang yang diamati merupakan definisi situasi subyek yang diteliti. Maka subyek akan dapat diteliti secara langsung. Selain metode ini dapat meningkatkan pemahaman

peneliti terhadap cara subyek memandang dan menginterpretasikan kehidupannya karena itu berhubung dengan subyek dan dunianya sendiri dalam dunia yang tidak wajar yang diciptakan oleh peneliti.

C. Kerangka Penelitian

Pola pikir penelitian ini bermula dari adanya hasil kinerja Pegawai Kecamatan Karangmojo yang belum optimal/maksimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kemudian dibuat perumusan masalah, selanjutnya dilakukan pengumpulan data, baik data primer maupun sekunder. Model Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2006) penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dan bertujuan untuk menyambungkan pengetahuan secara mendalam mengenai objek penelitian. Dari berbagai identifikasi strategi untuk menyelesaikan beberapa permasalahan yang ada, strategi pada tahap awal dikemukakan pada setiap fungsi yang akan dianalisis, tahap selanjutnya adalah tahap pembahasan. Pada tahap ini akan dilakukan analisis lanjutan untuk memilih strategi yang terbaik, yang akan menjadi rekomendasi dalam kesimpulan tesis ini, dan diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kecamatan untuk meningkatkan kinerja pegawai kecamatan.

D. Pengumpulan Data

1. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari responden.
- b. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dengan melakukan penelusuran dan pengkajian dokumentasi berupa data-data yang ada di Kecamatan Karangmojo, seperti dokumen hasil pembangunan, pelayanan, peraturan perundang-undangan dan lain sebagainya yang ada kaitannya dengan penelitian yang diadakan.

2. Teknik Pengumpulan Data

- a. Teknik Wawancara adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada informan dan pertanyaan tersebut dicatat atau direkam. Wawancara yang dilakukan terhadap informan adalah wawancara tidak terstruktur secara informal, dengan berbincang-bincang terlebih dahulu dengan informan tanpa melupakan pertanyaan-pertanyaan yang ingin dijawab, sehingga sasaran dan permasalahan dapat dilacak tanpa menggurui informan. Artinya secara informal tanpa disadari oleh subyek bahwa ia sedang diwawancarai. Maka peneliti akan menggunakan wawancara semistruktur yang menggunakan inti-inti atau pokok pembicaraan umum dalam pelaksanaan interview mengajukan pertanyaan secara bebas, pokok-pokok pertanyaan tidak perlu ditanyakan secara berurutan tetapi dapat dimodifikasi saat wawancara berlangsung.
- b. Teknik Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian tetapi melalui dokumen, Dokumen adalah

catatan tertulis yang isinya merupakan pengujian suatu peristiwa dan berguna bagi sumber data, bukti, informasi kealamiah yang sukar diperoleh, sukar ditemukan dan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki dan menguji hipotesis. Klasifikasi data sebagai awal mengadakan perubahan dari data mentah menuju pada pemanfaatan data merupakan awal dari penafsiran data untuk analisis.

- c. Teknik Observasi adalah merupakan teknik pengamatan dan pencatatan sistematis dari fenomena-fenomena yang diselidiki, observasi dilakukan untuk menemukan data dan informasi dari gejala atau fenomena (kejadian atau peristiwa) secara sistematis dan didasarkan pada tujuan penyelidikan yang telah dirumuskan. Susan Stamback (1998) dalam Sugiyoo (2009) menyatakan "*in participant observation the reseacher observes what people do, listen to what they say, and participates in their activities*". Dalam observasi partisipatif peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka.

E. Analisis Data

Metode analisa/pengolahan data yang digunakan dalam tesis ini adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif diartikan pengumpulan data berupa kata-kata bukan angka. Dengan tujuan menggambarkan keadaan atau fenomena yang ada di lapangan dengan dipilih-pilih secara sistematis menurut kategori dengan

menggunakan bahasa yang mudah dicerna dan mudah dipahami oleh masyarakat umum. Analisis merupakan proses penyusunan data, supaya dapat ditafsirkan peneliti. Menyusun data berarti mengelompokkan dalam pola atau kategori. Sedangkan tafsiran atau interpretasi artinya memberikan makna pada analisis dalam menjelaskan pola atau kategori dan mencari hubungan antar berbagai konsep.

Bogdan dan Biklen dalam bukunya Moloeng (2006) mengidentifikasi analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi suatu yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari data dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Peneliti kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati.

Pendekatan penelitian kualitatif dipilih karena memenuhi ciri-ciri penelitian kualitatif yaitu :

1. Lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung
2. Manusia merupakan alat instrumen utama dalam pengumpulan data
3. Analisis data dilakukan secara induktif
4. Penelitian bersifat deskriptif analitik
5. Tekanan penelitian berada pada proses
6. Pembatasan penelitian berdasarkan fokus atau dibatasi

7. Perencanaan bersifat lentur dan terbuka
8. Hasil penelitian merupakan hasil kesepakatan bersama dari sumber data
9. Pembentukan teori berasal dari dasar
10. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif
11. Penelitian bersifat menyeluruh (holistik)
12. Makna sebagai perhatian utama penelitian.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Gambaran Umum Kantor Kecamatan Karangmojo

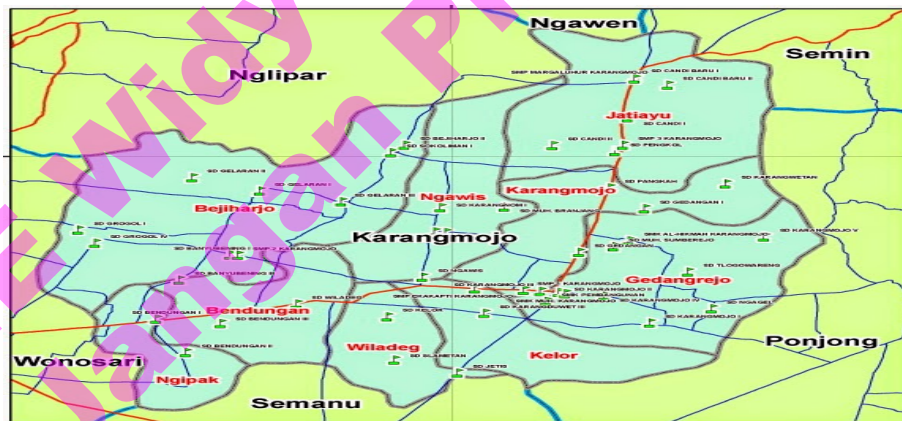
a. Letak Geografis

Kecamatan Karangmojo merupakan salah satu dari 18 Kecamatan di Kabupaten Gunungkidul dan terletak di Timur laut Ibukota Kabupaten dengan jarak kurang lebih 10 KM dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Barat dengan Kecamatan Wonosari Kabupaten Gunungkidul.
- Sebelah Utara dengan Kecamatan Ngawen Kabupaten Gunungkidul.
- Sebelah Timur dengan Ponjong Kabupaten Gunungkidul.
- Sebelah Selatan Kecamatan Semanu Kabupaten Gunungkid.

Letak geografis Kecamatan Karangmojo digambarkan dalam sebuah peta sebagai berikut :

Gambar 2



b. Luas Wilayah

Secara geografis Kecamatan Karangmojo juga merupakan jalur utama masuk Kabupaten Gunungkidul dari wilayah Jawa Tengah khususnya dari Kabupaten Klaten dan Sukoharjo.

Secara Umum Kecamatan Karangmojo Merupakan daerah dataran Data. Luas wilayah Kecamatan Karangmojo 80,12 Km² Ha. dengan ketinggian 150 - 250 M dari atas permukaan laut, sedangkan suhu minimum/maksimum : 30° - 180° C dengan curah hujan 3862 mm/tahun.

c. Luas Desa Wilayah Kecamatan Karangmojo

Secara administratif Kecamatan Karangmojo di bagi dalam 9 (Sembilan) desa, 84 Padukuhan, 104 RW, dan 480 RT masing-masing desa memiliki luas wilayah sebagai berikut :

Tabel 1.2

No.	Desa	Padukuhan	Luas Desa (Ha)	Persentase (%)
1.	Bendungan	5	2,9500	3,68
2.	Bejiharjo	20	22,0100	27,47
3.	Wiladeg	10	6,9500	8,67
4.	Kelor	7	3,6800	4,59
5.	Ngipak	9	5,3100	6,63
6.	Karangmojo	16	11,1500	13,92
7.	Gedangrejo	12	6,9100	8,63
8.	Ngawis	12	8,3500	10,42
9.	Jatiayu	13	12,8100	15,99
	Jumlah	104	80,1200	100,00

d. Kependudukan

Jumlah penduduk di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul sampai dengan 2014 sebanyak 54.059 orang yang terdiri dari laki-laki 26.292 orang dan perempuan 27.767 orang. Jumlah penduduk dirinci menurut jenis kelamin, secara rinci disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1.3

No.	Desa	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Bendungan	1105	1103	2208
2.	Bejiharjo	7155	7203	14358
3.	Wiladeg	2037	2127	4164
4.	Kelor	1349	1557	2906
5.	Ngipak	1695	1813	3508
6.	Karangmojo	4710	4634	9344
7.	Gedangrejo	2779	2823	5602
8.	Ngawis	1555	2432	3987
9.	Jatiayu	3907	4075	7982
	Jumlah	26.292	27.767	54059

e. Pemerintahan Desa

Sumber Daya Aparatur Pemerintah Desa

Jumlah aparat pemerintah desa di Kecamatan Karangmojo sampai dengan 30 Mei 2016 seluruhnya sebanyak 202 orang. Dirinci berdasarkan jenis jabatan di masing-masing desa sebagai berikut :

Tabel 4

No.	Desa	Kades	Sek des	Kabag/ Kaur	Staf	Duk uh	Jml/ total
1.	Bendungan	1	1	6	2	5	15
2.	Bejiharjo		1	6	3	19	29
3.	Wiladeg	1	1	6	3	8	19
4.	Kelor	1	1	6	7	7	22
5.	Ngipak		1	6	3	7	17
6.	Karangmojo		-	5	10	16	31
7.	Gedangrejo		1	6	2	12	21
8.	Ngawis		-	6	2	11	19
9.	Jatiayu		1	6	3	13	23
	Jumlah	3	7	53	35	98	196

f. Lembaga Kemasyarakatan Desa

Semua Desa di Kecamatan Karangmojo telah membentuk Lembaga Kemasyarakatan Desa (LKD), secara rinci disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 1.4

No.	Desa	Jumlah					
		LPMD	PKK	Karang Taruna	LPMP	RW	RT
1.	Bendungan	1	1	1	5	5	19
2.	Bejiharjo	1	1	1	20	20	144
3.	Wiladeg	1	1	1	10	10	45
4.	kelor	1	1	1	7	7	30
5.	Ngipak	1	1	1	9	9	35
6.	Karangmojo	1	1	1	16	16	66

7.	Gedangrejo	1	1	1	12	12	50
8.	Ngawis	1	1	1	12	12	40
9.	Jatiayu	1	1	1	13	13	51
Jumlah		9	9	9	104	104	480

g. Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

Pemukiman

Pemukiman penduduk di Kecamatan Karangmojo bentuk bangunannya rata-rata sudah permanen dan semi permanen. Mengingat karakter tanah di Kecamatan Karangmojo Dataran dan bergelombang, maka penyebaran penduduk di masing-masing desa tidak merata.

Untuk menghindari bencana alam yang tidak diinginkan (tanah longsor, gempa bumi, dan lain-lain) masyarakat menempati lahan pemukiman yang dianggap tidak berbahaya/dataran.

h. Sarana dan Prasarana Jalan

Menurut jenisnya sarana dan prasana jalan di Kecamatan Karangmojo yang telah di aspal mencapai 74 KM, telah diperkeras cor blok 339 KM, dan masih dalam bentuk jalan tanah sepanjang 49 KM. Melalui program dari pemerintah baik dalam bentuk semenisasi maupun PNPM-MP sangat membantu masyarakat dalam pembangunan jalan di Kecamatan Karangmojo walaupun disisi lain apabila dinilai rupiah swadaya masyarakat jumlahnya 2 (dua) kali lipat dibandingkan nilai bantuan semen/aspal dari Pemerintah Kabupaten. Panjang jalan masing-

maing desa di Kecamatan Karangmojo dirinci menurut jenisnya sebagai berikut :

Tabel 1.5

No.	Desa	Panjang Jenis Jalan (KM)			Jumlah
		Diaspal	Cor blok	Tanah	
1.	Bendungan	2	20	3	25
2.	Bejiharjo	18	72	5	95
3.	Wiladeg	12	34	3	49
4.	Kelor	2	28	5	35
5.	Ngipak	6	34	6	46
6.	Karangmojo	9	48	7	64
7.	Gedangrejo	15	27	8	50
8.	Ngawis	5	26	7	38
9.	Jatiayu	5	50	5	60
Jumlah		74	339	49	462

2. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

Kecamatan Karangmojo merupakan salah satu dari 18 Kecamatan yang ada di Kabupaten Gunungkidul, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 14 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, Kedudukan, dan Tugas Kecamatan. Peraturan Daerah tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 206 tahun 2008 tentang Uraian Tugas Kecamatan yang kemudian diubah dengan Peraturan Bupati Nomor 79 Tahun 2011.

Organisasi Kecamatan Karangmojo mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 79 Tahun 2011 terdiri dari :

- a. Camat;
- b. Sekretariat yang membawahi :
 - 1. Subbagian Perencanaan dan Keuangan;
 - 2. Subbagian Umum;
- c. Seksi Tata Pemerintahan;
- d. Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum;
- e. Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa;
- f. Seksi Kesejahteraan Sosial;
- g. Seksi Pelayanan Umum;
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

Berdasarkan Peraturan Bupati dimaksud, maka dapat diuraikan tugas pokok, dan fungsi kecamatan, sebagai berikut :

a. Tugas Pokok dan Fungsi Camat

Camat mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Camat juga mempunyai tugas umum pemerintahan meliputi :

- (1) Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- (2) Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
- (3) Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- (4) Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;

- (5) Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
- (6) Membina penyelenggaraan pemerintahan desa;
- (7) Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/ atau yang belum dilaksanakan pemerintahan desa;

Dalam menyelenggarakan tugas dimaksud, Camat mempunyai fungsi :

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas Camat mempunyai fungsi :

- (1) Penyiapan bahan dan penyusunan perencanaan pembinaan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan;
- (2) Pengoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- (3) Pengoordinasian upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- (4) Pengoordinasian penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- (5) Pengoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- (6) Pengoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
- (7) Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan desa;
- (8) Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa;
- (9) Penyelenggaraan tugas umum pemerintahan;

- (10) Penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
- (11) Peningkatan partisipasi masyarakat;
- (12) Pengawasan atas tanah-tanah negara dan tanah aset Pemerintah Daerah;
- (13) Peningkatan perekonomian masyarakat;
- (14) Peningkatan kesejahteraan sosial;
- (15) Pelaksanaan koordinasi dengan perangkat daerah dan instansi vertikal;
- (16) Pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- (17) Pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional kecamatan; dan
- (18) Pengelolaan ketatausahaan kecamatan.

b. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretaris Camat

Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan penyusunan perencanaan kegiatan, pengelolaan administrasi keuangan, kepegawaian, perlengkapan, rumah tangga, perpustakaan, administrasi umum, dan hubungan masyarakat serta memberikan pelayanan teknis administratif dan fungsional. Sekretariat Kecamatan dipimpin oleh seorang Sekretaris Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat.

Untuk menyelenggarakan tugas dimaksud Sekretariat mempunyai fungsi:

- (1) Penyusunan rencana kegiatan Sekretariat;
- (2) Pengkoordinasian perumusan kebijakan umum dan kebijakan teknis kecamatan;

- (3) Pengkoordinasian penyusunan rencana umum, rencana strategis, rencana kerja, rencana kinerja, rencana kegiatan, dan anggaran kecamatan;
- (4) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas unit-unit organisasi di lingkungan kecamatan;
- (5) Pengkoordinasian pelaksanaan pelayanan masyarakat;
- (6) Penyusunan penetapan kinerja kecamatan;
- (7) Penyusunan petunjuk pelaksanaan program dan kegiatan;
- (8) Pelaksanaan analisis dan penyajian data kecamatan;
- (9) Penerapan dan pengembangan sistem informasi kecamatan;
- (10) Pemantauan, pengendalian, dan evaluasi kinerja serta dampak pelaksanaan program dan kegiatan;
- (11) Penyusunan laporan akuntabilitas kinerja kecamatan;
- (12) Penyusunan laporan kemajuan pelaksanaan program dan kegiatan kecamatan;
- (13) Penyusunan laporan pelaksanaan program dan kegiatan tahunan kecamatan;
- (14) Penyiapan bahan dan penatausahaan kecamatan;
- (15) Pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang kesekretariatan;
- (16) Pengelolaan keuangan, kepegawaian, surat-menyurat, kearsipan, administrasi umum, perpustakaan, kerumahtanggaan, sarana dan prasarana serta hubungan masyarakat;

(17) Pelayanan administratif dan fungsional; dan

(18) Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Sekretariat.

Sekretariat Kecamatan terdiri dari :

b.1 Subbagian Perencanaan dan Keuangan;

b.2 Subbagian Umum.

Subbagian-subbagian dimaksud dipimpin oleh seorang Kepala Subbagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Camat.

b.1 Tugas Subbagian Perencanaan dan Keuangan

Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas :

- (1) Menyusun rencana kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan;
- (2) Menyusun bahan rancangan kebijakan umum kecamatan;
- (3) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan perencanaan;
- (4) Melaksanakan analisis dan penyajian data kecamatan;
- (5) Mengelola sistem informasi, pelayanan data, dan informasi kecamatan;
- (6) Menyusun rencana umum, rencana strategis, rencana kerja dan kinerja tahunan Kecamatan, rencana kegiatan, dan anggaran kecamatan;
- (7) Menyusun petunjuk pelaksanaan program dan kegiatan kecamatan;
- (8) Menyusun ketatalaksanaan program dan kegiatan;
- (9) Melaksanakan monitoring dan evaluasi dampak pelaksanaan program dan kegiatan kecamatan;
- (10) Menyiapkan bahan pengendalian kegiatan kecamatan;
- (11) Menyusun laporan kemajuan pelaksanaan program dan kegiatan kecamatan;

- (12) Menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan tahunan kecamatan;
- (13) Menyusun laporan akuntabilitas kinerja kecamatan;
- (14) Mengelola administrasi keuangan, verifikasi, dan perbendaharaan kecamatan;
- (15) Menyusun laporan keuangan kecamatan;
- (16) Menyiapkan bahan perhitungan anggaran kecamatan;
- (17) Menyiapkan bahan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang perencanaan keuangan kecamatan; dan
- (18) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan.

b.2 Tugas Subbagian Umum

Subbagian Umum mempunyai tugas :

- (1) Menyusun rencana kegiatan Subbagian Umum;
- (2) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan Subbagian Umum;
- (3) Melaksanakan koordinasi dan pengelolaan peraturan perundang-undangan;
- (4) Melaksanakan pengendalian internal kecamatan;
- (5) Menyusun rincian tugas kecamatan;
- (6) Mengelola surat-menyurat dan kearsipan;
- (7) Mengelola urusan rumah tangga;
- (8) Mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan masyarakat;

- (9) Mengelola sarana dan prasarana perkantoran;
- (10) Mengelola perpustakaan;
- (11) Melaksanakan hubungan masyarakat;
- (12) Mengelola perjalanan dinas;
- (13) Menganalisis rencana kebutuhan, kualifikasi, dan kompetensi pegawai;
- (14) Memberikan pelayanan administrasi kepegawaian;
- (15) Melaksanakan pengembangan pegawai;
- (16) Menyelenggarakan analisis jabatan;
- (17) Mengelola tata usaha kepegawaian;
- (18) Menganalisis beban kerja;
- (19) Menyiapkan bahan pembinaan dan kesejahteraan pegawai, serta pengawasan melekat;
- (20) Melaksanakan pengkajian kompetensi dan kualifikasi jabatan;
- (21) Menyiapkan bahan evaluasi kinerja pegawai;
- (22) Menyiapkan bahan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional bidang administrasi umum; dan
- (23) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Subbagian Umum.

c. Tugas Seksi Tata Pemerintahan

Seksi Tata Pemerintahan mempunyai tugas :

- (1) Menyusun rencana kegiatan Seksi Tata Pemerintahan;
- (2) Menyusun kebijakan teknis bidang tata pemerintahan;

- (3) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatanbidang tata pemerintahan;
- (4) Menyusun rencana operasional bidang tata pemerintahan;
- (5) Menyusun rencana kinerja dan penetapan kinerja tata pemerintahan;
- (6) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan dan pengendalian kebijakan pemanfaatan tata ruang;
- (7) Menyelenggarakan koordinasi di bidang tata pemerintahan dengan instansi vertikal dan perangkat daerah lain di wilayah kerjanya;
- (8) Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan administrasi kependudukan;
- (9) Menyelenggarakan pelayanan administrasi pertanahan;
- (10) Menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat di bidang pemerintahan;
- (11) Menyelenggarakan tugas pembantuan di bidang pemerintahan;
- (12) Melaksanakan pembinaan administrasi pemerintahan desa;
- (13) Melaksanakan pembinaan badan permusyawaratan desa;
- (14) Melaksanakan pembinaan kepala desa dan perangkat desa;
- (15) Melaksanakan pembinaan fasilitasi pengangkatan dan pemilihan perangkat desa;
- (16) Melaksanakan pembinaan penyusunan peraturan desa;

- (17) Melaksanakan pembinaan dan pengendalian terhadap tugas pembantuan yang dilakukan oleh desa;
- (18) Melaksanakan pembinaan fasilitasi kerja sama dan penyelesaian perselisihan antar desa;
- (19) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa;
- (20) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap kepala desa dan perangkat desa;
- (21) Menyiapkan bahan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang tata pemerintahan; dan
- (22) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Seksi Tata Pemerintahan.

d. Tugas Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum

Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas :

- (1) Menyusun rencana kegiatan Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum;
- (2) Menyusun kebijakan teknis di bidang ketenteraman dan ketertiban umum;
- (3) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan di bidang ketenteraman dan ketertiban umum;
- (4) Menyusun rencana operasional di bidang ketenteraman dan ketertiban umum;

- (5) Menyusun rencana kinerja dan penetapan kinerja di bidang ketenteraman dan ketertiban umum;
- (6) Melaksanakan koordinasi dan pembinaan penanggulangan dan pencegahan bencana;
- (7) Melaksanakan koordinasi penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- (8) Menyelenggarakan pembinaan ideologi negara dan kesatuan bangsa;
- (9) Menyelenggarakan koordinasi di bidang ketenteraman dan ketertiban umum dengan instansi vertikal dan perangkat daerah lainnya di wilayah kerjanya;
- (10) Menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat di bidang ketenteraman dan ketertiban umum;
- (11) Melaksanakan pembinaan ketenteraman dan ketertiban umum, kesatuan bangsa, dan perlindungan masyarakat;
- (12) Menyiapkan bahan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang ketenteraman dan ketertiban umum; dan
- (13) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum.

e. Tugas Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa mempunyai tugas :

- (1) Menyusun rencana kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa;
- (2) Menyusun kebijakan teknis di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- (3) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- (4) Menyusun rencana operasional di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- (5) Menyusun rencana kinerja dan penetapan kinerja pemberdayaan masyarakat dan desa;
- (6) Menyelenggarakan koordinasi dan pembinaan penanggulangan terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan;
- (7) Menyelenggarakan koordinasi di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa dengan instansi vertikal dan perangkat daerah lain di wilayah kerjanya;
- (8) Menyelenggarakan koordinasi pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum di wilayah kerjanya;
- (9) Melaksanakan pembinaan dan pengembangan serta pemantauan kegiatan di bidang pertanian, kehutanan, perkebunan, perindustrian, perdagangan, koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah, pertambangan dan energi, pariwisata serta lingkungan hidup;
- (10) Melaksanakan pembinaan peningkatan partisipasi masyarakat;

- (11) Melaksanakan pembinaan, pengembangan, dan pemanfaatan potensi desa;
- (12) Melaksanakan pembinaan lembaga kemasyarakatan desa;
- (13) Melaksanakan pelayanan masyarakat di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- (14) Melaksanakan pembinaan perencanaan dan evaluasi program pembangunan desa;
- (15) Menyusun evaluasi terhadap berbagai kegiatan pemberdayaan masyarakat di wilayah kecamatan baik yang dilakukan unit kerja pemerintah maupun swasta;
- (16) Menyiapkan bahan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- (17) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa;

f. Tugas Seksi Kesejahteraan Sosial

Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas :

- (1) Menyusun rencana kegiatan Seksi Kesejahteraan Sosial;
- (2) Menyusun kebijakan teknis di bidang kesejahteraan sosial;
- (3) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan di bidang kesejahteraan sosial;
- (4) Menyusun rencana operasional di bidang kesejahteraan sosial;

- (5) Menyusun rencana kinerja dan penetapan kinerja bidang kesejahteraan sosial
- (6) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan pendidikan dan kebudayaan;
- (7) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan di bidang kesehatan;
- (8) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan dan pengendalian keluarga berencana;
- (9) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan dan pengembangan kesejahteraan sosial;
- (10) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan keagamaan;
- (11) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan dan pengendalian tenaga kerja dan transmigrasi;
- (12) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan, pengendalian, dan penanggulangan penyalahgunaan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya;
- (13) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan dan pengembangan pemberdayaan perempuan, pemuda, dan olahraga;
- (14) Menyelenggarakan koordinasi pembinaan organisasi sosial dan kemasyarakatan;
- (15) Menyelenggarakan koordinasi di bidang kesejahteraan sosial dengan instansi vertikal dan perangkat daerah lain di wilayah kerjanya;
- (16) Melaksanakan fasilitasi penanganan bencana;

- (17) Melaksanakan pelayanan kesejahteraan sosial ;
- (18) Menyiapkan bahan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang kesejahteraan sosial;
- (19) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Seksi Kesejahteraan Sosial.

g. Tugas Seksi Pelayanan Umum

Seksi Pelayanan Umum memiliki tugas :

- (1) Menyusun rencana kegiatan Seksi Pelayanan Umum;
- (2) Merumuskan kebijakan teknis di bidang pelayanan umum;
- (3) Menyusun rencana kinerja dan perjanjian kinerja Seksi Pelayanan Umum;
- (4) Menyusun rencana operasional bidang pelayanan umum;
- (5) Melaksanakan pelayanan umum;
- (6) Melaksanakan pelayanan administrasi terpadu kecamatan;
- (7) Melaksanakan koordinasi di bidang pelayanan dengan instansi vertikal dan perangkat daerah lain di wilayah kerjanya;
- (8) Menyelenggarakan sistem pengendalian intern Seksi Pelayanan Umum;
- (9) Menyusun dan menerapkan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang pelayanan umum; dan
- (10) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Seksi Pelayanan Umum.

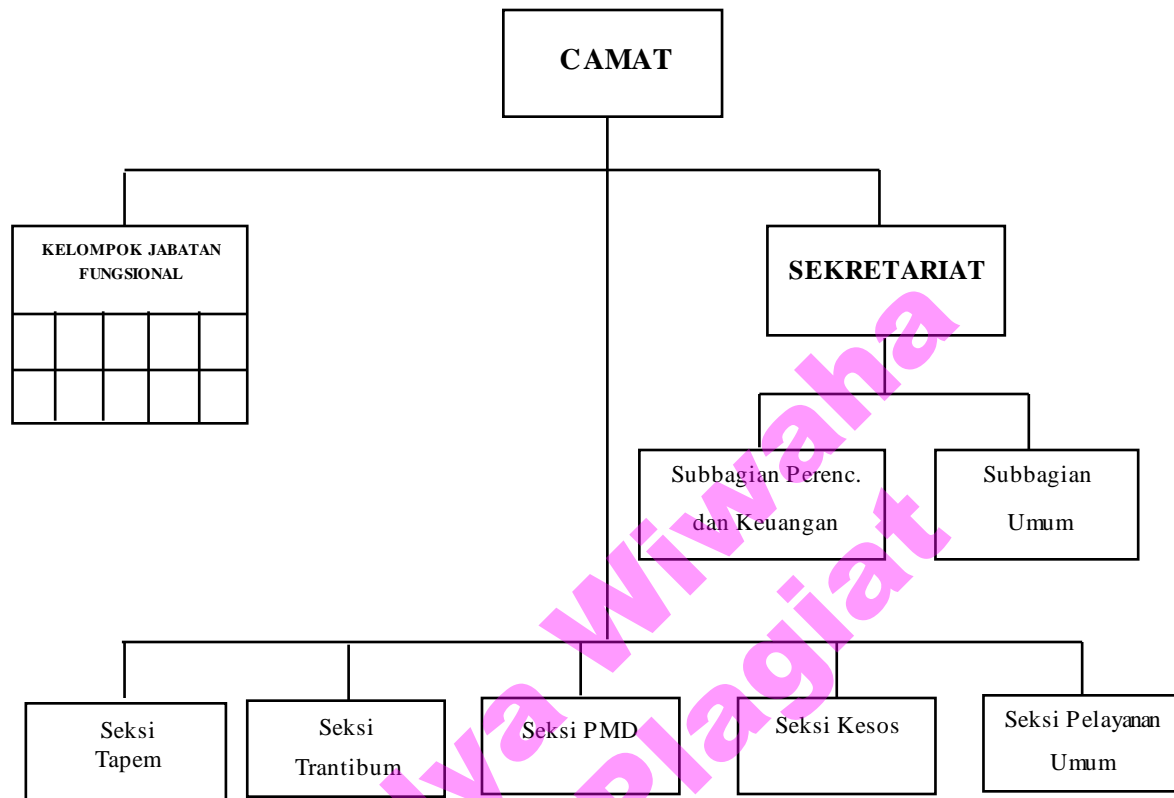
Selain struktural, dalam struktur organisasi kecamatan juga dimungkinkan terdapat Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Kecamatan sesuai dengan keahlian dan atau keterampilan tertentu.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 14 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, Kedudukan dan Tugas Kecamatan, struktur organisasi Kecamatan Karangmojo dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI KECAMATAN KARANGMOJO

KABUPATEN GUNUNGKIDUL



3. Sumber Daya Kecamatan Karangmojo

1. Susunan Kepegawaian

a. Tingkat Pendidikan

Seksi Keseja
Sosi

Sebagai Perangkat Daerah, Kecamatan Karangmojo memiliki sumber daya-sumber daya yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Sumber daya dimaksud mencakup sumber daya manusia (personil), aset/ barang inventaris dan dana yang berasal dari APBD Kabupaten Gunungkidul. Kondisi personil Kecamatan Karangmojo per 1 Januari Tahun 2017 dapat dilihat dari tabel berikut:

Kondisi Personil Kecamatan Karangmojo Menurut Pendidikan

Tabel 1.6

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	%
1	S2	2	10
2	S1/ D4	8	40
3	Diploma (1/2/3)	0	0
4	SLTA	9	45
5	SLTP	1	5
	Jumlah	20	100

Sumber : Data Sub Bagian Umum Sekretariat Kec. Karangmojo

Dari data di atas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan terbanyak pegawai Kecamatan Karangmojo adalah SLTA, sejumlah 9 orang atau sekitar 45% dari keseluruhan pegawai, namun dengan keterbatasan dalam penguasaan teknologi komputer.

Jika dilihat dari data 5 tahun terakhir, jumlah pegawai di Kecamatan Karangmojo semakin menurun. Fenomena tersebut terus berlanjut sampai saat ini, dan jika tidak mendapatkan tambahan personil, maka dalam jangka waktu lima tahun yang akan datang, personil Kecamatan Karangmojo akan mengalami pengurangan paling tidak sebanyak 11

(Sebelas) orang karena memasuki usia pensiun. Hal ini tentunya akan mengakibatkan jumlah personil yang ada semakin jauh dari standar kebutuhan.

b. Usia

Data personil Kecamatan Karangmojo berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Kondisi Personil Kecamatan Karangmojo menurut Usia

Tabel 1.7

No	Rentang Usia	Jumlah	%
1	53 th – 58 th	6	30
2	50 th – 53 th	3	15
3	45 th – 50 th	9	45
4	40 th – 45 th	1	5
5	35 th – 40 th	1	5
	Jumlah	20	100

Sumber : Data Sub Bagian Umum Sekretariat Kecamatan Karangmojo tahun 2017, diolah

c. Jenis Kelamin

Jika dilihat data personil menurut jenis kelamin, dapat disajikan data sebagai berikut :

Kondisi Personil Kecamatan Karangmojo menurut Jenis Kelami

Tabel 1.8

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Keterangan
1	Laki-Laki	14	70 %
2	Perempuan	6	30 %

	Jumlah	20	
--	--------	----	--

Sumber : Data Sub Bagian Umum Sekretariat Kecamatan Karangmojo tahun 2017, diolah

Dari data di atas dapat dilihat bahwa sekitar 70 % dari jumlah personil yang ada di Kecamatan Karangmojo adalah laki-laki. Sedangkan 30% lainnya adalah perempuan.

d. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Penjenjangan

Secara terperinci daftar tingkat pendidikan dan pelatihan staf Kecamatan Karangmojo dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1.9

No	Nama Pelatihan Penjenjangan	Jumlah	%
	STRUKTURAL		
1	ADUM/ADUMLA/DIKLATPIM IV	6	30 %
2	SPAMA/DIKLATPIM III		
3	SPAMEN		
	FUNGSIONAL UMUM		
4	KEUANGAN	1	5%
5	ARSIPARIS	1	5%
6	PERPUSTAKAAN	1	5%
7	PENGURUS BARANG	1	5%
8	KOMPUTER	2	10%
	Jumlah		

Sumber : Subbag Umum Kecamatan Karangmojo

e. Pangkat.Golongan Kepegawaian

Sebagian besar jumlah pegawai Kecamatan Karangmojo mempunyai Pangkat/Golongan III atau Penata, yaitu 14 oarang (70%). Dari jumlah

tersebut paling banyak adalah Golongan III/b sebanyak 6 orang. Disusul kemudian Golongan III/d sebanyak 4 orang dan Golongan III/c sebanyak 3 orang serta golongan III/ a 1 orang. Untuk Golongan IV/b 1 orang dan IV/a 1 orang.

Secara terperinci daftar pegawai Kecamatan Karangmojo berdasarkan Pangkay/Golongan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1

No	Golongan	Jumlah	%
1	I	-	0
2	II	4	20
3	III	14	70
4	IV	2	10
	Jumlah	20	100%

Sumber : Subbag Umum Kecamatan Karangmojo

f. Jabatan

Sesuai dengan struktur organisasi Kecamatan Karangmojo dibedakan menjadi 2 klasifikasi yaitu : (1) Pejabat Eselon, (2) staf fungsional umum. Berdasarkan pada tingkatan eselon III/a ada 1 orang yaitu Camat Karangmojo, Eselon III/b 1 orang yaitu Sekretaris Camat, Eselon IV/a ada 5 orang yaitu Kasie Tata Pemerintahan, Kasie PMD, Kasie Trantibum, Kasie Kesos dan Kasie Pelayanan Umum dan Eselon IV/b ada 2 orang yaitu : Kasubbag Perencanaan dan Keuangan serta Kasubbag Umum.

Sedangkan jabatan staf fungsional umum ada 11 orang. Daftar pegawai Kecamatan Karangmojo berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.2

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Eselon III/a	1	5
2	Eselon III/b	1	5
3	Eselon IV/a	5	25
4	Eselon IV/b	2	10
	Staf Fungsional Umum	11	55
	Jumlah	20	100%

Sumber : Subbag Umum Kecamatan Karangmojo

2. Sumber Daya Lainnya/Aset Daerah

Disamping sumber daya manusia, Kecamatan Karangmojo juga mengelola 2 (dua) jenis aset daerah baik yang tidak bergerak maupun yang bergerak. Aset atau barang daerah merupakan potensi ekonomi yang dimiliki oleh daerah. Potensi ekonomi bermakna adanya manfaat finansial dan ekonomi yang bisa diperoleh pada masa yang akan datang, yang bisa menunjang peran dan fungsi Kecamatan Karangmojo sebagai pemberi pelayanan publik. Aset daerah yang bergerak merupakan faktor pendukung pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan, yaitu meliputi semua barang-barang inventaris kantor yang perolehannya baik dari pemerintah, hibah, maupun dari hasil swadaya.

Dalam melaksanakan pencatatan, inventarisasi, dan revaluasi aset harus ada strategi manajemen aset agar koordinasi antara program dan pelaksanaan dapat terkoordinasi dengan baik. Istilah *Strategic Asset Management* atau SAM digunakan untuk menggambarkan sebuah siklus

pengelolaan aset, yaitu mulai dari proses perencanaan dan diakhiri dengan pertanggungjawaban/pelaporan aset. Keberhasilan SAM sering kali dikaitkan dengan keberhasilan menghemat anggaran sebagai dampak dari keberhasilan mengintegrasikan proses perencanaan dan pengelolaan aset.

Pengelolaan aset daerah yang dilakukan oleh Kecamatan Karangmojo dalam konteks akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, berkenaan adanya kewajiban kepala daerah untuk membuat pertanggungjawaban akhir tahun anggaran dalam bentuk neraca daerah, yaitu suatu laporan yang menyajikan posisi keuangan pada tanggal tertentu yang terdiri atas aset, hutang, dan ekuitas.

Untuk mengetahui kondisi Aset daerah yang dikelola oleh Kecamatan Karangmojo, baik yang bergerak maupun tidak bergerak secara rinci disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.3

No	Nama Barang	Jumlah	Kondisi Rusak
1	Bangunan Gedung tempat kerja	4	1
2	Alat Angkutan Darat Bermotor	8	2
3	Alat kantor dan rumah tangga	274	25
4	Meubilair	211	35
5	Komputer	3	1
6	Laptop	5	3
7	Printer	6	2
8	LCD	2	1
9	Alat studio dan komunikasi	8	4
10	Meja dan kursi kerja pejabat	2	

11	Jalan, irigasi dan listrik	2	
12	Jaringan Telephon	1	
13	Monumen	1	
	Jumlah	526	72

Sumber : Subbag Umum Kecamatan Karangmojo

4. Tujuan Kecamatan Karangmojo

a. Tujuan Kecamatan Karangmojo

Tujuan adalah suatu pernyataan yang merupakan ungkapan atau artikulasi dari citra, nilai, arah, dan tujuan organisasi yang realistis, memberikan kekuatan, semangat, dan komitmen serta memiliki daya tarik yang dapat dipercaya sebagai pemandu dalam pelaksanaan aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Penyusunan tujuan mempedomani Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) tahun 2016-2021. Adapun rumusan Tujuan Kecamatan Karangmojo Tahun 2016-2021 adalah sebagai berikut :

”Terwujudnya Penyelenggaraan Pelayanan Pemerintahan Kecamatan yang berkualitas”

Kecamatan Karangmojo memiliki tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Tujuan pemberian kewenangan adalah memberikan peningkatan pelayanan dan kesejahteraan kepada masyarakat, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan yang sinergi antar pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pengertian “ Mewujudkan Kecamatan Karangmojo sebagai

pelayanan masyarakat melaksanakan kewenangan Pemerintahan sampai tingkat desa dan mendorong masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan disegala bidang. mengandung makna sebagai berikut :

Perwujudan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat dengan menggunakan prinsip-prinsip pelayanan prima guna menciptakan kondisi masyarakat yang memiliki kemampuan mengembangkan potensinya sehingga mampu memanfaatkan peluang dunia usaha, serta memfasilitasi sumber daya manusia yang ada agar mampu menguasai **teknologi dan ketrampilan** sehingga bisa memanfaatkan semua potensi wilayah yang ada, untuk mencapai kondisi masyarakat yang aman, tentram dan mempunyai penghasilan yang memadai, serta mampu memenuhi kebutuhan sendiri.

Tujuan tersebut diarahkan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan (*good governance*), sehingga terwujudnya kondisi yang lebih baik dalam rangka mendorong pertumbuhan perekonomian menuju masyarakat yang sejahtera dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Secara umum Kecamatan Karangmojo memiliki potensi sumber daya yang dapat dikembangkan, sehingga dapat dijadikan salah satu faktor utama dalam pembangunan. Potensi tersebut terutama terdapat pada sektor-sektor Sumber Daya Manusia (SDM), pertanian, peternakan, dan pariwisata.

Banyaknya sumber-sumber mata air yang belum tersentuh dengan teknologi modern akan memberikan peluang dalam mengatasi masalah kekurangan air bersih bagi masyarakat.

b. Tujuan dan sasaran jangka menengah Kecamatan Karangmojo

Dari Sasaran yang telah ditetapkan dapatlah dijabarkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai Kecamatan Karangmojo dalam lima tahun yang akan datang. Tujuan dan sasaran jangka menengah Kecamatan Karangmojo disajikan dalam tabel 19 sebagai berikut :

c. Strategi dan Kebijakan Kecamatan Karangmojo

4.2.1 Strategi

Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Strategi ini akan memperjelas pemikiran-pemikiran yang analitis, realistis, rasional, dan terpadu tentang berbagai langkah yang diperlukan untuk memperlancar pencapaian tujuan dan sasaran. Dalam rangka pencapaian Rencana Strategis Kecamatan Karangmojo Tahun 2016-2021 perlu dirumuskan strategi yang sinergis dan komprehensif. Strategi Kecamatan Karangmojo yang akan dilaksanakan selama tahun 2016-2021 dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Peningkatan kualitas perencanaan perangkat Daerah ;
2. Peningkatan Kualitas pelayanan publik;
3. Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Pemerintahan desa
4. Peningkatan Kualitas Pengelolaan keuangan;

Kebijakan pada hakekatnya adalah ketentuan-ketentuan yang ditetapkan

untuk dijadikan arah, pedoman, pegangan, atau petunjuk untuk melaksanakan program/kegiatan sehingga pencapaian sasaran, tujuan serta visi dan misi satuan kerja pemerintah daerah ini dapat berejalan lancar dan terpadu.

Kebijakan-kebijakan yang dapat dirumuskan kemudian akan dioperasikan melalui serangkaian program, yaitu kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mencapai sasaran tertentu, yang dilaksanakan oleh satuan kerja pemerintah daerah ini secara sendiri atau dalam kerja sama dengan pihak lain.

Kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan di atas, yang dihasilkan dari strategi dan sasaran yang telah ditetapkan, kemudian akan dioperasikan melalui berbagai program dan kegiatan.

2. Kebijakan

Dalam rangka melaksanakan kewenangan yang telah dilimpahkan Bupati kepada Camat dan dengan mengacu pada tugas dan fungsi sebagaimana diamanatkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan, serta untuk merealisasi tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, maka perlu didukung kebijakan sebagai landasan pelaksanaannya. Kebijakan untuk merealisasi tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, yaitu :

1. Meningkatkan kemampuan dan kecakapan aparat pemerintah yang disertai dengan peningkatan kemampuan dalam penguasaan dan pemanfaatan teknologi;

2. Meningkatkan kelengkapan sarana kerja
3. Mewujudkan keserasian hubungan kerja aparat pemerintah dan jaringan kerja dengan pemerintah desa dan dinas/instansi terkait.
4. Meningkatkan kapasitas pemerintahan desa.
5. Meningkatkan peran serta masyarakat dan desa.
6. Meningkatkan kemampuan dan kecakapan petugas pelayanan.
7. Meningkatkan kelengkapan sarana dan prasarana disertai dengan optimalisasi sistem dan prosedur pelayanan.
8. Meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat melalui fasilitasi dan pembinaan.
9. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui fasilitasi dan pembinaan.
10. Meningkatkan keamanan, ketentraman dan ketertiban masyarakat di wilayah Kecamatan Karangmojo.

5.1 Program dan Kegiatan dan Anggaran Kecamatan Karangmojo

5.1.1 Program dan Kegiatan

Program merupakan kumpulan kegiatan-kegiatan, nyata, sistematis, dan terpadu dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikasi program dan kegiatan dimaksudkan untuk memberikan fokus atau penekanan untuk setiap urusan pemerintahan agar dapat memberikan kontribusi signifikan pada pencapaian Tujuan Kecamatan Karangmojo dalam mewujudkan pembangunan Daerah Kabupaten Gunungkidul Tahun 2016-2021. Untuk lima tahun ke

depan program dan kegiatan yang disusun Kecamatan Karangmojo sebanyak 7 program, dan 16 kegiatan, selengkapnya sebagai berikut :

1. Program pelayanan Administrasi perkantoran, dengan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan meliputi :
 - a. Penyediaan Jasa, Peralatan dan Perlengkapan Perkantoran;
 - b. Penyediaan Rapat-Rapat Konsultasi dan koordinasi;
2. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Perkantoran: kegiatan yang akan dilaksanakan meliputi :
 - a. Pembangunan sarana dan prasarana perkantoran;
 - b. Pemeliharaan /Rehabilitasi Sarana dan Prasarana Perkantoran;
3. Program peningkatan Ketatalaksanaan dan Kapasitas Aparatur:
 - a. Penatalaksanaan Kepegawaian SKPD;
4. Program peningkatan Kualitas pelaporan keuangan Perangkat Daerah: kegiatan yang akan dilaksanakan terdiri dari :
 - a. Penyusunan laporan Keuangan Perangkat Daerah;
5. Program peningkatan kualitas perencanaan: kegiatan yang akan dilaksanakan terdiri dari :
 - a. Perencanaan Kinerja Perangkat Daerah;
 - b. Evaluasi kinerja Perangkat Daerah;
6. Program peningkatan kualitas pelayanan Publik: kegiatan yang akan dilaksanakan meliputi :
 - a. Penyelenggaraan Pelayanan Publik;

7. Program peningkatan Penyelenggaraan Pelayanan Kecamatan:

kegiatannya adalah

- a. Pembinaan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa;
- b. Pembinaan Sosial dan Kemasyarakatan;
- c. Pembinaan Perempuan, budaya, Pemuda dan olah raga;
- d. Pembinaan ketentraman, ketertiban dan pencegahan bencana;
- e. Penyiapan Pasukan Pengibar Bendera Pasukan (PASKIBRA) Kecamatan;
- f. Pembinaan Perencanaan Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa;
- g. Pembinaan Perekonomian Masyarakat Desa;
- h. Pelayanan Publik Terpadu.

5.1.2 Indikator Kinerja

Pengukuran indikator kinerja disusun sebagai pedoman untuk memantau keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam memenuhi janjinya. Lebih jauh lagi indikator kinerja akan memberikan informasi mengenai kinerja suatu organisasi atau seseorang apakah dia berhasil atau gagal, baik atau tidak baik, sesuai ketentuan atau tidak. Indikator kinerja dimaksudkan sebagai ukuran yang dapat menggambarkan tingkat capaian suatu sasaran atau kegiatan dalam suatu tahun tertentu, artinya indikator kinerja dapat berfungsi sebagai alat ukur yang dapat menunjukkan apakah sasaran atau kegiatan yang diukurnya telah berhasil dicapai atau tidak.

Penetapan indikator kinerja ini sangat penting mengingat fungsinya sebagai pengukur atau “penentu” keberhasilan atau kegagalan instansi pemerintah dalam melaksanakan rencana-rencana strategisnya. Untuk itu diperlukan adanya suatu ketentuan atau kriteria dan standar yang dapat disepakati oleh semua pihak agar indikator kinerja suatu instansi dapat digunakan.

Dengan berpedoman indikator kinerja, maka pengelolaan dan pengendalian kegiatan akan lebih terarah dan jika ditemui permasalahan akan lebih mudah pemecahan masalahnya.

Pengukuran indikator kinerja Kecamatan Karangmojo berdasarkan pada pedoman pengukuran indikator kinerja utama. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 009 tahun 2007, indikator kinerja program menggunakan indikator hasil (outcome) dan kegiatan menggunakan indikator keluaran (Output).

Pada unit kerja setingkat eselon III/SKPD/unit kerja mandiri sekurang kurangnya menggunakan indikator keluaran. Sehubungan dengan hal tersebut, indikator kinerja Kecamatan Karangmojo disusun dibatasi dengan menggunakan indikator keluaran.

5.1.3 Sasaran

Sasaran dari kegiatan yang dikelola oleh Kecamatan Karangmojo adalah meliputi internal Kecamatan, Instansi/UPT, Desa, dan elemen masyarakat yang terlibat dan berkepentingan terhadap perencanaan musrenbang desa dan kecamatan. Sesuai dengan Tujuan Kecamatan

Karangmojo, salah satu point pentingnya adalah optimalisasi penyerapan aspirasi masyarakat melalui kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), maka peningkatan partisipasi dan komitmen terhadap sistem dan prosedur musrenbang juga sangat diperhatikan dalam Renstra Kecamatan 2016-2021.

5.1.4 Pendanaan Indikatif

Pendanaan kegiatan yang dilaksanakan oleh Kecamatan Karangmojo bersumber dari dana APBD Kabupaten Gunungkidul, artinya tergantung kepada kemampuan APBD Kabupaten. Pendanaan untuk Instansi/UPT lain seperti UPT Pertanian, Peternakan, Pendidikan disamping bersumber dari APBD Kabupaten juga mendapat dana dari APBD Provinsi maupun dari Instansi induknya.

B. Analisa Hasil Penelitian

1. Strategi peningkatan kinerja

Uraian berikut adalah salah satu upaya untuk mendeskripsikan hasil penelitian kami yang telah dilaksanakan. Dengan demikian kita akan mengetahui bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo.

Strategi merupakan cara/langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, jadi strategi merupakan petunjuk umum yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka kecamatan Karangmojo harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja

pegawainya, sehingga dapat mengejar ketertinggalan dengan kecamatan lain yang lebih maju.

Berdasarkan pendapat diatas, jelaslah bahwa strategi yang maksud disini merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Strategi bukan sekedar rencana tetapi strategi disini digunakan untuk pengembangan lembaga pemerintahan/kecamatan sehingga dengan adanya strategi ini dapat menjadi pedoman yang diaplikasikan dalam program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Maka diperlukan strategi khusus dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo.

Strategi yang akan dilakukan untuk peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo sebagai hasil kami wawancara dengan Bapak Drs. Wastana selaku Camat Karangmojo sebagai berikut :

1. Peningkatan kualitas dan kuantitas pegawai:
 1. Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan/belajar kejenjang yang lebih tinggi baik lewat Tugas belajar maupun mempermudah pemberian ijin belajar.
 2. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti Diklat, Bimtek, Kursus, Seminar, Work Shop, dll yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman pegawai.
3. Menambah jumlah pegawai sesuai dengan kebutuhan dan jumlah yang ideal bagi sebuah Kecamatan serta segera dilakukan penataan ulang pegawai dengan lebih mempertimbangkan kemampuan terutama komputer

karena Kecamatan mempunyai tugas pokok dan fungsi yang cukup banyak dan kompleks.

2. Meningkatkan sarana dan prasarana kantor :

1. Pengadaan/penambahan peralatan perkantoran, seperti pengadaan komputer, laptop, LCD, Kamera, Printer dan Jaringan Internet.
2. Pembuatan/penambahan gedung baru baik untuk perkantoran maupun gedung pelayanan, karena selama ini gedung pelayanan umum masih jadi satu dengan pelayanan pembuatan E-KTP dan Kantor BDG Kabupaten Gunungkidul, sehingga baik pegawai maupun pencari pelayanan merasa nyaman.

Peningkatan sumber daya manusia baik dari sisi kualitas maupun kuantitas memang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Wasito, SE selaku Kepala Subbag Umum Kecamatan Karangmojo strategi peningkatan kinerja pegawai adalah :

1. Pendekatan religius artinya disentuh hatinya, melalui pendekatan agama bahwa apa yang dilakukan adalah ibadah.
2. Menciptakan suasana kekeluargaan artinya membuat suasa yang nyaman.
3. Pemberdayaan staf artinya melalui potensi-potensi yang dimiliki pegawai, kelebihan dan kekurangan untuk saling melengkapi.
4. Memberikan reward artinya minimal dengan ucapan yang memberi motivasi.

Selanjutnya tidak jauh berbeda dengan penadapat kasie-kasie yang laian, wawancara dengan Ibu Jamilah, S.Sos selaku Kepala Seksi Pelayanan Umum sebagai berikut :

1. Pengadaan alat perkantoran yaitu : Komputer, Laptop dan printer.
2. Pentingnya peningkatan prinsip kerjasama dengan rekan sekerja dalam rangka penyelesaian tugas.
3. Dibuat Standar Pelayanan agar pelayanan bisa cepat, tepat di Seksi Pelayanan Umum.

Sedangkan strategi peningkatan kinerja dengan Ibu Wiyati, SE selaku Kepala Pemberdayaan Masyarakat Desa sebagai berikut :

1. Pemberian Tambahan Penghasilan (Tamsil) bagi pegawai.
2. Penerapan penghargaan secara proporsional agar dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.
3. Diberikan hukuman/sangsi bagi pegawai yang melakukan kesalahan dengan berdasarkan aturan yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian penghargaan yang diberikan ternyata mampu meningkatkan kinerja pegawai, mereka dihargai hasil jerih payah mereka meskipun penghargaan itu tidak selalu berupa materi, namun mereka merasa puas karena merasa di "uwongke". Sementara hukuman yang diberikan diharapkan juga akan mampu menimbulkan efek jera, sehingga mereka yang pernah merasa melanggar disiplin atau tidak akan mengulangi lagi. Disamping itu adanya hukuman yang diberikan diharapkan akan mampu menimbulkan rasa keadilan bagi pegawai lain, sehingga mereka tidak ikut-

ikutan melakukan pelanggaran disiplin, sehingga suasana kerja menjadi kondusif, kondisi yang demikian diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai kecamatan Karangmojo.

2. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

a. Faktor Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang akan menghasilkan perubahan perilaku bagi sasaran pendidikan dan pelatihan itu sendiri. Tujuan utama dari pendidikan dan pelatihan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya manusia dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif.

Strategi yang dilakukan oleh Kecamatan Karangmojo dalam rangka pendidikan dan pelatihan yaitu mengikutsertakan pegawai pada kursus, Diklat, workshop, seminar dll untuk menunjang pengetahuan SDM para pegawai dengan memberikan motivasi kepada pegawai agar kuliah lagi kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Kecamatan Karangmojo dalam strategi meningkatkan kualitas SDM, hasil wawancara dengan Bapak Aris Pambudi, S.IP,MM selaku Sekeretaris Camat Karangmojo sebagai berikut :

1. Melalui pendampingan terhadap pegawainya.
2. Perubahan mindset, diajak bicara, sering komunikasi dan diskusi.

3. Evaluasi kinerja setiap minggu
4. Semacam study banding kecil-kecilan, antara teman-teman yang dipandang lebih mumpuni dan mempunyai kualitas yang tinggi dan menyelesaikan pekerjaan yang baik.
5. Dengan memberdayakan belajar yang tidak pernah kita browsing yaitu internet dan kasus-kasus dilapangan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
6. Mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar, workshop tentang SDM

Jadi betapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan sikap dan perilaku yang lebih baik, meningkatkan kompetensi tehnik manajerial/kepemimpinan serta dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab. Dengan memiliki kekuatan kompetitif diharapkan kinerja pegawai bisa terwujud.

b. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan akumulasi dari banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya waktu seseorang dalam menduduki jabatan pada masing-masing pekerjaan atau jabatannya. Dengan demikian pengalaman kerja merupakan faktor yang sangat penting yang sangat mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Wasito, SE selaku Subbag Umum

Karangmojo sebagai berikut :

“Selain pegawai yang terbatas, pegawai di Kecamatan Karangmojo sebagian adalah pegawai baru maksudnya pegawai atau pejabat pindahan/mutasian dari Pemerintah Daerah sehingga pengalaman mereka sebagai pegawai atau pejabat masih sangat kurang”.

“pengalaman kerja masih sangat terbatas, sehingga harus banyak belajar, baik kepada yang lebih senior maupun dengan membaca buku-buku dan dokumen pekerjaan pejabat yang terdahulu yang dapat digunakan sebagai referensi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, karena pengalaman sangat mempengaruhi kinerja”.

Pada kenyataan pengalaman kerja memang merupakan guru yang terbaik bagi seseorang, karena pengalaman akan dapat menuntun, memberikan kemahiran dan keterampilan seseorang, sehingga hal itu akan memberikan nilai tambah bagi pegawai terutama untuk mengambil langkah/kebijakan apabila menemui situasi yang sulit untuk sebuah kegiatan yang sama.

c. Motivasi

Motivasi merupakan kondisi mental yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan dan memberikan keuletan yang mengarah pada pencapaian suatu tujuan, mampu menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang besar. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai kecamatan Karangmojo sangat tinggi,

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara kami dengan Bapak Aris Pambudi, S.IP, MM Sekcam Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

“Motivasi kerja pegawai kami cukup tinggi, mereka bekerja dengan semangat, bahkan sering mereka lembur meski tidak kami suruh, mereka ingin menyelesaikan pekerjaan yang memang bisa diselesaikan hari itu, mereka semua menyadari keterbatasan pegawai di kecamatan mendorong mereka untuk bekerja ekstra, sehingga tidak banyak pekerjaan yang tertunda”

Selanjutnya Bapak Heri Wibowo, S.IP selaku Kepala Subbag

Perencanaan dan Keuangan Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

1. Harus ada aturan-aturan tentang kedisiplinan masuk jam kerja harus tepat waktu.
2. Menciptakan Suasana kerja yang kondusif penuh kekeluargaan antar pegawai.
3. Kebersamaan kita akan bisa menangani kegiatan kalau kebersamaan akan terjalin dengan baik antara teman pegawai, atasan dengan bawahan, begitu juga sebaliknya.
4. Ada keteladanan bagi pegawai.
5. Meningkatkan kesejahteraan pegawai
6. Memberikan motivasi pegawai dengan melalui Dikla-diklat.
7. Pendekatan religius.

Selanjutnya dapat dilihat dari hasil wawancara kami dengan Bapak Wasito, SE selaku Kepala Sub Bagian Umum Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

“Saya menyadari bahwa jumlah pegawai di kecamatan Karangmojo sangat terbatas, maka tanpa disuruh pimpinan, saya dan teman-teman sering pulang sampai sore karena ingin menyelesaikan pekerjaan yang memang bisa dikerjakan hari itu, saya dan teman-teman tidak mau menunda pekerjaan, karena besok mesti ada pekerjaan lain yang harus diselesaikan”

“Menyangkut penghargaan kami selalalu memberikan penghargaan kepada para pegawai yang bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi yang besar bagi Kecamatan Karangmojo, karena dengan diberikannya penghargaan pegawai akan semakin termotivasi untuk

meningkatkan semangat kerja. Adapun penghargaan itu berupa imbalan (reward), jika sukses dalam melaksanakan :

- a. Target-target kecamatan
- b. Reward berbentuk Tamsil (Tambahhan Penghasilan) kalau kinerjanya baik dan laporan kegiatan tidak ada yang terlambat.
- c. Pegawai yang disiplin diberi hadiah, begitu sebaliknya jika pegawai sering terlambat akan dikenai sanksi.

Sealanjutnya dapat dilihat hasil wawancara dengan Bapak Drs.

Wastana selaku Camat Karangmojo sebagai berikut :

1. Penanaman kedisiplinan : dimulai dari kita sendiri misal datang pagi diadakan apel setiap hari senin / seminggu sekali.
2. Mengadakan pembinaan, apel dan absensi.

Setelah diberi motivasi bagaimana umpan balik pegawai. Hal ini bisa dilihat dari wawancara kami dengan Bapak Drs. Wastana selaku

Camat Karangmojo sebagai berikut :

“Pada dasarnya setiap motivasi yang kami berikan selalu berujung pada diri mereka sendiri keberhasilannya, selain memang ada faktor cara-cara memberikana dorongan, tetapi semua itu bergantung dari kemampuan dari setiap pegawai untuk menerima dorongan dan menjadikan sebagai sebuah motivasi membangun untuk memperbaiki kinerja dan performa mereka. Karena dalam kenyataanya ada pegawai yang tidak mampu menstransformasi dorongan yang diberikan itu menjadi suatu kritik yang membangun”.

d. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan salah satu syarat mutlak yang harus dipenuhi untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, karena tanpa sarana dan prasarana yang memadai akan sulit bagi pegawai untuk bekerja secara maksimal.

Dalam kenyataan di kecamatan Karangmojo mesti memang sudah tersedia sarana dan prasarana, namun jumlahnya masih sangat terbatas, sehingga mengakibatkan kinerja pegawai kurang maksimal.

Hal ini bisa dilihat hasil wawancara kami dengan Ibu Jamilah, S.Sos selaku Kepala Seksi Pelayanan Umum Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

“Peralatan Perkantoran seperti komputer, laptop dan printer yang dapat mendukung kegiatan pelayanan umum masih sangat terbatas, itu saja barang lama, sehingga sering mengalami kerusakan, hal ini tentu sangat mengganggu kelancaran tugas kami, sementara masyarakat selalu menuntut semuanya serba cepat, sehingga kami kadang-kadang harus memberikan pengertian kepada masyarakat agar tidak terjadi kesalah pahaman dengan petugas kami”

“Sistem berbasis aplikasi/komputer dalam pelaksanaan pekerjaan terkadang juga bisa menghambat pekerjaan misal : kurang mampunya pegawai dalam penguasaan komputer dan sarana prasaran jaringan internet yang belum canggih (sering lemot)”.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kelengkapan sarana prasarana dan kenyamanan pegawai dalam melaksanakan tugasnya akan sangat mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, sehingga ke depan di kecamatan Karangmojo harus diupayakan penambahan peralatan yang dibutuhkan dan dibangun satu ruangan khusus untuk pelayanan umum, sehingga baik pegawai maupun masyarakat pencari pelayanan akan merasa nyaman dan tidak saling merasa terganggu satu dengan yang lain.

e. Penghargaan dan hukuman (*reward and punish*)

Penerapan sistem penghargaan secara proporsional akan dapat meningkatkan motivasi kerja, penghargaan yang diberikan dapat berupa

kompensasi, gaji, tambahan penghasilan dll. Dalam hal-hal tertentu penghargaan diberikan khusus terhadap pegawai yang memiliki prestasi menonjol, pegawai yang rajin, berprestasi dan punya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Diberlakukannya sistem SKP dimana salah satu aspeknya adalah prestasi kerja yang juga akan sangat diperhitungkan sebagai salah satu pertimbangan dalam memberikan penghargaan. Dengan pemberian hadiah/insentif diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi kerja bagi para pegawai untuk semakin menunjukkan kinerja yang baik.

Seperti hasil wawancara kami dengan Bapak Kisno, S.IP selaku Kepala Seksi Tata Pemerintahan Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

“Dipromosikan untuk menduduki jabatan yang betul-betul diluar dugaan saya, karena prestasi saya dinilai baik oleh atasan, padahal baru golongan III/b, hal ini tentu membuat saya senang sekali dan akan menambah semangat kerja”

Seperti hasil wawancara kami dengan Ibu Etik Sismawati, S.Sos selaku Staf Subbag Umum Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

“Setiap habis mengerjakan tugas yang dianggap penting saya selalu diberi penghargaan, meski tidak selalu berupa materi, tapi saya merasa hasil pekerjaan saya diakui (diuwongke) meski hanya pegawai kecil”

“Kenaikan tunjangan tambahan penghasilan karena Kabupaten Gunungkidul baru saja mendapatkan WTP hasil pemeriksaan Laporan Keuangan BPK ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai meningkat.”

Berdasarkan uraian di atas, ternyata penghargaan yang diharapkan oleh pegawai tidak mesti harus berupa materi, tapi pengakuan atas prestasi kerjanya, pujian bahkan tutur kata yang lembut dan ucapan terima kasih

yang tulus dari atasan justru akan lebih bermakna bagi bawahan dan akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab besar terhadap tujuan organisasi dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

3. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja atau literatur-literatur MSDM dikenal dengan istilah performance appraisal yang didefinisikan sebagai suatu sistem pengukuran formal, terstruktur, untuk menilai mempengaruhi sifat-sifat pegawai dalam bekerja, tingkah laku dan hasil pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa jauh pegawai tersebut melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan kata lain penilaian ini dapat juga menentukan seberapa produktif pegawai tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif dimasa yang akan datang sehingga baik pegawai itu sendiri organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan.

Untuk melakukan prestasi kerja terhadap tenaga pegawai di Kantor Kecamatan Karangmojo dapat dilihat dari 3 hal yaitu :

1. Kemampuan dalam bidang administrasi, maksudnya tenaga pegawai telah mampu mengerjakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai di Kantor Kecamatan Karangmojo.
2. Dapat melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan baik atau berjiwa profesional dan disiplin, tidak hanya memberikan pengetahuan saja pada dirinya sendiri tetapi pada pegawai lainnya yang berprestasi.

3. Tenaga pegawai mempunyai kemauan atau semangat besar dalam melakukan tugasnya, karena tenaga pegawai kadang-kadang malas. Mereka mempunyai kemampuan tapi tidak mempunyai kemauan.

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan *Bapak Drs. Wastana* selaku Camat Karangmojo cara menilai kinerja pegawai sebagai berikut :

- a. Dilihat dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
- b. Bekerja sesuai jabatan tingkat pencapaian minimal baik.

Selanjutnya peneliti juga wawancara dengan *Bapak Aris Pambudi, S.IP,MM* selaku Sekretaris Camat Karangmojo sebagai berikut :

- a. Disiplin kerja : dilihat kesehariannya kalau masuk kerja sering telat, terlambat, banyak izin, maka dari situlah kinerja bisa dinilai
- b. Masuk jam kerja maupun pulang jam kerja tepat waktu
- c. Program kerja : jika banyak tugas pegawai harus menyelesaikan dengan tuntas dan dilihat semangat kerjanya jika diberi tanggung jawab tugas sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing.
- d. Pegawai tersebut saling berkomunikasi yang intensif dengan pimpinan atau tidak, hubungan komunikasi dengan pimpinan sangat berpengaruh dalam menyelesaikan hal-hal yang berhubungan dengan tupoksi.

Selanjutnya wawancara dengan *Bapak Kisno* selaku Kepala Seksi Tata Pemerintahan Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

- a. Sebagai atasan kita punya yang namanya buku catatan kinerja pegawai.

- b. Dari pimpinan catatan kinerjanya berbeda di masing-masing kepala seksi ada jenjang tersendiri.

Selanjutnya peneliti juga wawancara dengan Bapak Wasito, SE selaku Kepala Subbag Umum Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

“Penilaian pegawai dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pegawai, penilaian kinerja pegawai dilakukan secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipasif dan transparan.”

Selanjutnya peneliti juga wawancara dengan Ibu Rukmini, S.Sos selaku Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

- a. Disiplin kerja : bisa dilihat kesehariannya , masuk kerja sering terlambat, banyak izin maka dari situ kinerja dapat dinilai.
- b. Masuk jam kerja maupun pulang kerja tepat waktu atau tidak.
- c. Program kerja : jika banyak tugas, pegawai harus menyelesaikan dengan tuntas dan dilihat semangat kerjanya jika diberi tanggungjawab tugas sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Selanjutnya peneliti juga wawancara dengan Bapak Sakimin, S.IP selaku Kepala Seksi Trantibmas Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

- a. Melalui absensi kehadiran pegawai.
- b. Dengan melihat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Selanjutnya peneliti juga wawancara dengan Bapak Sakimin, S.IP selaku Kepala Seksi Trantibmas Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

- a. Dilihat dari disiplin kerja para pegawai.
- b. Menurut regulasi yang ada.

- c. Melalui penilaian capaian terhadap SKP
- d. Dari realisasi capaian sasaran kerja pegawai
- e. Evaluasi setiap akhir tahun.
- f. Memuaskan atau tidak memuaskan itu dilihat dari sikap pegawai itu.

a. Kepuasan masyarakat

Sebagaimana telah penulis sampaikan didepan, belum pernah ada penelitian secara khusus melalui pendekatan system, sehingga belum dapat diketahui secara pasti fungsi-fungsi/seksi-seksi mana yang betul-betul dapat melaksanakan tugas dengan baik dan mana yang tidak dapat melaksanakan dengan baik. Penelitian yang ada hanya bersifat parsial untuk kepentingan tertentu. Di Kabupaten Gunungkidul setiap tahun diadakan penilaian kinerja Kecamatan, yaitu survey untuk mengetahui indek kepuasan masyarakat (IKM) terhadap pelayanan yang diberikan kecamatan kepada masyarakat. Hasil penilaian indek kepuasan masyarakat yang diadakan setiap tahun selalu terjadi perubahan. Meski kecamatan Karangmojo sering mendapat nilai baik, namun dalam kenyataannya masih ada juga masyarakat yang merasa kurang puas, terutama masyarakat awam.

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan *Bapak Drs. Wastanaselaku* Camat Karangmojo cara menilai kinerja pegawai sebagai berikut :

“Dilakukan dengan survei IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) dimana pada tahun 2016 nilai IKM Kecamatan Karangmojo sebesar 76,68% dari target 77%.”

Indek kepuasan masyarakat merupakan salah satu tolok ukur yang cukup rasional dan sangat obyektif untuk mengetahui seberapa jauh kepuasan masyarakat terhadap berbagai pelayanan yang diberikan oleh pegawai kecamatan, karena yang menjadi responden adalah langsung masyarakat yang telah, sedang dan akan mencari pelayanan di kecamatan, sehingga obyektivitas hasil survey betul-betul dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil penilaian indek kepuasan masyarakat yang dicapai Kecamatan Karangmojo sebenarnya sudah cukup baik, namun masih ada beberapa unsur yang belum sesuai dengan target apalagi bila dikaitkan dengan dukungan sumber daya manusia (SDM) dan sarana prasarana yang masih sangat terbatas, namun demikian hal ini jangan menjadikan pegawai kecamatan Karangmojo menjadi puas, justru harus terus berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik lagi ditahun-tahun yang akan datang.

4. Manajemen MSDM

Aspek penting dari MSDM adalah perannya dalam mencapai tujuan lembaga secara terpadu, dalam arti melihat kepentingan individu pegawai, kepentingan lembaga dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektifitas dan efisien lembaga. Lembaga berkepentingan memperoleh SDM

yang terampil dan dapat bekerja efektif dan efisien sehingga manajer SDM harus dapat menyediakan dan mempertahankan kualifikasi untuk mencapai tujuan tersebut. Manajer SDM juga berusaha memenuhi kebutuhan fisik, keamanan, psikologi dan egoistik pegawai melalui penciptaan program-program SDM yang dapat mendukung pencapaian tujuan lembaga. Manajer SDM harus selalu menjaga stamina dan melindungi SDM dari tindakan atau perilaku sewenang-wenang. Manajer SDM harus selalu menjaga stamina departemen SDM agar dapat berenang dengan baik tidak tenggelam di tengah derasnya aliran kepentingan.

5. Kondisi Obyektif

Berdasarkan uraian dalam gambaran umum obyek penelitian, dapat disampaikan kondisi obyek penelitian dari aspek manajerial dan kinerja pada Kantor Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul sebagai berikut :

- a. Peraturan Bupati Gunungkidul nomor 206 tahun 2008 tentang uraian tugas Kecamatan, bahwa kecamatan mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, yaitu mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat, upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum, penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan dan membina penyelenggaraan pemerintah desa. Dengan Peraturan Bupati

tersebut, maka Kecamatan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pelaksanaan otonomi daerah.

- b. Peran Kecamatan sebagai kepanjangan Bupati dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam berbagai program pembangunan, terutama pelayanan surat-surat kependudukan sangat besar, karena akan mempermudah masyarakat untuk mendapatkan pelayanan administrasi kependudukan dan kepentingan pelayanan lainnya.
- c. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya kecamatan dipimpin oleh seorang Camat dan dibantu Sekretaris Camat, Kasi Keamanan dan Ketertiban Umum, Kasi Tata Pemerintahan, Kasi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Kasi Kesejahteraan Sosial, Kasie Pelayanan Umum, Kasubbag Perencanaan dan Keuangan serta Kasubbag Umum. Dengan pendelegasian tersebut diharapkan tugas dan fungsi kecamatan dapat berjalan dengan baik, sehingga setiap lini dituntut untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan job diskriptornya.
- d. Jumlah pegawai di Kecamatan Karangmojo sebanyak 20 orang, dengan latar belakang pendidikan S2 2 orang, S1 8 orang, SLTA 9 orang, SLTP 1 orang. Melihat jumlah pegawai tersebut diatas jelas bahwa Kecamatan Karangmojo sangat kekurangan pegawai, karena idealnya pegawai Kecamatan adalah antara 30 orang, apalagi pada tahun 2018 ada 3 orang pegawai kecamatan memasuki masa pensiun, sehingga kedepan perlu dipikirkan penambahan pegawai di kecamatan mengingat tugas kecamatan yang sangat berat.

6. Kendala dan solusi dalam peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo.

Dalam lembaga maupun organisasi sebesar apapun organisasi atau lembaga itu pasti ada kendala-kendala yang harus di hadapi, tantangan, serta rintangan berbagai macam jenis. Karena dalam manajemen sumber daya manusia tentunya merupakan aset yang sulit dilakukan, orang bukan barang, orang belum tentu sama sifatnya, kemampuannya dan lain sebagainya. Maka dari itu Kantor Kecamatan Karangmojo mempunyai strategi untuk menghindari kendala tersebut kaitannya dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Karangmojo.

Adapun kendala yang di hadapi oleh Kecamatan Karangmojo untuk meningkatkan kinerja pegawainya adalah :

1. Keterbatasan sumber daya manusia baik kualitatif dan kuantitatif.
2. Masih terbatasnya sarana dan prasarana baik peralatan perkantoran dan Gedung Perkantoran.
3. Pemberian Tambahan Penghasilan (tamsil) belum sesuai dengan beban kerja.
4. Belum adanya standar pelayanan (SP) pada Kecamatan Karangmojo
5. Pegawai biasanya sedikit-dikit terlambat, masuk kurang disiplin, tidak tepat waktu karena berbagai macam-macam alasan.
6. Tidak semua pegawai bisa mendapat porsi diklat berkelanjutan dan kuota diklat terbatas.

7. Kurangnya pengalaman kerja pegawai karena pegawai kecamatan pindahan/mutasi hasil dari penataan pejabat.

Solusi dalam rangka strategi peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo adalah :

1. Penambahan pegawai dengan tetap mengacu kebutuhan ideal Kecamatan Karangmojo, penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti diklat, kursus, seminar, workshop dan lain-lain yang menunjang tugas-tugasnya.
2. Pengadaan peralatan kantor baik komputer, Laptop dan Printer dan pembangunan/pemeliharaan gedung perkantoran dan gedung pelayanan.
3. Dilakukan usulan kepada Pemerintah Daerah untuk adanya kenaikan Tambahan Penghasilan (Tamsil).
4. Segera dibuatkan Standar Pelayanan pada Pelayanan Umum sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat dilaksanakan dengan cepat dan tepat.
5. Pegawai diberi aturan baru dan ada kesepakatan, agar tidak datang sering terlambat, jam masuk harus tepat waktu, agar disiplin kerja bisa dipatuhi dan dijalankan.
6. Melakukan perencanaan yang lebih baik dengan mengalokasikan untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

7. Diharapkan pegawai yang baru/promosi segera menyesuaikan, belajar dengan yang lebih mengetahui/mampu, belajar aturan-aturan yang ada di kecamatan.

C. Analisis Hasil

Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti melaksanakan observasi terlebih dahulu untuk mengetahui kondisi Kantor Kecamatan Karangmojo beserta semua jajaran Pegawainya mulai dari pimpinan sampai dengan bawahan. Agar peneliti dapat menangkap dan mengetahui seperti apa strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo Kabupaten Gunungkidul.

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo memberikan pengaruh besar dalam peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara optimal untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa pelaksanaan peningkatan kinerja pegawai mempunyai arti penting bagi setiap instansi pemerintah maupun swasta karena strategi peningkatan kinerja pegawai akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sangat erat pengaruhnya karena makin baik strategi pelaksanaan peningkatan kinerja pegawai makin meningkat pula kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa cukup baik/optimal pelaksanaan peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Karangmojo.

Berdasarkan analisa peneliti dapat diketahui kendala-kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatkan kinerja pegawai yaitu : keterbatasan sumber daya manusia, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan dan kompetensinya dan keterbatasan sarana prasarana. Tetapi motivasi pegawai di Kecamatan Karangmojo sangat tinggi dengan dibuktikan Pegawai sangat sadar dengan keterbatasan SDM maka tanpa perintah pimpinan berusaha menyelesaikan tugas-tugasnya walaupun harus pulang sore, pegawai tidak mau menunda-nunda pekerjaan, pegawai melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan guna menunjang ketugasannya. Pegawai merasa dihargai, dihormati, setelah menyelesaikan tugas dianggap penting, selalu diberi penghargaan meski tidak selalu berupa materi tetapi merasa diakui pekerjaannya (diuwongke) meski hanya pegawai kecil. Akhirnya pegawai sangat antusias terhadap kinerjanya. Sehingga situasi kerja sangat mendukung dan dapat menghasilkan capaian kinerja yang maju dapat bersaing dengan kecamatan lain.

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan bab-bab sebelumnya maka peneliti memberikan kesimpulan Strategi peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Karangmojo sebagai berikut :

1. Peningkatan Sumber Daya Manusia baik kualitas maupun kuantitas di Kecamatan Karangmojo.
2. Meningkatkan sarana dan prasarana baik peralatan kantor maupun gedung perkantoran.
3. Menerapkan sistem reward and punish kepada karyawan untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

B. Saran /Rekomendasi

Dari kesimpulan di atas kiranya penulis memberikan sumbangan pemikiran berupa saran-saran bagi semua pihak terhadap strategi peningkatan kinerja pegawai. Saran-saran tersebut kiranya dapat bahan masukan dan bahan pertimbangan lembaga yang sifatnya untuk kemajuan lembaga itu sendiri dan mungkin akan sangat berguna bagi pembaca yang tertarik untuk mengetahui kondisi dan iklim kerja di Kecamatan Karangmojo.

1. Penambahan pegawai sesuai standar kebutuhan kecamatan dengan melakukan usulan pengadaan jika memungkinkan atau dilakukan mutasi/penataan pegawai untuk mengisi kekurangan pegawai di Kecamatan Karangmojo.

Kemudian pegawai diberi kesempatan untuk melanjutkan kependidikan yang lebih tinggi dan diikutsertakan pada diklat, seminar, workshop dan lain-lain untuk mendukung pengetahuan kaitanya dengan ketugasan.

2. Usulan anggaran untuk diprioritaskan kepada pengadaan sarana dan prasarana perkantoran.
3. Pemberian tunjangan Tambahan Penghasilan (Tamsil) untuk diusulkan adanya kenaikan dan disesuaikan dengan beban kerja serta bagi pegawai yang melanggar diberi sangsi tegas agar ada efek jera.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul (2015) : “Strategi Kepemim[inan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang” Tesis Megister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- David Rees dan Richard McBain (2007) *People Management Teori dan Strategi*, Kencana Prenada Media Group.
- Dessler, Ibnu (2014) *The Strengce of The Transfer Estimate Table of Content*.
- Gaspersz Vincent (2004:59) *Perencanaan Strategik Sektor Publik*, Granmedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hani Handoko (2001) *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, BPFE -Yogyakarta.
- Lexy J Moloeng (2006) : *Metode Penelitian Kualitatif : Edisi Refisi*, Bandung PT. Remaja Rosdakarya 2006.
- Malayu Hasibuan S,P (2003) *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dana Masalah Edisi Revisi* PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Prastuti (2012) Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Bappeda Kabupaten Temanggung.Tesis Megister Manajemen Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2013 tentang Tata Cara Penilaian Prsetasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan dan Reformasi Birokrasi.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan dan Riformasi Birokrasi Nomor 009 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengukuran Indikator Kinerja Utama
- Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 14 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Pemerintah Kabupaten Gunungkidul.
- Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 14 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, Keduddukan dan Tugas Kecamatan.
- Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 206 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Kecamatan.

Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 24 Tahun 2007 tentang Pelimpahan sebagian Wewenang Kepala Daerah dalam Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa kepada Camat.

Rani (2015) “Strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Kontruksi PT. Jaya Kusuma Sarana Bali Melalui Pendekatan Budaya Organisasi” Tesis Megister Manajemen Universitas Udayana Denpasar diambil dari Jurnal Artikel melalui Internet tanggal 28 Otober 2016.

Sutowo (2014) “Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kelurahan Ploso Kecamatan Pacitan Kabupaten Pacitan” Tesis Megister Manajemen Widya Wiwaha Yogyakarta.

Sungkem (2010) “Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Kecamatan Dalam Melaksanakan Tugas dan Fungsinya di Kecamatan Purwosari Kabupaten Gunungkidul” Tesis Megister Manajemen Widya Wiwaha Yogyakarta.

Simamora, Rinawati (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN Jakarta

Siagian, P. Sondang (dalam Ibnu 2012:22) *Patologi Birokrasi Analisis, Identifikasi dan Terapinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Wibowo (2007) *Manajemen Perubahan* edisi ketiga, PT. Raja Grafinda Persada, Jakarta.

Undang – Undang Nomor 22 Tahun 1999 diperbarui dengan Undang-Undang 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional.

Suwarsono (2013) *Strategi Pemerintahan : Manajemen Organisasi Publik*, Penerbit Airlangga, Jakarta.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat