

**KINERJA PEGAWAI PERPUSTAKAAN PADA
KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP
KABUPATEN KARANGANYAR**

TESIS



Diajukan oleh

EKA YULIANTI

NIM : 151102907

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2017**

**KINERJA PEGAWAI PERPUSTAKAAN PADA
KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP
KABUPATEN KARANGANYAR**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

mencapai derajat Sarjana S2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

EKA YULIANTI

NIM: 151102907

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2017

TESIS
KINERJA PEGAWAI PERPUSTAKAAN PADA
KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP
KABUPATEN KARANGANYAR

Oleh:

EKA YULIANTI
NIM: 151102907

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada tanggal, 06 April 2017



Dosen Penguji I

Dosen Penguji I/Pembimbing II

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Akt.

Nur Widiastuti, SE., M.Si.

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta,

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

DIREKTUR

.....

PENGESAHAN

TESIS

**KINERJA PEGAWAI PERPUSTAKAAN PADA
KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP
KABUPATEN KARANGANYAR
TAHUN 2017**

Oleh:

EKA YULIANTI

NIM: 151102907

Yogyakarta, 11 Maret 2017

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

NUR WIDIASTUTI, SE. M.Si.

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 orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Maret 2017

Yang membuat pernyataan

Eka Yulianti

MOTTO

Dengan Menyebut Nama Allah
Jalani Hidupmu
Yakinkan Niatmu
Jangan Pernah Ragu

Dengan Menyebut Nama Allah
Bulatkan Tekadmu
Menempuh Nasibmu
Kemanapun Menuju

Serahkanlah Hidup Dan Matimu
Serahkanlah Pada Allah Semata
Serahkanlah Duka Gembiramu
Agar Damai
Senantiasa Hidupmu

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis Ini Ku Persembahkan Untuk
Yang Tercinta, Terkasih Dan Tersayang

Nafis Farras Yusuf Zuhdieka

STIE Widya Niwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil ‘alamin. Segala puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Swt., yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah dan anugerah-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“KINERJA PEGAWAI PERPUSTAKAAN PADA KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP KABUPATEN KARANGANYAR”**, walaupun masih jauh dari sempurna.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan. Untuk itu kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Bapak Dr. Wahyu Widayat, M.Ec., Dosen Pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan dan perbaikan dalam penyusunan Tesis ini.
2. Ibu Nur Widiastuti, SE, M.Si., Dosen Pembimbing II yang telah berkenan memberikan bimbingan dalam penyusunan Tesis ini hingga selesai dengan baik.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, M.B.A., Akt., Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, yang memberikan kesempatan untuk menempuh Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Bapak Drs. Muhammad Subkhan, M.M., Ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, atas segala kebijaksanaan, perhatian dan dorongan sehingga dapat menyelesaikan studi.
5. Semua Dosen dan Karyawan STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

6. Pimpinan Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar dan semua sumber daya manusia yang mendukung dan membantu dalam penulisan Tesis ini.
7. Putra tersayang dan Ayahnya tercinta PNS PEMPROV BABEL, yang sudah memberikan warna dalam hidup ini.
8. Segenap Keluarga Besar, Bapak/Ibu dan adik-adik yang sudah memberikan perhatian dan doa.
9. Harry PNS KEMENAG DIY, Lukis PNS BKD DIY, Nugroho PNS BKD DIY, Rose, Ma'sum dan Mahmud, teman-teman kampus yang telah memberikan motivasi dan semangat belajar menyelesaikan Tesis.
10. Teman-teman Mahasiswa Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang selalu kompak.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan baik moral maupun material sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa apa yang tertuang dalam Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karenanya kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan. Harapan kami semoga Tesis ini dapat bermanfaat.

Yogyakarta, Februari 2017

Eka Yulianti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
HALAMAN LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8

BAB II. LANDASAN TEORI

A. MSDM	9
---------------	---

B. Kinerja	10
C. Manajemen Kinerja	11
D. Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
E. Pengukuran Indikator Kinerja.....	16
F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	21
G. Beberapa Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja	23
H. Metode Penilaian Kinerja	25
I. Kriteria Penilaian Kinerja	27
J. Karakteristik & Indikator Organisasi Berkinerja Tinggi....	28
K. Asumsi Dasar	35
L. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik	36
M. Kerangka Berfikir	38
N. Penelitian Sebelumnya	42

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	44
B. Definisi Operasional	45
C. Teknik Pengumpulan Data.....	46
D. Instrumen Penelitian	48
E. Sumber Data.....	50
F. Teknik Pengambilan Informan.....	50
G. Uji Kredibilitas Penelitian	50
H. Teknik Analisis Data.....	51
I. Jadwal Penelitian	53

J. Metode pengukuran Kinerja Pegawai.....	54
---	----

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERPUSTAKAAN

A. Sejarah Perpustakaan dan Arsip	57
B. Landasan Hukum.....	60
C. Fungsi dan Strategis.....	60
D. Struktur Organisasi.....	65
E. Daftar Pegawai Perpustakaan.....	69
F. Data Statistik Perpustakaan Keliling.....	71
G. Data Statistik Perpustakaan Kampung.....	73
H. Profile Kantor Perpustakaan.....	77
I. Deskripsi dan Analisis Data.....	83
J. Pembahasan Hasil Penelitian.....	85

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	94
B. Saran	95

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Berfikir	41
Gambar 2.1. Skema Model Interaktif	52
Gambar 3.1. Struktur Organisasi.....	66

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Daftar Pegawai Perpustakaan	69
Tabel 4.2. Data Statistik Perpustakaan Keliling.....	72
Tabel 4.3. Data Statistik Perpustakaan Kampung	74
Tabel 4.4. Jam Layanan	76
Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Umur	81
Tabel 4.6. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
Tabel 4.7. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	82
Tabel 4.8. Nilai Rata-Rata Hasil Analisis Kinerja	90
Tabel 4.9. Tingkat <i>Mean</i> Masin-Masing Variabel	91
Tabel 4.10. Rata-rata Nilai Minus dari Tiap-tiap Pertanyaan	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabel Rekapitulasi Responden

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Presensi Pegawai

Lampiran 4 Daftar Urut Kepangkatan

Lampiran 5 Surat Izin Penelitian dari KESBANGPOL Karanganyar

Lampiran 6 Surat Izin Penelitian dari BAPPEDA Karanganyar

Lampiran 7 Surat Telah Melakukan Penelitian di KPAD Karanganyar

Lampiran 8 Kartu Bimbingan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan menekankan pada konsep pengukuran kinerja menurut Teori Sedarmayanti sebagai faktor-faktor yang meliputi indikator kinerja yaitu: Prestasi Kerja, Keahlian, Perilaku dan Kepemimpinan.

Penelitian dilakukan dengan cara membagi 35 kuesioner, selain observasi, wawancara dan dokumentasi. Kesimpulan dari penelitian ini kinerja pegawai pada variabel prestasi kerja rata-rata 1,327 baik, keahlian 0,629 cukup baik, perilaku 0,838 cukup baik dan kepemimpinan 0,807 cukup baik.

Pada penelitian ini masih ada permasalahan yang perlu ditingkatkan bahwa kualitas pegawai dengan adanya diklat kualitas kerja tetap sama, pegawai jarang punya inisiatif, masih banyak pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin dan kepemimpinan tidak kekeluargaan.

Kata Kunci: Kinerja, Analisis Kinerja

ABSTRACT

The purpose of this research is to improve employee performance library on Library and Archive Office of Karanganyar. The method used is qualitative research methods with an emphasis on performance measurement concept according Sedarmayanti Theory as factors include performance indicators, namely: Work Performance, Expertise, Behavior and Leadership.

The study was conducted by dividing the 35 questionnaires, in addition to observation, interviews and documentation. The conclusion of this study the performance of employees in Work performance variables on average 1,327 is fine, Expertise of 0,629 is enough of good, the behavior of 0,838 is enough of good and leadership of 0.807 is enough of good.

In this study, there are still problems that need to be improve that quality employees with the training quality of work remains the same, employees rarely have the initiative, there are many employees who perform acts of discipline and leadership is not familial.

Keywords: *Performance, Performance Analysis*

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan dan tindakan. Sumber daya tersebut antara lain terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya teknologi. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia. SDM merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur (*idle*) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. (Wirawan, 2008)

Sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi berperan sebagai penggerak utama dan penentu dari keberhasilan atau kemajuan suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh semua pihak instansi yang terkait demi tercapainya suatu tujuan, selain faktor SDM tersebut banyak pula faktor-faktor lainnya yang harus pula diperhatikan, karena memang antara faktor yang satu dengan yang lainnya memiliki saling keterkaitan sehingga memiliki satu kesatuan.

Manusia sebagai penggerak organisasi, dalam era pembangunan nasional sangat dirasakan kehadirannya oleh suatu organisasi. Seluruh keluaran organisasi tergantung dari prakarsa dan karya sumber daya manusia. Sehingga hampir disetiap masalah sumber daya manusia sebagai aparatur dipandang sebagai faktor yang menentukan keberhasilan program, sehingga berjalannya penyelenggaraan suatu organisasi secara efektif dan efisien sangat ditentukan oleh sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan kinerja pegawai, baik pada tingkat individual, tingkat kelompok kerja dan pada tingkat organisasi. Keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut, artinya manusia yang memiliki daya, kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan organisasi sehingga akan terwujud kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Dimensi yang melekat pada sumber daya manusia, pertama yaitu dimensi sumber daya yang berupa keterampilan, *skill*, pengalaman, pendidikan yang siap disumbangkan kepada organisasi. Kedua adalah manusia itu sendiri, yaitu bagaimana organisasi menempatkan manusia seadil-adilnya dan subyektif mungkin sehingga dapat mencapai kesejahteraan dan kemandirian.

Kualitas Sumber Daya (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu,

diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Selama ini pada umumnya di instansi pemerintahan belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Penilaian kinerja adalah kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya, untuk mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi. Penilaian kinerja memungkinkan terjadinya komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk meningkatkan produktivitas serta untuk mengevaluasi pengembangan apa saja yang dibutuhkan agar kinerja semakin meningkat.

Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar sebagai salah satu instansi pemerintah yang mengemban fungsi pelayanan publik, sebagaimana Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, yang salah satu sasaran dan tujuan diberlakukan undang-undang tersebut adalah pemberian dampak nyata yang luas terhadap peningkatan kerja pegawai pemerintahan. Selain itu PP No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS yang dapat dijadikan pedoman dalam penegakan disiplin sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas serta dapat mendorong pegawai lebih produktif berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.

Jalannya roda pemerintahan tidak terlepas dari kinerja aparat pemerintahannya. Suatu pemerintahan daerah yang baik berhubungan dengan sumber daya aparatur yang dimiliki. Kinerja Pemerintah Daerah dapat dilihat dari bagaimana kinerja pegawai atau aparatur pemerintahannya. Saat ini dibutuhkan aparatur pemerintahan yang berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya, yang memiliki disiplin tinggi dan tentunya memiliki kinerja yang baik, hal tersebut dapat diperoleh dengan cara melakukan pembinaan, bimbingan dan motivasi terhadap pegawai. Tetapi hal tersebut tidak akan cukup apabila tidak didukung oleh pemberian contoh keteladanan oleh para atasan atau senior tentang cara hidup berorganisasi, pengawasan dan penyempurnaan mekanisme kerja.

Pengukuran tingkat capaian kinerja organisasi pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar tahun 2016 dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi masing-masing indikator kinerja sasaran. Kantor Perpustakaan dan Arsip adalah unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Karanganyar yang secara langsung menangani Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 3 tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Badan Pelayanan, Perizinan, Terpadu dan Satuan Pamong Praja Kabupaten Karanganyar. Pelaksana program unit kerja 2016 yang menjelaskan kegiatan selama satu tahun anggaran sebagai manifestasi tanggung jawab kepada Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang dijabarkan dalam program kerja selama satu tahun anggaran perlu dilaporkan dan di evaluasi untuk menilai kerja SKPD. Pelaksanaan program kerja meliputi pelaksanaan kegiatan rutin dan pembangunan daerah serta informasi yang dirangkum dari kegiatan Kabupaten Karanganyar.

Sesuai dengan tugas dan fungsi, visi dan misi Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, tujuan pembangunan kearsipan dan perpustakaan adalah memberikan apresiasi yang tinggi terhadap nilai-nilai penting bagi strategis informasi dengan sarana dan prasarana yang berkualitas. Penyelenggaraan kearsipan yang baik dengan memberikan pelayanan yang seluas-luasnya melalui penyediaan bahan pustaka, baik secara konvensional maupun berbasis teknologi informasi dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar dengan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi budaya kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil observasi awal penelitian yang dilakukan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, ditemukan beberapa masalah yang dapat menghambat kinerja pegawai, yaitu kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dirasakan masih kurang optimal. Sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, mempunyai peran penting dalam menjalankan sistem dan fungsi di lembaga tersebut.

Adapun permasalahan yang terjadi, pertama perihal budaya tidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai, peraturan pegawai diharuskan datang pukul 07.30 WIB namun pada realitasnya banyak pegawai yang datang ke kantor lewat dari jam yang diharuskan dan banyak pegawai pulang sebelum jam 16.00 WIB. Hal ini tentu menyulitkan pegawai lain atau atasan apabila membutuhkan pegawai tersebut yang menyangkut dengan pekerjaan atau tugasnya, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pelaksanaan apel pagi dan masih banyak pegawai yang tidak disiplin, jika diukur berdasarkan norma waktu yang berlaku pada instansi pemerintah.

Kedua, mengenai perilaku pegawai yaitu banyak pegawai yang tidak bekerja dengan baik pada saat jam kerja berlangsung, pegawai hanya duduk-duduk santai sambil membaca koran dan mengobrol diluar pekerjaan dengan rekan kerjanya, pegawai berada diluar makan pada waktu jam kerja. Ketiga, mengenai sarana dan prasarana yang ada di ruangan juga menjadi kendala seperti jumlah komputer, meja kursi terbatas karena sementara masih menempati di Balai Kelurahan Cangakan dan masih tahap pembuatan gedung baru.

Keempat, masalah iklim kerja atau lingkungan kerja, dapat membuat pegawai malas berada di lingkungan kerjanya atau di ruangnya karena situasi kerja tidak kondusif dan kurang nyaman di dalam menyelesaikan pekerjaannya, seperti pegawai yang membentuk kelompok-kelompok dalam berkumpul, membuat jarak antara pegawai lain, banyaknya pegawai yang mengobrol hal ini tentu mengganggu pegawai lain yang sedang bekerja.

Kondisi yang seperti ini akan buruk jika terus dibiarkan, pegawai akan lupa dengan tugas pokok dan fungsi pekerjaannya, sehingga apa yang dilakukannya di kantor menjadi tidak jelas, serta akan menghambat tugas-tugas, hal ini menjadikan kinerja pegawai menjadi masalah yang mendesak untuk dibicarakan karena sangat berkaitan dengan tujuan organisasi yang terkait. Hal tersebut menjadi latar belakang untuk melakukan penelitian tentang “Kinerja Pegawai Perpustakaan Pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar” menjadi sangat penting untuk diteliti.

B. PERUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai Perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar belum optimal.

C. PERTANYAAN PENELITIAN

Untuk menfokuskan pembahasan muncul pertanyaan penelitian:

- Mengapa Kinerja Pegawai Perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar belum sesuai dengan Peraturan ?

D. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

- Untuk meningkatkan Kinerja Pegawai Perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar.

E. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Praktis

Bagi Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan lebih lanjut berdasarkan data dan hasil evaluasi yang akurat.

2. Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett dalam Handoko (2014), mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen menurut Hasibuan (2011) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu: *men, money, methode, materials, machines dan market*.

Manajemen menurut Handoko (2014) memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi diatas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. *We are managing human resources*. Di pihak lain, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi,

kepemimpinan, integrasi dan pengelolaan konflik) dan pengawasan. Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen personalia, atau sekarang disebut manajemen sumber daya manusia, yang telah diterima secara universal. Masing-masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain. Menurut Flippo, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia. Sedangkan French dalam Handoko (2010), mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

B. KINERJA

Menurut Wirawan (2008) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Prawirosentono (2009:2) menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Wilson Bangun (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Sedangkan kinerja menurut Robbins (2010:196) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada para pegawai.

Hasibuan (2011) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

C. MANAJEMEN KINERJA

Menurut Wirawan (2008) manajemen kinerja merupakan proses yang bertujuan meningkatkan individu pegawai, kinerja tim kerja dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara manajer dan pegawai. Menurut Sedarmayanti (2016) manajemen kinerja adalah proses yang digunakan pengusaha untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi.

Menurut Su'ud (2011) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan kinerja karyawan. Dalam prakteknya manajemen kinerja

mengidentifikasi tingkat kinerja yang diharapkan dapat mendorong kinerja yang tinggi, mengukur kinerja individu dan evaluasi, menyediakan umpan balik pada kinerja individu, menyediakan bimbingan sesuai kebutuhan, memberi penghargaan atau pendisiplinan berdasarkan kinerja.

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil, manajemen kinerja adalah bagaimana kinerja diperoleh untuk mencapai sukses. Wibowo (2007:7).

Menurut Sedarmayanti (2016:112) strategi manajemen kinerja meliputi:

1. Perbaikan kinerja dalam mencapai keefektifan organisasi dan individu agar hal yang tepat dilaksanakan berhasil.
2. Strategi manajemen kinerja mengenai pengembangan karyawan, perbaikan manajemen tidak dapat tercapai, kecuali terdapat proses yang efektif dari pengembangan yang berkelanjutan.
3. Strategi manajemen kinerja mengenai pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua pihak terkait, seperti organisasi, pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan pemasok dan masyarakat.
4. Strategi manajemen kinerja mengenai komunikasi dan keterlibatan. Hal ini bertujuan menciptakan iklim, dimana dialog yang berkelanjutan antara pimpinan dan anggota tim terjadi untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi, mengenai misi, nilai dan sasaran.

D. TUJUAN DAN MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Dharma (2005:14-15) mengatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai menurut Ivancevich (1992) bertujuan:

1. Pengembangan, yaitu sebuah manfaat yang dapat digunakan untuk menentukan siapa saja pegawai yang perlu ditraining dan dapat pula membantu mengevaluasi hasil training. Selain itu juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. Pemberian reward, yaitu dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga akan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Motivasi yang dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan sumber daya manusia yang dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan ketrampilan serta perencanaan sumber daya manusia.
5. Kompensasi yang dapat bermanfaat untuk memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang tinggi atau yang rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi, dimana evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja pegawai merupakan dasar untuk komunikasi berkelanjutan antar atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Dessler (2000) dalam Keban (2004:196) juga mengatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai merupakan upaya sistimatis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada, dengan tujuan untuk mendorong kinerja seseorang agar dapat berada di atas rata-rata. Handoko (2014:135) menyatakan ada beberapa pemanfaatan penilaian kinerja, adapun manfaat dari penilaian kinerja tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan dan manajer dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan dan prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu jalur tentang jalur karier tertentu harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakkuratan informasional

Prestasi yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.

9. Kesempatan Kerja Yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan Eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar seperti keluarga, kesehatan kondisi finansial atau masalah pribadinya.

E. PENGUKURAN INDIKATOR KINERJA

Tercapainya tujuan lembaga merupakan salah satu wujud dari keberhasilan sebuah lembaga dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Tetapi keberhasilan tersebut tidak dapat dilihat begitu saja, diperlukan penilaian terhadap kinerja lembaga tersebut. Penilaian terhadap kinerja juga sering disebut dengan pengukuran kinerja, di mana pengukuran tersebut dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel yang bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut.

Mahmudi (2005:103) mengatakan bahwa indikator kinerja adalah “ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan”. Sedangkan Mahsun (2006:77) mengemukakan bahwa “jenis indikator kinerja pemerintah daerah meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak”. Mahmudi (2005:7) menjelaskan bahwa dalam pengukuran kinerja perlu ditentukan apakah yang menjadi tujuan penilaian tersebut, apakah pengukuran kinerja tersebut untuk menilai hasil kerja (*performance outcomes*) atau menilai perilaku personal (*personality*).

Pengukuran kinerja/jenis indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran, sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan.

2. Indikator proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi ketepatan, kecepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan tersebut.
3. Indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator atau tolak ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana.
4. Indikator Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
5. Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dengan indikator hasil.
6. Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Untuk mendapatkan pemahaman dan pencapaian kesepakatan terhadap keterkaitan antara indikator yang disusun dapat ditempuh dengan pendekatan kerangka logis yang mencakup beberapa elemen, yaitu:

1. Menentukan masukan, keluaran, hasil manfaat dan dampak dalam suatu indikator.
2. Hubungan kausal antara indikator-indikator tersebut.
3. Asumsi-asumsi yang mengikuti tujuan disetiap tingkatan merupakan faktor luar yang tidak dapat dikontrol oleh proyek, yang dapat

mempengaruhi hubungan antara masukan, keluaran, hasil manfaat dan dampak.

4. Menentukan indikator yang dapat menunjukkan tingkat pencapaian suatu tujuan.

Ma'rifah (2005) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*). Melihat dari ketiga indikator dapat diasumsikan bahwa kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan dalam hal ini adalah ada tidaknya kendala atau rintangan yang menjadi penghambat dalam proses pencapaian atau pelaksanaan pekerjaan yang sedang dijalankan oleh seorang pegawai.

Ma'rifah (2005:85) mengemukakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi publik haruslah memperhatikan beberapa unsur berikut:

1. Terkait langsung dengan tujuan strategis.
2. Biaya yang dikeluarkan seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima.
3. Dimulai dari permulaan program.
4. Dapat dilakukan secara kontinyu sepanjang waktu sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan lainnya.
5. Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program.
6. Digunakan untuk menetapkan target yang mengarah pada kinerja yang akan datang.

7. Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat.
8. Pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan reabilitas dan validitas.
9. Pengukuran kinerja harus berfokus pada tingkatan korektif dan upaya peningkatan standar kinerja, bukan sekedar pantauan atau pengendalian saja.

Konsep kinerja pada hakikatnya merupakan suatu cara seseorang dalam mencapai hasil tertentu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor sehingga dapat dilihat apakah pencapaian hasil sudah maksimal atau belum.

Kinerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan mewujudkan visi organisasi, di mana visi organisasi merupakan arah yang menentukan kemana organisasi akan dibawa dan apa yang akan dicapai oleh organisasi untuk masa depan. Oleh karena itu faktor yang paling penting dalam organisasi adalah figur pemimpin. Pemimpin harus mempunyai kepedulian yang sangat dalam terhadap pentingnya kinerja organisasi agar visi organisasi dapat terwujud.

Wirawan (2008:69) menyatakan setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuantitatif (seberapa banyak)

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran yang paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitatif (seberapa baik)

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil yang harus dicapai.

3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.

4. Efektifitas penggunaan sumber organisasi

Efektifitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu.

5. Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

6. Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.

7. Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8. Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara masa lalu dengan standar sekarang.

9. Standar nol atau absolut

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu.

Mahsun (2006:79) mengemukakan bahwa terdapat langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menetapkan indikator kinerja dalam kaitannya dengan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Langkah indikator kinerja menurut BPKP (2000) adalah sebagai berikut:

1. Susun tetapkan rencana strategis lebih dahulu (visi, misi, falsafah, kebijakan, tujuan, sasaran, strategi, program dan anggaran).
2. Identifikasi dan informasi yang dapat dijadikan menjadi indikator kinerja. Dalam hal ini, data atau informasi yang relevan, lengkap, akurat, kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang akan dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator kinerja yang tepat dan relevan.
3. Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijaksanaannya/program/kegiatan.

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2005:45) antara lain:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situattion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Menurut Halim, dkk (2009:53) Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi.

Motif berprestasi diri adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat yang diperoleh (terpuji). Mangkunegara (2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Mahmudi (2010:20) mengemukakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

a. Faktor Individu

Meliputi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

b. Faktor Kepemimpinan

Meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan pemimpin dan team leader.

c. Faktor Tim

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, keeratan serta kekompakan anggota tim.

d. Faktor Sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh organisasi, proses pengorganisasian dan kultur kinerja dalam organisasi.

e. Faktor Situasional

Meliputi tekanan terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi.

G. BEBERAPA PERMASALAHAN DALAM PENILAIAN KINERJA

Menurut Handoko (2014:140) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

1. Halo Effect

Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang

kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan, Masalah ini paling mudah terjadi bila penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai tidak suka menilai para karyawan sebagai efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian “ekstrim” tersebut dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias Terlalu Lunak Dan Terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada karyawan wanita karena sesuatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

H. METODE-METODE PENILAIAN KINERJA

Menurut Handoko (2014), Adapun teknik-teknik penilaian kinerja antara lain:

1. *Rating Scale*

Adalah penilaian yang didasarkan pada skala dari yang tinggi sampai yang rendah, pada standar-standar unjuk kerja seperti inisiatif, tanggungjawab dan hasil kerja secara umum.

2. *Chek List*

Adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi standar atau belum. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berupa item-item yang memadai.

3. Metode Peristiwa Kritis

Adalah metode didasarkan pada penilaian perilaku yang khusus dilakukan di tempat kerja baik perilaku yang sangat baik maupun perilaku yang sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Perilaku-perilaku tersebut dicatat oleh penilai dalam sebuah catatan. Catatan-catatan

ini disebut peristiwa-peristiwa kritis di mana berbagai peristiwa dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

4. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Adalah penilaian yang didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan.

Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan.

5. Metode Penilaian Diri

Adalah penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaikinya pada masa yang akan datang. Karena bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

6. Metode Perbandingan Kelompok

Adalah metode yang dilakukan untuk membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan yang terbaik sampai terjelek.

7. *Management By Objective* (MBO)

Adalah sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya yang dapat dilakukan melalui prosedur. Karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan untuk sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, kemudian dengan

menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

8. Penilaian Secara Psikologis

Adalah proses penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian seperti wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan *review* evaluasi lainnya. Penilaian ini biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang dan untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

I. KRITERIA PENILAIAN KINERJA

Dalam menentukan yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, menurut Keban (2004:192) di Indonesia masih selalu dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan (*sebagaimana yang tercantum dalam surat edaran BKN Nomor 02/SE/1980*), tertanggal 11 Pebruari 1980) yang lebih menekankan penilaian kinerja pada 7 unsur yaitu kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

Menurut Swanson dan Holton III (dalam Keban:194) mengemukakan bahwa:

“Kinerja pegawai secara individu dapat dilihat dari apakah misi dan tujuan pegawai sesuai dengan misi lembaga, apakah pegawai menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah pegawai mempunyai kemampuan mental, fisik, emosi dalam bekerja dan apakah mereka memiliki motivasi yang

tinggi, pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam bekerja”. Sedangkan menurut Schuler dan Dowling (dalam Keban, 2004:195) “Kinerja dapat diukur dari (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang kerja, (5) kemandirian kerja, (6) kehadiran dan ketepatan waktu, (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, (8) inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, (9) kemampuan supervisi dan teknik”.

J. KARAKTERISTIK DAN INDIKATOR ORGANISASI BERKINERJA TINGGI

Mark G. Popovich (1998) dalam LAN (2004:12) mengemukakan bahwa karakteristik organisasi berkinerja tinggi adalah:

a. Mempunyai misi yang jelas

Pernyataan misi suatu organisasi merupakan instrumen yang ampuh yang dimiliki organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan sekaligus sebagai alat untuk melaksanakan perubahan-perubahan. Patricia Jones dan Larry Kahaner (dalam LAN, 2004:13) mengatakan bahwa pernyataan misi perusahaan atau organisasi kadang-kadang disebut pernyataan nilai kredo atau prinsip perusahaan atau pembimbing keuangan perusahaan yang operasional dan etis. Ini bukan hanya motto atau slogan, perusahaan ini mengutarakan tujuan, impian, perilaku budaya dan strategi perusahaan melebihi dokumen apapun juga.

Oleh karena itu kejelasan misi organisasi merupakan *the framework for assessing the performance of the organization*. Dan cara

yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua individu-individu yang ada dalam organisasi dapat memahami tujuan organisasi dengan baik adalah dengan merumuskan misi organisasi dengan jelas yang tidak menimbulkan keraguan apapun dalam pemikiran setiap individu yang berada dalam organisasi.

- b. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.

Berdasarkan rumusan pernyataan misi, organisasi secara spesifik perlu menetapkan hasil-hasil apa saja yang akan diraih dalam rangka pencapaian misi organisasi. Dalam menetapkan atau merumuskan hasil yang akan dicapai memerlukan keterlibatan baik para anggota organisasi maupun pihak-pihak terkait dengan organisasi tersebut. Oleh karena itu dituntut pula pengembangan ukuran kinerja yang akan dijadikan instrumen bagi organisasi untuk mengetahui apakah hasil yang telah ditetapkan sudah tercapai atau belum.

- c. Memberdayakan para pegawainya.

Tidak diragukan lagi bahwa para pegawai merupakan aset paling berharga dalam suatu organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, para pegawai perlu diberdayakan untuk mengaplikasikan ketrampilan, kreativitas dan kemampuan mereka terutama dalam mengantisipasi perubahan-perubahan. Para pegawai juga diharapkan mendapat pembelajar (*learners*) yang terus menerus dalam rangka mencapai misi organisasi. Setiap pimpinan organisasi bertanggungjawab dan memainkan peranan

penting dalam menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang dapat mendorong para pegawai untuk berkinerja tinggi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan adalah dengan membentuk kelompok kerja.

- d. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.

Para pegawai didorong untuk selalu bekerja sama dan dimotivasi untuk dapat mengembangkan produktivitas atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini juga termasuk bagaimana para pegawai mengevaluasi kembali tugas-tugas yang ada agar terkait dengan misi organisasi secara keseluruhan.

- e. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.

Organisasi yang fleksibel adalah organisasi di mana interaksi individu-individu yang berada dalam organisasi tidak terkait secara kaku pada hubungan formal yang ada. Dengan demikian siapapun yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas-aktivitas mereka. Sebaliknya organisasi yang kaku dan terkotak-kotak dalam pelaksanaan kegiatannya dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan, misalnya sumber daya yang pada dasarnya dimanfaatkan secara bersama-sama ternyata tidak dimanfaatkan dengan baik. Oleh karena itu organisasi yang kaku akan sulit untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, efisien dan berkualitas.

f. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja

Individu-individu dalam organisasi harus mengetahui misi organisasi dengan baik dan kebijakan atau program apa saja yang perlu mereka tetapkan dalam rangka pencapaian misi organisasi. Pemahaman tentang hal ini akan memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi untuk berkompetisi secara positif antara mereka dan juga berkompetisi dengan organisasi lain.

g. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat.

Organisasi yang berkinerja tinggi sangat peduli (*committed*) pada peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain bahwa organisasi yang berkinerja tinggi, selalu mengutamakan pencapaian misi organisasi dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam usaha meningkatkan kinerja daripada hanya terkait pada aturan baku yang telah ditetapkan.

h. Selalu berkomunikasi dengan stakeholders (pihak terkait dengan kinerja organisasi)

Hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak terkait selalu dilibatkan dalam proses peningkatan kinerja yang terus menerus. Dengan komunikasi yang efektif dapat diperoleh informasi tentang pencapaian hasil dan misi organisasi. Di samping itu dengan adanya komunikasi yang efektif juga dapat memunculkan ide-ide baru yang dapat dijadikan masukan-masukan

bagi penyempurnaan tugas-tugas organisasi sekaligus bagaimana cara pencapaiannya.

Untuk mengevaluasi kinerja sebuah organisasi bisa digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan tersebut antara lain:

1. Pendekatan pencapaian tujuan

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling umum digunakan dalam menilai kinerja organisasi, dimana hasil (*output*) yang dicapai dibandingkan dengan rencana/target yang telah ditetapkan. Dengan kriteria ini kinerja organisasi ditentukan dengan seberapa jauh pencapaian tujuan organisasi. Untuk bisa menggunakan pendekatan ini, ada beberapa hal yang harus dipenuhi, antara lain:

- Organisasi memiliki tujuan akhir yang jelas, yang tercermin dari visi dan misi yang dimiliki.
- Tujuan-tujuan tersebut diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti.
- Tujuan-tujuan tersebut sedikit saja agar mudah dikelola.
- Ada konsensus untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut
- Kemajuan ke arah pencapaian tujuan tersebut dapat diukur

2. Pendekatan sistem atau Proses internal

Pendekatan ini jauh lebih menekankan pada cara untuk mencapai tujuan. Pendekatan ini akan sangat berguna jika ada hubungan yang jelas antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) dan sebaliknya.

Pendekatan ini dipergunakan dengan asumsi bahwa:

- Organisasi sendiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan, di mana jika salah satu bagian mempunyai kinerja yang jelek akan berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi.
- Interaksi yang berhasil dengan lingkungan, sehingga manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, serikat pekerja maupun *stakeholders*.
- Kelangsungan hidup membutuhkan sumberdaya, oleh karena itu harus dilakukan pergantian terus menerus terhadap bahan baku, kekurangan pegawai diisi, serta perubahan tuntutan pelanggan.

Pendekatan ini diterapkan karena anggapan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi harus mempunyai proses internal yang sehat jika arus informasi berjalan dengan baik, pegawai memiliki loyalitas, komitmen, kepuasan kerja dan saling percaya. Kriteria yang lain adalah minimalnya konflik yang tidak perlu terjadi serta tidak ada manuver politik yang merusak para anggota.

3. Pendekatan konstituen strategis

Pendekatan konstituen strategis berasumsi bahwa organisasi pemerintah dikatakan berkinerja tinggi apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang mendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan konstituen adalah orang atau kelompok yang mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi utamanya pelanggan. Oleh karena itu, mutlak kinerja organisasi mengidentifikasi konstituen yang dianggap penting.

Lebih lanjut Mangkunegara (2005:16-17) mengemukakan bahwa faktor-faktor penentu pencapaian kerja dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Faktor Sekunder

Adalah individu yang mempunyai integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik.

b. Faktor Lingkungan Eksternal

Adalah uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, peluang karir dan fasilitas kerja yang memadai.

Menurut Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

1. Prestasi kerja: hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas kerja.
2. Keahlian: tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, pengetahuan dan lain-lain.
3. Perilaku: sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku di sini juga mencakup tanggung jawab dan disiplin.

4. Kepemimpinan: aktivitas mempengaruhi oranglain, baik secara individu atau kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

K. ASUMSI DASAR

Berdasarkan pada kerangka berfikir yang telah dipaparkan di atas, bahwa sudah dilakukan observasi awal terhadap objek penelitian, maka diasumsikan bahwa kinerja pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, dalam realitasnya ternyata dapat dikatakan masih belum berhasil mencapai kinerja yang baik. Permasalahan yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah, yaitu permasalahan yang timbul terhadap kinerja pegawai perpustakaan seperti tidak disiplin, iklim kerja atau lingkungan kerja yang kurang nyaman, serta kurang adanya tindakan tegas dari pimpinan, semua permasalahan yang muncul dikarenakan antara prosedur dan kenyataan kerja di lapangan tidak sinkron, akibatnya prosedur yang telah ditentukan terlihat tidak sejalan dengan baik sehingga mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai.

Permasalahan tersebut kemudian dikaji dengan cara membandingkan permasalahan tersebut dengan teori yang digunakan, guna mengetahui apakah masalah yang muncul memang benar-benar sebagai masalah yang bertentangan secara prosedural dan teori, kemudian setelah diketahui masalah yang bertentangan dengan teori dan prosedur. Untuk selanjutnya mencoba mengkaji kembali masalah tersebut untuk mendapatkan solusi diharapkan

dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga memberikan feedback yang baik dalam peningkatan mobilisasi organisasi.

L. MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

Perusahaan didirikan untuk mencapai beberapa tujuan seperti memperoleh laba, peningkatan harga saham, penguasaan pangsa pasar dan tumbuh sehat berusia panjang. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, manajemen perusahaan mendesain, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi bersaing yang telah dipilih. Dengan keunggulan bersaing yang berhasil dibangun dan berdasarkan komitmen visi yang telah dimiliki, perusahaan berusaha mengeksplorasi peluang bisnis yang tersedia dan di saat yang sama menghindari dari ancaman bisnis yang berasal dari lingkungan bisnis. Suwarsono (2013:27)

Praktek Manajemen Strategik di Indonesia memberikan tekanan pada pentingnya peran lingkungan bisnis sebagai penentu utama keberhasilan kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing belum dikembangkan dan visi masih lebih banyak sebagai pajangan. Keunggulan baru ditemukan pada efisiensi operasi, belum sampai pada keseluruhan aspek manajemen. Pada pasca krisis ada harapan praktik tersebut mengalami perubahan signifikan. Tetapi ternyata harapan tersebut tidak begitu saja dengan mudah direalisasikan. Suwarsono (2013:28)

Moore (1992) menyatakan bahwa **Mintzberg** telah melihat ke dalam organisasi, tentu saja di dalam pemikiran ahli strategi kolektif dan dihasilkan

konklusi bahwa, bersifat relatif terhadap organisasi, strategi dapat disamakan dengan kepribadian setiap orang. Sedarmayanti (2016:80).

Perbedaan Manajemen Organisasi Publik dan Swasta. **Gorner** dan kawan-kawan (dalam **Salusu**) menyimpulkan sejumlah perbedaan prinsip antara organisasi publik dan swasta, yaitu:

1. Faktor lingkungan.
2. Transaksi organisasi dan lingkungan.
3. Struktur dan proses internal.

Pada organisasi publik dicirikan oleh faktor lingkungan yang rendah tingkat realisasinya dengan pasar. Ada kendala formalitas dan hukum, serta pengaruh politik sangat menonjol. Sedangkan transaksi organisasi lingkungan dipaksakan dan desakan, dampak bersifat luas, tidak luput dari penilaian publik serta harapan masyarakat terlalu besar. Karakter lain berupa proses dan struktur internal terkait dengan tujuan yang sangat kompleks, otoritas, dominan, peran administrator dan sistem pendelegasian lemah, penampilan operasional tampak kurang inovatif.

Organisasi publik sebagai lembaga negara, instansi pemerintah yang memiliki legalitas formal, difasilitasi oleh negara untuk menyelesaikan kepentingan rakyat di segala bidang, yang sifatnya kompleks. Organisasi publik sebagai tempat menyandarkan harapan yang ideal dari masyarakat, tentang pemenuhan sejumlah kepentingan. Sedarmayanti (2016:374)

M. KERANGKA BERFIKIR

Kerangka berfikir menggambarkan alur pikiran sebagai kelanjutan dari kajian teori untuk memberi penjelasan kepada pembaca, maka berdasarkan judul penelitian tersebut kerangka berfikir dalam penelitian ini yaitu ketika terjadi masalah kinerja pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar seperti masalah pegawai yang tidak disiplin, iklim kerja atau lingkungan kerja yang kurang nyaman, serta kurang adanya tindakan tegas dari pimpinan terhadap masalah pegawai yang dapat menghambat kinerja pegawai dan kemajuan yang seharusnya dicapai.

Masalah dalam penelitian ini, dicoba untuk dibandingkan dengan menggunakan teori dari Sedarmayanti (2010:377), adapun penilaiannya dengan mengacu pada indikator sebagai berikut:

- Indikator pertama adalah prestasi kerja, yaitu hasil kerja karyawan dari segi kualitas kerja. Kualitas kerja yaitu, merupakan tingkat sejauh mana baik atau buruknya hasil pekerjaan pegawai.
- Indikator kedua adalah keahlian, yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, dan pengetahuan. Kerjasama dan komunikasi yang baik akan menghasilkan tim kerja yang baik pula, tim kerja yang berproduktivitas sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik, selain itu pegawai juga dituntut untuk memiliki inisiatif tinggi untuk memberikan arahan kepada pegawai.

Kemudian penempatan kerja pegawai sebaiknya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai.

- Indikator ketiga adalah perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup, tanggung jawab dan disiplin. Kedua hal tersebut merupakan salah satu modal agar kinerja pegawai menjadi baik. Pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan atau beban kerja yang dipercayakan kepadanya, dalam arti melaksanakan tugasnya sebaik mungkin dan tetap jujur, serta menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu (disiplin), pegawai harus bersikap disiplin dalam waktu kerja, datang tepat waktu, mentaati peraturan-peraturan kantor dan pulang pada saat jam kerja berakhir.
- Indikator yang terakhir adalah kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain, untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas. Kepemimpinan juga meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kepada bawahan, pemimpin memberikan dorongan dan arahan kepada para staffnya akan disenangi oleh pegawai dan memberikan semangat yang lebih untuk para pegawai dalam bekerja. Setiap pemimpin pada semua tingkat, bertanggungjawab pada kinerja bawahannya dan organisasi/unit kerja yang dipimpinnya. Sejak seorang terpilih atau diangkat memimpin suatu organisasi atau unit kerja,

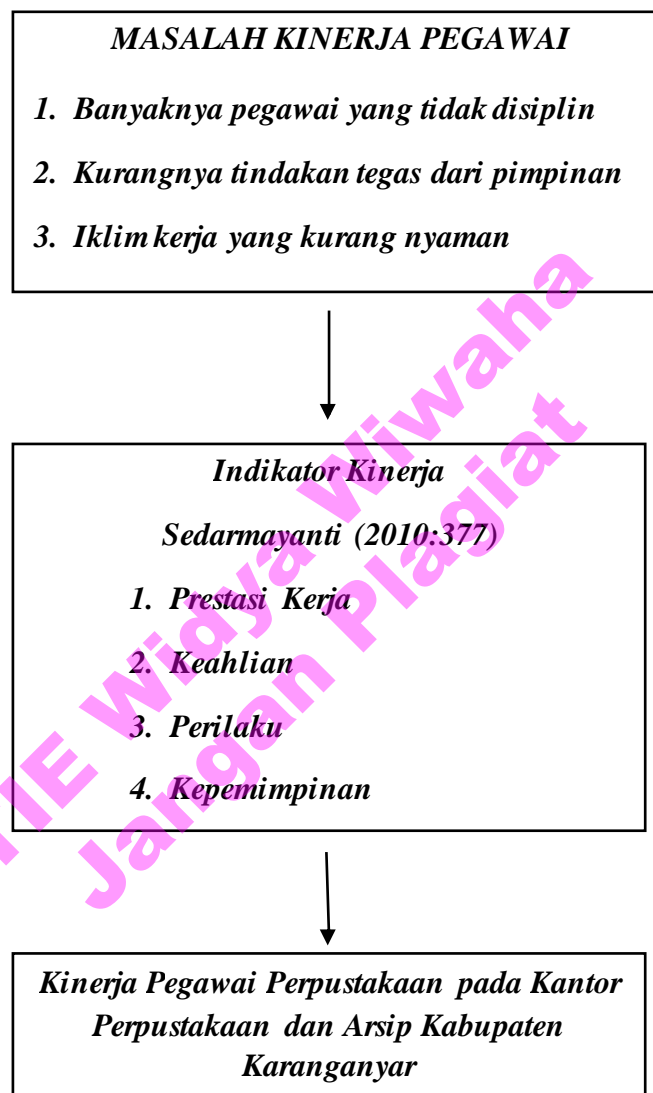
tugasnya yang pertama dan utama adalah merancang kinerja karyawan dan organisasi yang dipimpinnya, pimpinan juga harus tegas terhadap pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin.

Indikator tersebut dianggap cocok untuk mengatasi permasalahan tersebut dan diharapkan akan terwujudnya kinerja pegawai perpustakaan yang baik pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, maka langkah awal dalam meningkatkan kinerja pegawai perpustakaan hanya sebatas pada permasalahan kinerja pegawai berdasarkan pada indikator tersebut di atas sekaligus menuju kinerja SDM Pegawai bukan Organisasi Publik.

Berikut ini adalah alur kerangka berfikir kinerja pegawai pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar:

GAMBAR 1.1

KERANGKA BERFIKIR



N. PENELITIAN SEBELUMNYA

Kajian Tahun 2008 Manajemen Kinerja dalam Sistem Manajemen PNS di Indonesia oleh Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara, menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dan penetapan tunjangan kinerja bagi pegawai negeri sipilnya adalah dua hal pokok yang telah diinisiasi oleh sejumlah pemerintah daerah untuk mengatasi kelemahan DP-3 dan sekaligus untuk memotivasi PNS. Manajemen kinerja sesungguhnya dapat diimplementasikan bagi PNS khususnya untuk mereka yang memegang jabatan struktural dan jabatan fungsional umum.

Syamsir dan Muhamad Ali Embi dalam E-Jurnal Laboratorium Administrasi Negara Vol 1, No 1 (2011), menguraikan tentang rendahnya kualitas pelayanan publik di kalangan aparatur pemerintahan pada berbagai instansi pemerintahan antara lain tidak terlepas dari rendahnya motivasi pelayanan publik di kalangan para aparatur (pegawai) dalam pelaksanaan tugasnya atau pekerjaan yang menjadi kewajibannya sebagai PNS. Untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik di kalangan aparatur pemerintah, faktor sumber daya manusia sebagai pelaksanaannya sangatlah penting dibina dan dipersiapkan. Sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan kinerja dan kualitas pelayanan suatu organisasi disamping manajemen, fasilitas atau kepemimpinan dalam organisasi yang bersangkutan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya PNS.

Penelitian terakhir dilakukan oleh Budi Santoso berjudul Kinerja Pelayanan Perpustakaan Pada Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Kabupaten Sukoharjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja pelayanan Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Kabupaten Sukoharjo belum optimal, seperti kualitas pelayanan yang diberikan belum baik, karena belum terpenuhinya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima, terutama adanya sarana penelusuran SIS-KA yang tidak berfungsi. Responsibilitas juga belum baik, belum adanya penyederhanaan persyaratan permohonan menjadi anggota perpustakaan, masih ada ketidaksesuaian jam tutup layanan perpustakaan dengan jadwal yang dipublikasikan dan belum dapat memenuhi tuntutan pengadaan buku-buku baru setiap bulan. Namun hal ini produktivitas dan akuntabilitas baik, jenis pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pemberdayaan masyarakat sekitar telah dilakukan. Serta adanya keterbukaan informasi dan prinsip keadilan juga telah dijalankan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan adalah disiplin yang rendah, sedangkan untuk inisiatif dan kepemimpinan sudah cukup baik, dengan memberikan kebebasan dalam berkreasi dan inovasi, serta dengan adanya pemimpin yang baik dan memiliki pendidikan yang memenuhi syarat, diharapkan mampu membuat perubahan dalam organisasi dan dapat menjadi teladan bagi para bawahan, serta dapat memotivasi pegawai dalam kerjanya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitik dengan teknik pendekatan secara kualitatif. Tujuan penelitian tipe deskriptif adalah mendiskripsikan secara terperinci fenomena secara tertentu. Guna mendapatkan fenomena yang lebih mendalam maka digunakan metode kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moeleong (2001:3) disebutkan bahwa metode penelitian deskriptif kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati yang selanjutnya diinterpretasikan peneliti.

Sugiyono (2009) mendefinisikan Penelitian kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, yang mana pendekatan ini lebih diarahkan pada latar belakang dan individu secara utuh. Dengan menggunakan penelitian kualitatif, peneliti berkesempatan untuk dapat mengikuti dan memahami peristiwa secara kronologis, menilai sebab-akibat dalam lingkup pikiran karyawan dan memperoleh penjelasan yang bermanfaat.

B. DEFINISI OPERASIONAL

1. Kinerja

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing organisasi guna mencapai tujuan yang sudah ditentukan, organisasi dalam hal ini adalah Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar.

2. Instrumen Pengukuran Kinerja

Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

- a. Prestasi Kerja (kualitas kerja), diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara kualitas kerja.
- b. Keahlian, merupakan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, kemampuan dapat berupa pengetahuan, inisiatif, komunikasi dan kerjasama ini.
- c. Perilaku, merupakan sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Perilaku dalam hal ini yaitu disiplin dan tanggung jawab.

- d. Kepemimpinan, merupakan aktivitas mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil telah diatur dalam peraturan pemerintah tentang penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3). Sedarmayanti (2016:395)

C. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam lain.

Observasi menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2009) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik ini digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses

kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

2. Wawancara

Pada metode ini pengumpulan data dilakukan dengan tanya jawab langsung antara pewawancara dengan responden (Sugiyono, 2009). Wawancara sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Dalam penelitian ini menggunakan pedoman wawancara tidak terstruktur di mana wawancara yang bebas menggunakan pedoman wawancara yang hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

3. Kuesioner

Kuesioner ini digunakan untuk mengetahui tanggapan 35 orang pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar mengenai pengukuran kinerja.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan sekunder dengan kegiatan mencari data atau variabel dari sumber berupa catatan, transkrip, agenda dan sebagainya (Sugiyono, 2009). Data primer diperoleh melalui informan, yaitu orang-orang yang diamati dan memberikan data berupa kata-kata atau kalimat pertanyaan.

D. INSTRUMEN PENELITIAN

Dalam penelitian kualitatif ini, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti siap melakukan penelitian yang selanjutnya observasi langsung ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian baik secara akademik maupun logistik. Sugiyono (2005:1).

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2005:61-62), peneliti sebagai instrumen penelitian serasi untuk penelitian serupa karena memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Penulis sebagai alat peka dan dapat beraksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak dari peneliti.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Tiap situasi merupakan keseluruhan. Tidak ada suatu instrumen berupa tes atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia.
4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata. Jadi, untuk memahaminya kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.

5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh dan ia dapat menafsirkannya.
6. Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan dengan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan dan perbaikan.
7. Dalam manusia sebagai instrumen, respon yang aneh dan menyimpang diberi perhatian. Respon yang lain dari pada yang lain, bahkan yang bertentangan dipakai untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.

Hal ini sejalan dengan pendapat Irawan (2006:17) yang menyatakan bahwa dalam sebuah penelitian kualitatif yang menjadi instrumen terpenting adalah peneliti sendiri. Sedangkan menurut Moleong (2005:19) pencari tahu alamiah (peneliti) dalam pengumpulan data lebih banyak bergantung pada dirinya sebagai alat pengumpul data. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan membuat pedoman wawancara dan pedoman observasi dalam rangka mempermudah proses pengumpulan dan analisis data. Sehingga peneliti dapat mengumpulkan data secara lebih baik dan alamiah dalam rangka memperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam.

E. SUMBER DATA

Mengingat bahwa penelitian ini yaitu bertujuan untuk mendeskripsikan seluas dan selengkap mungkin mengenai Analisis Kinerja Pegawai Perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, maka sumber data didapat dari informan penelitian, berbagai sumber buku, internet dan lain-lain.

F. TEKNIK PENGAMBILAN INFORMAN

Informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dipandang dapat memberikan informasi yang memadai tentang kinerja pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar. Informan yang dimaksud adalah:

- Kepala Kantor
- Jabatan Arsiparis dan Pustakawan
- Kepala Sub Bagian Tata Usaha
- Petugas Pelaporan
- Kepala Seksi Pelayanan Informasi Pustaka dan Arsip
- Jabatan Pengurusan

G. UJI KREDIBILITAS PENELITIAN

Data yang telah dicatat dan dikumpulkan harus dijamin kesahihan (validitasnya). Hal ini dilakukan untuk menghindari penyimpangan informasi dari pengolahan data yang sudah diperoleh. Untuk itu menggunakan

triangulasi data. Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. (Sugiyono, 2009:83). Dalam penelitian ini, digunakan teknik triangulasi sumber, di mana dikumpulkan data yang sama dari beberapa sumber data yang berbeda.

H. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis Diskriptif

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009:91) menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berangsur secara terus-menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Dalam penelitian kualitatif, analisis data terdiri dari 3 komponen pokok, yaitu:

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

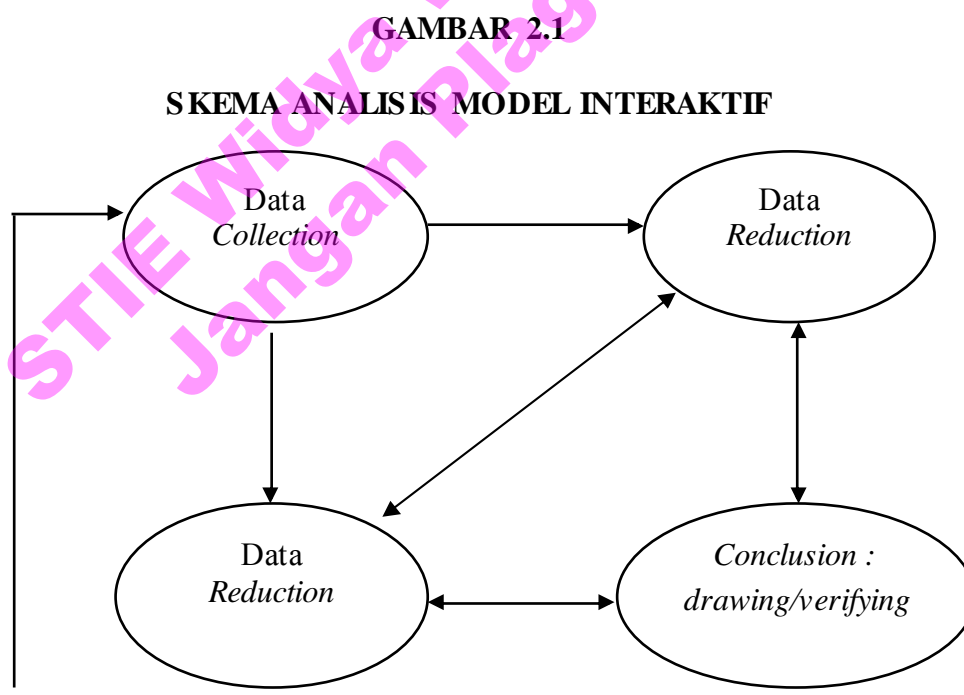
Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, kemudian data didisplay. Melalui penyajian data, data dapat terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga akan lebih mudah dipahami.

c. *Conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan)

Penarikan kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan penyajian data. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Hal tersebut dikarenakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Untuk lebih jelasnya, model interaktif dalam proses analisis data tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: dalam Sugiyono (2009:92)

I. JADWAL PENELITIAN

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar yang beralamat di Jln. KH. Saman Hudi No. 2C Karanganyar (Balai Kelurahan Cangakan). Penelitian ini penting dilakukan karena dari pengamatan awal yang dilakukan, kinerja pegawai masih kurang tidak seperti yang diharapkan. Dengan pertimbangan bahwa Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar merupakan salah satu instansi yang melayani publik atau masyarakat.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian yang diperlukan kurang lebih 1 bulan, yaitu bulan Desember 2016 dengan melalui dua tahap, yaitu:

1. Persiapan

- a) Penjajakan ke calon lokasi penelitian sebagai persiapan penyusunan proposal dan instrumen penelitian (survey awal).
- b) Pembuatan, persetujuan dan pengesahan proposal.
- c) Mengurus perijinan ke lokasi penelitian.
- d) Melakukan pengenalan diri dan observasi permulaan.

2. Pelaksanaan

Tahap ini adalah pengumpulan data tentang kinerja pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar. Penelitian ini dilakukan dengan tahap-tahap yang telah ditentukan sesuai dengan standar penelitian ilmiah diantaranya:

- a) Pengambilan data dan kelengkapannya di lokasi.
- b) Analisis data dan verifikasi yang diperoleh.
- c) Penyusunan laporan dalam bentuk karya ilmiah.

J. METODE PENGUKURAN KINERJA PEGAWAI

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *interval*. Penggunaan skala interval dikarenakan skala interval tidak hanya mengelompokkan individu menurut kategori tertentu dan menentukan urutan kelompok, namun juga mengukur besaran (*magnitude*) perbedaan preferensi antar individu (Sekaran 2006:18).

Sedangkan teknik pengukuran skala yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel adalah skala diferensial semantik (*Semantic Differential Scale*), yaitu metode penilaian dengan menggunakan 6 butir yang dibentuk dalam satu garis kontinyu yang menyatakan secara verbal 2 kutub penelitian yang ekstrem. Penggunaan skala diferensial semantik karena skala ini dipakai untuk menilai sikap responden terhadap prestasi kerja, keahlian, perilaku dan kepemimpinan (Sekaran 2006:32).

Analisis ini dilakukan dengan meminta responden untuk menyatakan pendapatnya tentang serangkaian pertanyaan yang disiapkan oleh peneliti dan berkaitan dengan obyek yang diteliti dalam bentuk nilai yang berada dalam rentang dua sisi. Di dalam penelitian setiap pertanyaan masing-masing diukur dalam enam skala dan ujung-ujungnya ditutup dengan kata sifat yang secara

kontras berlawanan. Digunakan enam jenjang dalam penelitian ini mengikuti pola sebagai berikut:



Metode yang digunakan dalam proses pengambilan kesimpulan menggunakan analisis *Semantic Defferential*. Analisis *Semantic Defferential* adalah analisis untuk membandingkan suatu obyek dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

1. Prestasi Kerja (kualitas kerja), diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara kualitas kerja.
2. Keahlian, merupakan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, kemampuan dapat berupa pengetahuan, inisiatif, komunikasi dan kerjasama ini.
3. Perilaku, merupakan sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Perilaku dalam hal ini yaitu disiplin dan tanggung jawab.

4. Kepemimpinan, merupakan aktivitas mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Kemudian dalam proses pengambilan keputusan kinerja pegawai, peneliti mengukur dengan skala *Semantic Defferential* dengan teknik analisa data dan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden lain sejumlah 35 responden untuk merespon dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan metode wawancara. Hasil wawancara dari 6 informan atau narasumber partisipan sebagai pendukung yang telah ditentukan dengan pertimbangan sesuai karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Metode yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan menggunakan Skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Variabel diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Sedangkan teknik pengukuran skala Likert 6 Pilihan jawaban pertanyaan yaitu SS (sangat Setuju), S (Setuju), CS (Cukup Setuju), KS (Kurang Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju). Dengan Skor, SS = 3, S = 2, CS = 1, KS = -1, TS = -2, STS = -3.

BAB IV

GAMBARAN UMUM KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP KABUPATEN KARANGANYAR

A. SEJARAH PERPUSTAKAAN DAN ARSIP KABUPATEN KARANGANYAR

Sejarah Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar. Perpustakaan Umum Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar diresmikan oleh Gubernur Jawa Tengah (Bp. H. Ismail), pada tanggal 5 juli 1985, dengan menempati ruang di kompleks gor Nyi Ageng Karang (GOR Mini), yang beralamat di Jalan Lawu Karanganyar. Perpustakaan Umum secara organisasi yaitu telah berada di bawah binaan sub bagian perpustakaan pada bagian hukum, organisasi tatalaksana (Hot) Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Dati II Karanganyar. Selanjutnya pada tahun 1989 bagian HOT dipecahkan menjadi bagian organisasi dan tatalaksana Sekretariat Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar.

Dalam perkembangan berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 tahun 1994 yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar Nomor 13 tahun 1996 tentang pembentukan organisasi tata kerja Perpustakaan Umum Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar, sejak itu Perpustakaan Umum menjadi Unit Pelaksana Daerah (UPD).

Di era otonomi daerah berdasarkan peraturan daerah Nomor 10 tahun 2001, Perpustakaan Umum Kabupaten Karanganyar menjadi Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kabupaten Karanganyar. Kemudian dalam perkembangannya sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 3 tahun 2009 tentang susunan organisasi tata kerja lembaga teknis daerah, badan pelayanan, perizinan, terpadu dan satuan polisi pamong praja Kabupaten Karanganyar menjadi Kantor Perpustakaan Arsip Kabupaten Karanganyar. Gedung secara umum adalah suatu bangunan yang digunakan sebagai tempat tinggal kerja. Gedung perpustakaan adalah tempat yang dirancang untuk menampung kegiatan perpustakaan bersama petugas, peralatan dan perabotan yang diperlukan untuk menunjang perpustakaan (Ir. Abdul Rahman Saleh, Manajemen Perpustakaan, menurut Departemen Pendidikan Nasional, 2009: 2.26). Gedung Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar terletak di KH. Saman Hudi No. 2C Karanganyar, Telp/fax.0271-495632 (Balai Kelurahan Cangakan).

Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar terdapat beberapa ruangan antara lain: ruang baca, ruang kepala perpustakaan, ruang sekretariat, ruang pengolahan dan perlengkapan yang ada di Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar termasuk lengkap. Namun demikian masih perlu ditingkatkan. Koleksi yang terdiri dari bahan pustaka dalam bentuk buku maupun non buku. Adapun sumber koleksi Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar berasal dari, Pembelian dana APBD Kabupaten Karanganyar.

Pembelian dari pengembangan Perpustakaan Umum Kabupaten Karanganyar mempunyai potensi sumber daya manusia yang sangat potensial untuk dikembangkan, untuk berperan serta dalam pembangunan masyarakat di Kabupaten Karanganyar bidang perpustakaan harus dikembangkan dengan terencana dan terkoordinasi dengan baik oleh instansi yang berkepentingan dengan melibatkan pihak-pihak terkait, terutama Pemerintah Desa atau Kelurahan dan Sekolah sebagai sasaran utama program pembangunan di bidang Perpustakaan. Kantor Perpustakaan dan Arsip adalah unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Karanganyar yang secara langsung menangani pelaksana tugas unit kerja tahun 2016 yang menjelaskan kegiatan selama satu tahun anggaran sebagai manifestasi tanggung jawab Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 3 tahun 2009 tentang organisasi dan tata kerja lembaga teknis badan pelayanan, perizinan, terpadu dan satuan pamong praja Kabupaten Karanganyar.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang dijabarkan dalam program kerja selama satu tahun anggaran perlu dilaporkan dan di evaluasi untuk menilai kerja SKPD. Pelaksanaan program kerja meliputi pelaksanaan kegiatan rutin dan pembangunan daerah yang memuat data kuantitatif serta informasi yang dirangkum dari kegiatan di Kabupaten Karanganyar.

B. LANDASAN HUKUM

Dalam pelaksanaan kegiatan, Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar memiliki landasan hukum, adalah sebagai berikut:

1. Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 3 tahun 2009, tentang organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah, badan pelayanan, perizinan, terpadu dan satuan polisi pamong praja Kabupaten Karanganyar.
2. Keputusan Bupati Karanganyar Nomor 10 tahun 2009, tentang uraian tugas pokok dan fungsi struktur pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar.

C. FUNGSI DAN STRATEGIS KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP KABUPATEN KARANGANYAR

Sesuai dengan tugas dan fungsi, visi dan misi Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, tujuan pembangunan kearsipan dan perpustakaan adalah memberikan apresiasi yang tinggi terhadap nilai-nilai penting bagi strategis informasi dengan sarana dan prasarana yang berkualitas. Penyelenggaraan kearsipan yang baik dengan memberikan pelayanan yang seluas-luasnya pada masyarakat melalui penyediaan bahan pustaka, baik pelayanan secara konvensional maupun berbasis teknologi informasi dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar dengan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi budaya kerja yang tinggi.

VISI

Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar ”Masyarakat cerdas dan maju dengan membaca, serta tersedianya informasi dokumen yang akurat”.

MISI

Misi Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar adalah:

1. Penyelenggaraan urusan perpustakaan.
2. Perpustakaan dan kearsipan yang efisien dan efektif dengan kaidah *Goodgovernment*.
3. Pengembangan sarana dan prasarana serta pemberdayaan masyarakat dalam urusan perpustakaan dan kearsipan yang berkualitas.
4. Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan budaya kerja yang tinggi.
5. Pengembangan sistem perpustakaan dan kearsipan daerah yang terintegrasi dengan sistem nasional.

TUJUAN

Tujuan diartikan sebagai kondisi jangka panjang yang dicapai dan bersifat kuantitatif. Adapun tujuan yang dirumuskan dalam rencana strategis Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar sebagai berikut:

1. Menjadikan arsip dan bahan perpustakaan mempunyai arti penting ilmu

pengetahuan, penelitian, pengembangan informasi, administrasi pemerintah, pertanggungjawaban nasional dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

2. Mewujudkan sistem pelayanan arsip dan perpustakaan yang profesional, mudah, cepat dan akurat.
3. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana arsip dan perpustakaan.
4. Menyelamatkan informasi kearsipan daerah secara konsisten.
5. Mendorong masyarakat agar gemar membaca.

Tujuan tersebut merupakan implementasi atau penjabaran dari misi dan merupakan sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan pada kurun waktu tertentu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun ke depan. Bahwa karakteristik tujuan masih bersifat:

1. Idealistik, artinya mengandung nilai-nilai keluhuran dan keinginan kuat menjadi baik dan berhasil.
2. Jangkauan ke depan, artinya tujuan harus dapat dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun atau lebih sebagaimana yang telah ditetapkan.
3. Abstrak, artinya belum tergambar dalam angka sebagai upaya pencapaian tujuan dan dapat berlangsung terus menerus.

SASARAN

Sedangkan sasaran adalah penjabaran dan tujuan terukur yang akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu tahunan, semesteran, atau bulanan.

Sasaran merupakan bagian integral dalam proses perencanaan strategis Pemerintah Daerah. Fokus utama sasaran adalah tindakan dan alokasi sumber daya dalam kegiatan organisasi. Oleh karena itu sasaran harus bersifat spesifik, dapat dinilai, dapat diukur, menantang tetapi dapat dicapai, berorientasi kepada hasil, dan dapat dicapai dalam kurun waktu 1 (satu) tahunan pada masa sekarang.

Berdasarkan visi dan misi tersebut di atas, Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar menetapkan tujuan dan sasarannya sebagai berikut:

1. Terselamatkannya informasi kearsipan daerah.
2. Meningkatnya kesadaran masyarakat akan penting nilai-nilai informasi kearsipan daerah dalam pertanggungjawaban terhadap penyelenggaraan pembangunan nasional.
3. Terwujudnya masyarakat yang cerdas, mandiri, kreatif dan kritis.
4. Meningkatkannya kecerdasan masyarakat melalui pemanfaatan khasanah bahan pustaka.
5. Membina dan mengembangkan perpustakaan masyarakat dan sekolah.

Kantor Perpustakaan dan Arsip memiliki mandat yang harus dipertanggungjawabkan dalam kaitannya penggunaan sumber daya yaitu:

1. Meningkatkan akses atau pemerataan pelayanan informasi kearsipan sebagai bahan pertanggungjawaban pembangunan daerah.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan informasi bahan pustaka dan penyediaan pengelolaan bahan pustaka dalam rangka memenuhi kebutuhan pokok dalam

mendorong kualitas pendidikan masyarakat di Jawa Tengah melalui minat dan budaya baca masyarakat.

KEDUDUKAN, TUGAS DAN FUNGSI

Kedudukan:

Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar sebagai lembaga teknis daerah dan merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah di bidang kearsipan dan perpustakaan daerah. Dipimpin oleh seorang kepala kantor yang dalam melaksanakan tugas berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Tugas:

Tugas pokok SKPD Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar sebagaimana diatur dalam Keputusan Bupati Karanganyar Nomor 10 tahun 2009, tugas kepala kantor yaitu:

Kepala kantor mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang perpustakaan dan kearsipan.

Fungsi:

Untuk penyelenggaraan tugas pokok dimaksud Kepala Kantor mempunyai fungsi yaitu:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang perpustakaan dan arsip.
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang

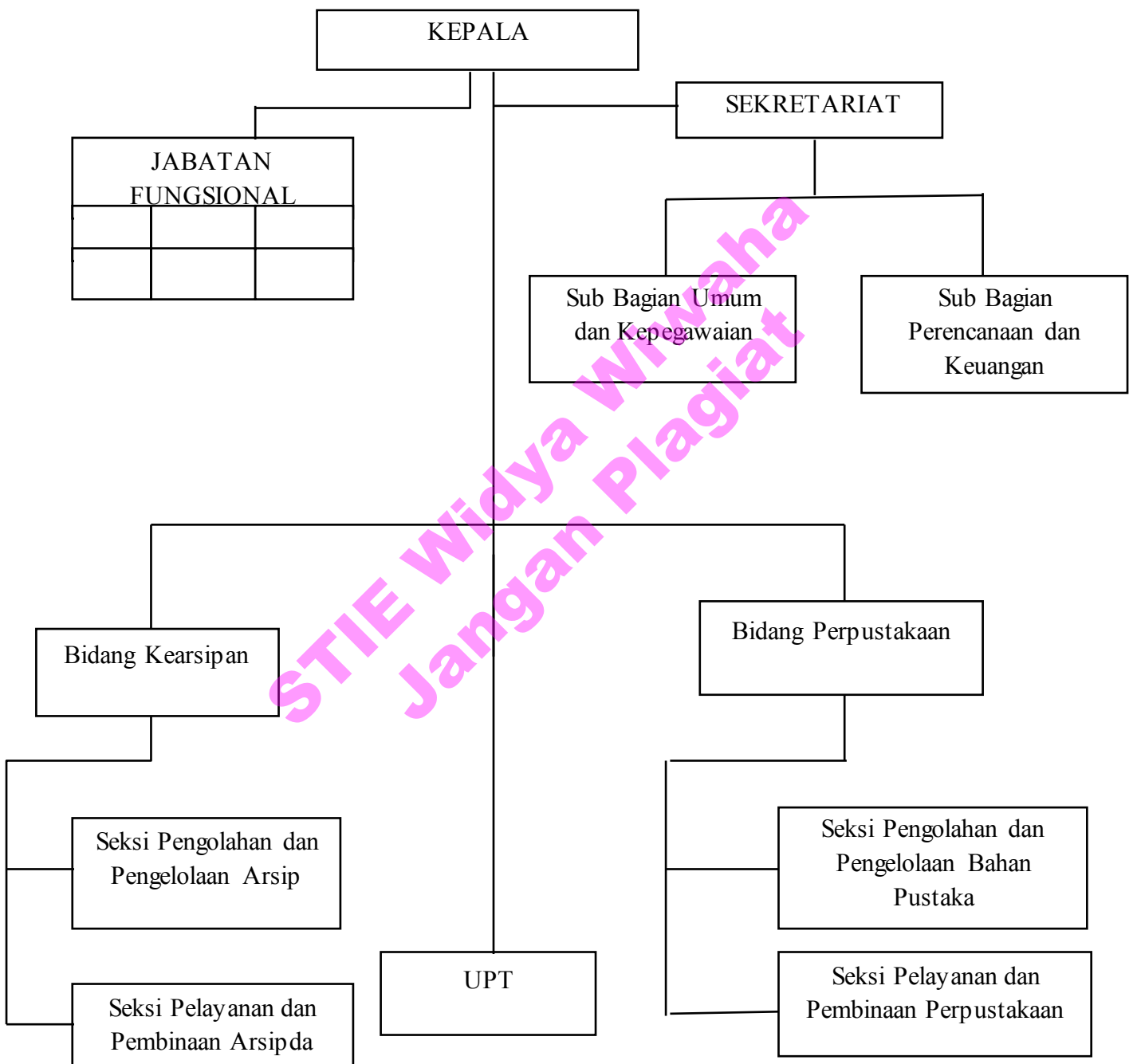
perpustakaan dan arsip yang meliputi akuisisi dan pengolahan bahan pustaka, pelayanan informasi pustaka dan arsip, pengelolaan arsip dan dokumentasi serta tata usaha.

3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas Pemerintah Daerah bidang perpustakaan dan arsip yang meliputi akuisisi dan pengolahan bahan pustaka, pelayanan informasi pustaka dan arsip, pengelolaan arsip dan dokumentasi serta tatausaha.
4. Pelaksanaan tugas lain yang diperbolehkan Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

D. STRUKTUR ORGANISASI

Untuk struktur organisasi Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, dapat dilihat sebagai berikut:

GAMBAR 3.1
STRUKTUR ORGANISASI
KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP KABUPATEN
KARANGANYAR



Sumber: Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar(2016)

Untuk mencapai tugas utama, dalam rangka tercapainya Visi Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar untuk mewujudkan Visi Kota Karanganyar maka seluruh rencana, kebijakan dan program Kepala Kantor dibantu oleh unit-unit kerja, berikut penjelasannya:

1. Kepala Kantor

Mempunyai tugas sebagai motivator dan inovator. Cakupan tugas-tugas merupakan ruh yang dapat menggerakkan seluruh unsur, baik berupa sumber daya manusia, dana maupun lainnya untuk dapat dikelola dan dimanfaatkan menjadi kekuatan-kekuatan yang potensial bagi instansi proses keberlangsungan jalannya manajemen kantor. Kegiatan utama yaitu pelayanan masyarakat yang membutuhkan suatu informasi bersumber dari buku, dokumen dan media informasi lainnya.

2. Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional mempunyai tugas sesuai dengan jabatan Fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Sub Bagian Tata Usaha

Sub bagian tata usaha mempunyai tugas melakukan penyusunan perumusan kebijakan teknis, pembinaan, pengkoordinasian penyelenggaraan tugas secara terpadu, pelayanan administrasi dan pelaksanaan di Tata Usaha meliputi perencanaan, evaluasi dan pelaporan, keuangan umum dan kepegawaian.

4. Kepala Seksi Pengelolaan Bahan Pustaka

Seksi pengelolaan bahan pustaka mempunyai tugas melakukan penyusunan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan di bidang pengelolaan arsip dan bahan pustaka, meliputi: pembinaan teknis kearsipan, pengelolaan arsip dinamis inaktif dan statis memberikan layanan kearsipan sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor.

5. Kepala Seksi Pengelolaan Perpustakaan dan Arsip

Seksi pengelolaan perpustakaan mempunyai tugas melakukan penyusunan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan di bidang pengelolaan perpustakaan, meliputi: pengadaan, pengolahan dan pemeliharaan bahan pustaka sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor. Seksi pengelolaan arsip mempunyai tugas melakukan penyusunan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan di bidang pengelolaan arsip dan bahan pustaka, meliputi: pembinaan teknis kearsipan, pengelolaan arsip dinamis inaktif dan statis memberikan layanan kearsipan sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor.

5. Seksi Pelayanan Arsip dan Dokumentasi

Seksi pelayanan perpustakaan mempunyai tugas melakukan penyusunan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan di bidang pelayanan perpustakaan, meliputi: pelayanan sirkulasi dan referensi, pendidikan pemakai dan penyebarluasan informasi serta

pembinaan perpustakaan sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor.

E. DAFTAR PEGAWAI PERPUSTAKAAN

Berikut ini formasi dan nama-nama sumber daya manusia di Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar:

TABEL 4.1
DAFTAR PEGAWAI PERPUSTAKAAN

NO	NAMA/NIP	STATUS KEPEGAWAIAN (PNS/ CPNS)	PANGKAT/ GOLONGAN
1	2 / 3	4	5
1.	Susanti, S.S., M.M. NIP.19680404 199603 2 004	PNS	Pembina (IV/b)
2.	Wiwik Triyani, S.Sos., M.M. NIP.19590616 198503 2 011	PNS	Penata (III/d)
3.	Dra. Dyah Indrawati, M.M. NIP. 19601109 197911 2 001	PNS	Pembina (IV/a)
4.	Drs. Djody Hastoraharjo NIP.19631224 199301 1 001	PNS	Penata Tk. I (III/d)
5.	Sawaldi, S.H. NIP.19641028 198607 1 001	PNS	Penata Tk. I (III/d)
6.	Drs. Parwoto, M.M. NIP.19590126 198611 1 001	PNS	Penata Tk. I (III/d)
7.	Sri Sulasmi, S.I.P. NIP.19590126 198611 1 001	PNS	Pembina (IV/a)
8.	Agus Dwi K., S.Sos. NIP.19700814 198903 1 001	PNS	Pembina (IV/a)
9.	Dono Siswanto, A.Md. NIP.19680227 198903 1 002	PNS	Penata Tk. I (III/d)
10.	Anjar Tri Putranto, S.E., M.M. NIP.19730106 199403 1 003	PNS	Penata (III/c)
11	Narwati, S.E. NIP.19690917 199311 2 001	PNS	Penata (III/c)
12.	Suyatna NIP. 19640117 198702 2 001	PNS	Penata Muda Tk I (III/b)

13.	Suwondo NIP.19600729 198510 1 001	PNS	Penata Muda Tk I (III/b)
14.	Atik Susilaningsih NIP.19670801 199102 2 001	PNS	Penata Muda Tk I (III/b)
15.	Lilie Sutriyono NIP.19620604 198808 1 002	PNS	Penata Muda Tk (III/b)
16.	Hermi Setyowati NIP.19640107 198808 1 002	PNS	Penata Muda Tk I (III/b)
17.	Sri Sugiyarto NIP.19661016 199003 1 004	PNS	Penata Muda Tk I (III/b)
18.	Kasmiasih, S.H. NIP.19740616 199903 2 004	PNS	Penata Muda Tk I (III/b)
19.	Dyah Ratnaningsih, S.E. NIP.19710127 201001 1 018	PNS	Pengatur (II/c)
20.	Dwi Ariyanto, A.Md. NIP.19810127 201001 1 018	PNS	Pengatur Tk. I (III/d)
21.	Hapsari Budi H., A.Md. NIP.19800610 201101 2 008	PNS	Pengatur Tk. I (II/d)
22.	Priyanto, A.Md. NIP.19840602 201101 1 010	PNS	Pengatur Tk. I (II/d)
23.	Yuni Kosari, A.Md. NIP.19850602 201101 2 015	PNS	Pengatur Tk. I (II/d)
24.	Etik Tri Nur C., A.Md. NIP.19870721 201101 2 018	PNS	Pengatur Tk. I (II/d)
25.	Haryanto, A.Md. NIP.19760802 200902 1 004	PNS	Pangatur Muda (II/b)
26.	Rudi Pramono	NON PNS	Transportasi/S arpras
27.	Sumarni	NON PNS	Pelayanan
28.	Dewi Indah FS, A..Md.	NON PNS	Pelayanan
29.	Sulistiyani	NON PNS	Pelayanan
30.	Herlina Rahmawati, ST.	NON PNS	Pelayanan
31.	Farid darmawan, A.Md.	NON PNS	Pelayanan
32.	Suroso	NON PNS	Penjagaan
33.	Herlina Breveta Putri, S.E.	NON PNS	Pelayanan
34.	Hilda Catur Pangesti, S.Pd	NON PNS	Pelayanan
35.	Heri Pamuji, A.Md.	NON PNS	Pelayanan

Sumber: Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar (2016)

F. DATA STATISTIK PERPUSTAKAAN KELILING

Perpustakaan keliling di Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar memiliki koleksi yang inventarisnya terpisah dengan koleksi yang ada di layanan koleksi perpustakaan. Jumlah koleksi buku yang dimiliki oleh perpustakaan keliling adalah 4.469 koleksi.

Pengunjung perpustakaan keliling terdiri dari siswa SD hingga SMA, mahasiswa, masyarakat umum dan pegawai. Jumlah pemustaka perpustakaan keliling mencapai 3.275 pengunjung. Berikut adalah data jumlah pengunjung:

- SD = 2.960 pengunjung
- SLTP = - pengunjung
- SLTA = - pengunjung
- Mahasiswa = - pengunjung
- Pegawai = 298 pengunjung
- Umum = 17 pengunjung

Peminjam perpustakaan keliling terdiri dari siswa SD hingga SMA, mahasiswa, masyarakat umum dan pegawai. Jumlah peminjam perpustakaan keliling mencapai 2.580 peminjam dan jumlah buku yang dipinjam mencapai 2.580 buku. Berikut adalah data jumlah peminjam perpustakaan keliling:

- SD = 2.379 peminjam
- SLTP = - peminjam
- SLTA = - peminjam
- Mahasiswa = - peminjam
- Pegawai = 190 peminjam

- Umum = 11 peminjam

Perpustakaan keliling mempunyai jadwal layanan yang tetap di tempat-tempat yang telah terdaftar. Berikut adalah daftar tempat-tempat yang terjadwal datang dengan jadwal tiga kali dalam layanan perpustakaan keliling di Sekolah Dasar pada 8 kecamatan.

TABEL 4.2
DATA STATISTIK PERPUSTAKAAN KELILING

No	Tempat Pelayanan	Alamat	Jam
1	SDN 01 Plosorejo	Kec. Matesih, Karanganyar	09.00WIB -12.00WIB
2	SD 01 Macanan	Kec. Kebakkramat, Karanganyar	09.00WIB -12.00WIB
3	SDN01Tunggulrejo	Kec. Mojogedang, Karanganyar	09.00WIB -12.00WIB
4	SDN 01 Girilayu	Kec. Mojogedang, Karanganyar	09.00WIB -12.00WIB
5	SDN 01 Buntar	Kec. Matesih, Karanganyar	09.00WIB -12.00WIB

6	SDN 01 Alastuwo	Kec. Kebakkramat, Karanganyar	09.00WIB -12.00WIB
7	SDN 02 Macanan	Kec. Kebakkramat, Karanganyar	09.00WIB -12.00WIB
8	SDN01Kedongjeru	Kec. Mojogedang, Karanganyar	09.00WIB -12.00WIB

Sumber: Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar (2016)

Seluruh sasaran kunjungan perpustakaan keliling ini adalah didasarkan pada pembinaan terutama sekolah-sekolah. Sasarannya adalah sekolah-sekolah di pinggiran kota yang belum mempunyai perpustakaan atau sangat minim keberadaannya.

G. DATA STATISTIK PERPUSTAKAAN KAMPUNG

Perpustakaan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, membina perpustakaan kampung di Kota Karanganyar. Sampai saat ini sudah membina 11 perpustakaan kampung, berikut daftar tabelnya:

TABEL 4.3
DATA KEGIATAN PERPUSTAKAAN KAMPUNG

No	NAMA PERPUSTAKAAN	JUMLAH KOLEKSI	JUMLAH ANGGOTA	JUMLAH PENGUNJUNG	JUMLAH PEMINJAM
1	Desa menjing	3.788	456	3.524	768
2	Desa Sepanjang	2.251	277	1.477	556
3	Desa Tawangmangu	2.925	553	4.513	886
4	Desa Plosorejo	3.033	174	669	348
5	Desa Karangbangun	4.332	45	5.000	120
6	Desa Doplang	2.227	421	4.656	1.620
7	Desa Bulurejo	4.853	221	896	538
8	Desa Jumapolo	2.573	313	1.344	557
9	Desa Jatisuko	3.097	231	7.569	618
10	Desa Gemantar	3.069	292	4.500	3.000
11	Desa Karangpandan	4.005	459	6.426	517

Sumber: Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar (2016)

LAYANAN

Sistem pelayanan suatu perpustakaan adalah hal yang sangat penting untuk diketahui oleh pemustaka pada umumnya dan pustakawan pada khususnya. Pada dasarnya dikenal adanya dua sistem pelayanan perpustakaan yaitu:

- a. Sistem Layanan Terbuka (*open access*), yaitu sistem layanan di mana pemustaka diberi kebebasan untuk mencari sendiri dan mengambil sendiri bahan pustaka yang dikehendaki.
- b. Sistem Layanan Tertutup (*closed access*), yaitu sistem layanan di mana pemustaka tidak diberi kebebasan untuk mencari dan mengambil sendiri bahan pustaka yang dikehendaki, petugas perpustakaan yang mengambilkan.

Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar yang dibuka secara resmi pada tahun pada tanggal 5 juli 1985 menggunakan sistem layanan terbuka (*open access*) untuk *public service*, mengingat:

1. Jumlah petugas yang sedikit.
2. Keinginan untuk lebih mengutamakan *service* kepada pemustaka.

Kantor Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Karanganyar memberikan layanan:

1. Layanan Sirkulasi, adalah layanan yang melayani proses peminjaman, pengembalian bahan pustaka dan pembuatan kartu anggota. Selain itu tugas pokok lainnya dari layanan sirkulasi adalah membuat statistik pengunjung perpustakaan. Jam layanan Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, Berikut daftar tabelnya:

TABEL 4.4
JAM LAYANAN PERPUSTAKAAN

Hari	Waktu	Istirahat
Senin – Kamis	07.30 – 18.00 WIB	12.30 – 13.00 WIB
Jumat	07.30 – 17.00 WIB	11.00 – 13.00 WIB
Sabtu	08.00 – 12.00 WIB	
Minggu	06.00 – 09.00 WIB	CFD (<i>Car Free Day</i>)
06.00 – 10.00 WIB	Alun-alun Kota Karanganyar	

Sumber: Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar (2016)

2. Layanan Referensi, adalah kegiatan layanan perpustakaan untuk membantu pemakai perpustakaan menemukan informasi dengan cara menjawab pertanyaan dengan menggunakan koleksi referensi, serta memberikan bimbingan untuk menemukan dan memakai koleksi referensi. Koleksi referensi biasanya diberi tanda “R”. Jenis koleksi yang dimiliki layanan referensi diantaranya adalah Kamus, Ensiklopedi, Biografi, Bibliografi, Indeks dan Abstrak.
3. Layanan Perpustakaan Keliling, dilaksanakan ke daerah-daerah yang belum terjangkau oleh layanan perpustakaan menetap. Layanan perpustakaan keliling ini tiap harinya dilaksanakan. Biasanya dilaksanakan di sekolah-sekolah, lembaga permasyarakatan, panti sosial, dan lain-lain. Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar memiliki mobil keliling yang terdiri dari 2 (dua) bus keliling atau mobil pintar. Mobil pintar

biasanya jalan tiap hari, tetapi pada khususnya untuk hari minggu, yaitu di CFD (*car free day*) dan di Alun-alun kota Karanganyar. Di dalam mobil pintar terdapat VCD dan koleksi buku cerita. Kegiatan tersebut dilakukan untuk dapat menarik minat pemustaka terutama anak-anak, juga berfungsi membangun kecerdasan anak sejak dini.

4. Layanan Dewasa, layanan yang menyediakan koleksi-koleksi umum dari klas 000-900, fiksi, majalah dan surat kabar. Semua koleksi tersebut dapat dipinjam oleh pemustaka perpustakaan.

H. PROFILE KANTOR PERPUSTAKAAN

Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar seiring mengalami perpindahan gedung, sebagaimana telah dituliskan dalam uraian sejarah. Tanah seluas 1445.249 m² dan luas 2196,45 m². Gedung Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar yang saat ini masih belum tetap, sekarang berada di dekat Balai Kelurahan Cangakan Karanganyar dan saat ini baru mau memulai menyelesaikan pembangunan baru di depan kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar yang berada di Balai Kelurahan Cangakan akan dibangun gedung perpustakaan baru. Gedung perpustakaan yang sekarang berada di Balai Kota Cangakan meliputi lantai dasar satu, yaitu:

1. Ruang Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar.
2. Ruang Kepala Seksi Pelayanan Perpustakaan.
3. Ruang Kepala Seksi Pengelolaan Perpustakaan.
4. Ruang Pegawai Pengelolaan.

5. Ruang Kepala Seksi Pengelolaan Arsip.
6. Ruang Referensi (rencana).
7. Ruang Sirkulasi, OPAC, dan ruang pegawai sirkulasi tergabung dalam satu ruangan.
8. Tempat koleksi umum, majalah, koran, koleksi bahasa asing, dan tempat buku rusak tergabung dalam satu ruangan.
9. Ruang Tata Usaha.
10. Ruang penerimaan tamu.
11. Kamar mandi.

SUMBER DANA

Sumber dana yang dimiliki Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar untuk menunjang kelangsungan operasional kegiatan kantor berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Adanya pengembangan perpustakaan umum Kabupaten Karanganyar yang mempunyai potensi sumber daya manusia untuk dikembangkan potensinya, perpustakaan umum Kabupaten Karanganyar berkoordinasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan terutama Pemerintah Desa atau Kelurahan dan Sekolah sebagai saran utama program pembangunan di bidang perpustakaan.

RESPONDEN PENELITIAN

Seperti yang dikemukakan pada bab 3. Bahwa dalam penelitian mengenai Analisis Kinerja Pegawai Perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip

Kabupaten Karanganyar ini, dalam penentuan informannya peneliti menggunakan *purposive* (bertujuan). Adapun responden yang ditentukan, merupakan orang-orang yang memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Karena informan itu sendiri berhubungan langsung dengan masalah yang sedang diteliti. Selanjutnya perlu diketahui, adapun responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 35 orang, diantaranya adalah:

1. Susanti, S.S, MM.
2. Wiwik Triyani, S.Sos, MM.
3. Dra. Dyah Indrawati, MM.
4. Drs. Djody Hasto R.
5. Drs. Parwoto, MM.
6. Sri Sulasmi, S.IP.
7. Agus Dwi K, S.Sos.
8. Dono Siswanto, A, Md.
9. Sawaldi, SH.
10. Anjar Tri Putranto, S.Sos, MM.
11. Narwati, SE.
12. Suyatna, SE.
13. Suwondo
14. Atik Susilaningsih
15. Liliek Sutriyono
16. Hermi Setyowati
17. Sri Sugarto

18. Kamsiasih, SH.
19. Dyah Ratnaningsih, SE.
20. Dwi Ariyanto, A.Md.
21. Hapsari Budi H., A.Md.
22. Priyanto, A.Md.
23. Yuni Kosari, A.Md.
24. Etik Tri nur C, A.Md
25. Haryanto
26. Rudi Pramono
27. Sumarni
28. Dewi Indah FS, A.Md.
29. Sulistiyani
30. Herlina Rahmawati, ST.
31. Farid Darmawan, A.Md.
32. Suroso
33. Herlina Breveta Putri, SE.
34. Hilda Catur Pangesti, S.Pd.
35. Heri pamuji, A.Md.

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah semua pegawai Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar berjumlah 35 orang. Secara keseluruhan kuesioner yang disebar dapat terkumpul kembali dengan penuh.

A. Usia Responden

Usia responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu 1) 21-30 tahun, 2) 31-40 tahun, 3) 41-50 tahun, 4) 51-60 tahun. Data selengkapnya pada tabel berikut ini:

TABEL 4.5
RESPONDEN BERDASARKAN UMUR

No	Umur	Jumlah Pegawai	%
1	21-30 tahun	6	17,1
2	31-40 tahun	10	28,6
3	41-50 tahun	12	34,3
4	51-60 tahun	7	20
	Total	35	100

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Dari tabel di atas terlihat bahwa rentang usia responden pegawai paling banyak berkisar antara 41 – 50 tahun.

B. Jenis Kelamin

TABEL 4.6
RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

No	Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai	%
1	Laki – laki	17	48,6
2	Perempuan	18	51,4
	Total	35	100

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

C. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden pegawai paling banyak adalah Sarjana. Data selengkapnya dilihat pada tabel berikut.

TABEL 4.7
RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah pegawai	%
1	SMU	11	31,5
2	D3	9	25,7
3	S1	9	25,7
4	S2	6	17,1
	Total	35	100

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

I. DESKRIPSI DATA DAN ANALISA DATA

Deskripsi data merupakan penjelasan mengenai data yang didapat dari hasil penelitian. Data ini didapat dari hasil penelitian dengan menggunakan teknik analisa data kualitatif. Dalam penelitian ini mengenai Kinerja Pegawai Perpustakaan Pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, data yang didapatkan lebih banyak berupa pendapat dan kata-kata serta tindakan yang diperoleh melalui proses observasi, wawancara dan kuesioner. Dalam penelitian ini pendapat dari responden merupakan sumber utama dalam penelitian, kata-kata dan tindakan orang yang diwawancara merupakan sumber pendukung. Untuk sumber data pendukung dicatat dengan menggunakan catatan tertulis atau dengan alat perekam yang digunakan dalam penelitian.

Data yang didapatkan berupa data-data dalam bentuk tindakan, dalam penelitian ini juga menggunakan data dokumentasi yang berada di unit pelaksana penelitian, yaitu Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar, studi pustaka dan juga dokumentasi yang sengaja diambil sendiri melalui pengamatan berperan serta. Dokumen tersebut bermacam-macam bentuknya, diantaranya adalah Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 3 tahun 2009 tentang organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah, badan pelayanan, perizinan, terpadu dan satuan polisi pamong praja Kabupaten Karanganyar.

Dokumentasi yang diambil saat melakukan pengamatan berperan serta adalah catatan berupa catatan lapangan dan juga foto aktivitas orang-orang yang diamati selama berada di lapangan, alasan menggunakan data berupa foto

adalah karena foto dapat menghasilkan data yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah dan menganalisis obyek-obyek yang diteliti melalui segi-segi subyektif.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, maka dalam proses menganalisis datanya pun dilakukan analisa secara bersamaan, seperti yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, bahwa dalam prosesnya analisa dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Milles dan Huberman, yaitu selama penelitian dilakukan dengan menggunakan tiga kegiatan penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan memudahkan untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari jika diperlukan.

Data Display (Penyajian Data), setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan selanjutnya, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

Conclusion Drawing atau Verification (Penarikan Kesimpulan), langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang

kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel.

Selanjutnya untuk menjaga validitas data selama penelitian berlangsung, juga menggunakan triangulasi, triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

J. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Kinerja Pegawai Perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh Muhamad Mahsun, SE., M.Si, Ak dalam bukunya *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* mendefinisikan kinerja sebagai:

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

Namun, sepertinya kinerja dari pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar dalam melaksanakan tugas masih perlu banyak perbaikan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, selama observasi masih banyak hal-hal ditemukan yang dapat menghambat kinerja

dari pegawai perpustakaan pada Kantor perpustakaan dan Arsip kabupaten Karanganyar, diantaranya masih banyak pegawai yang tidak disiplin, seperti datang terlambat kantor, istirahat sebelum jam istirahat, pulang sebelum waktunya, hal lain yang ditemui yaitu lingkungan kerja yang kurang nyaman dalam melakukan pekerjaan, banyak pegawai yang bekerja dengan tidak nyaman, ketidaknyamanan tersebut berasal dari banyak hal, diantaranya kurangnya komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja, kurangnya sarana dan prasarana, seperti jumlah meja dan kursi sedikit serta suasana ruang saat jam kerja banyak pegawai yang ngobrol-ngobrol.

Kedua hal tersebut juga kurang mendapat perhatian atau penanganan khusus dari Kepala Bagian atau Kepala Sub Bagian. Hal ini terbukti dengan tidak adanya surat teguran serta tidak adanya perbaikan sistem dalam bekerja yang menjadi perhatian khusus bagi para pimpinan, arahan hanya dilakukan sesekali saja dan ketika pegawai terus melakukan sikap-sikap tersebut, pimpinan tidak menindak sebagaimana mestinya. Hal ini membuat masalah-masalah tersebut sulit untuk dihilangkan dan seperti telah menjadi budaya dalam lingkungan kantor, dalam hal ini kinerja pegawai dipertanyakan, apakah pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.

ANALISIS PENGAMBILAN KESIMPULAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

1. Prestasi Kerja (kualitas kerja), diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara kualitas kerja.
2. Keahlian, merupakan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, kemampuan dapat berupa pengetahuan, inisiatif, komunikasi dan kerjasama ini.
3. Perilaku, merupakan sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Perilaku dalam hal ini yaitu disiplin dan tanggung jawab.
4. Kepemimpinan, merupakan aktivitas mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Daftar pertanyaan untuk menjawab variabel-variabel di atas menggunakan Skala Likert dengan range 1-6, misalnya:

-3 = sangat tidak setuju

-2 = tidak setuju

-1 = kurang setuju

1 = cukup setuju

2 = setuju

3 = sangat setuju

Perhitungan dengan metode *Semantic Defferential* dihitung dengan menjumlahkan semua nilai dan membagi total nilai dengan jumlah individu.

Rumus:

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

Dimana:

\bar{X} = Mean (rata-rata aritmatik dari nilai-nilai)

X = Nilai-nilai

Σ = Jumlah

N = Jumlah subyek keseluruhan

Analisis Kinerja Pegawai

Data yang digunakan untuk memperoleh kinerja yang sesungguhnya diperoleh dari 35 Responden yang diambil dari pegawai Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar. Kinerja Pegawai dari responden diperoleh dari nilai rata-rata setiap variabel.

Untuk mengetahui seberapa baik variabel-variabel yang ada, maka diperlukan interval penilaian terhadap variabel-variabel tersebut. Prosedur pembuatan interval penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Membuat interval nilai rata-rata pada setiap variabel

Interval masing-masing variabel dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{3 - (-3)}{6}$$

$$= 1$$

3. Melakukan pengambilan keputusan dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

Nilai -3 sampai dengan -2,1 : Variabel sangat tidak baik

Nilai -2 sampai dengan -1,1 : Variabel tidak baik

Nilai -1 sampai dengan -0,1 : Variabel kurang baik

Nilai 0 sampai dengan 1 : Variabel cukup baik

Nilai 1,1 sampai dengan 2 : Variabel baik

Nilai 2,1 sampai dengan 3 : Variabel sangat baik

Dari hasil tanggapan 35 responden, kinerja pegawai pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar diperoleh dari nilai-nilai rata-rata setiap variabel. Berikut hasil dari nilai rata-rata perspektif responden tentang kinerja

pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar.

TABEL 4.8

**RATA-RATA HASIL ANALISIS KINERJA PEGAWAI PERPUSTAKAAN
PADA KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP KABUPATEN
KARANGANYAR**

No	Variabel	Rata-rata (<i>Mean</i>)
1	Prestasi Kerja (Kualitas Kerja)	1,327
2	Keahlian (Pengetahuan, Inisiatif, Komunikasi dan Kerjasama)	0,629
3	Perilaku (Kejujuran, Disiplin dan Tanggung Jawab)	0,838
4	Kepemimpinan	0,807

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Untuk mengetahui seberapa baik variabel-variabel yang ada, maka diperlukan interval penilaian terhadap variabel-variabel tersebut. Dari hasil tanggapan responden terhadap variabel-variabel tersebut, maka dibuat peringkat penilaian masing-masing variabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.9
TINGKAT *MEAN* MASING-MASING VARIABEL

No	Variabel	<i>Mean</i>	Keterangan
1	Prestasi Kerja	1,327	Baik
2	Keahlian	0,629	Cukup Baik
3	Perilaku	0,838	Cukup Baik
4	Kepemimpinan	0,807	Cukup Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Data dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa variabel “Prestasi Kerja” dianggap “Baik” oleh responden, variabel “Keahlian” dianggap “Cukup Baik” oleh responden, variabel “Perilaku” dianggap “Cukup Baik” oleh responden serta variabel “Kepemimpinan” yang dianggap “Cukup Baik” oleh responden.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar Cukup Baik. Hal ini dilihat dari hasil penilaian responden memberikan penilaian sebesar 1,327 untuk variabel prestasi kerja, 0,629 Variabel keahlian, 0,838 untuk variabel perilaku dan 0,807 untuk variabel kepemimpinan. Responden memberikan penilaian baik terhadap variabel prestasi kerja. Sedangkan cukup baik diberikan responden terhadap keahlian, perilaku dan kepemimpinan.

Adapun permasalahannya untuk nilai minus dari tiap-tiap indikator, agar kinerja dapat ditingkatkan, terlihat pada tabel berikut di bawah ini:

TABEL 4.10**RATA-RATA NILAI MINUS DARI TIAP-TIAP PERTANYAAN**

No	Pertanyaan	Variabel	Rata-Rata	Keterangan
1	9	Prestasi Kerja	-1	Kurang Baik
2	6	Keahlian	-1,029	Kurang Baik
3	2	Perilaku	-1,457	Tidak Baik
	3	Perilaku	-0,114	Kurang Baik
4	3	Kepemimpinan	-0,114	Kurang Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Dari tabel di atas dapat diketahui penilaian responden, bahwa Variabel prestasi kerja pertanyaan nomer 9, menunjukkan variabel kurang baik yaitu -1 bahwa kualitas pegawai perpustakaan dengan adanya diklat hasil kualitas kerja tetap sama saja. Dilihat dari variabel keahlian pertanyaan nomer 6, menunjukkan variabel kurang baik yaitu -1,029 bahwa pegawai jarang punya inisiatif cepat dalam menyelesaikan pekerjaan bahkan pekerjaan ditunda dengan kegiatan lain misalnya bermain game atau ngobrol. Dilihat dari variabel perilaku, pertanyaan nomer 2, menunjukkan variabel tidak baik yaitu -1,457 bahwa banyak pegawai yang sering tidak disiplin dalam hal masuk dan pulang serta tidak ada keterangan (alpa) ketika tidak masuk kerja dan variabel perilaku pertanyaan nomer 3, menunjukkan variabel kurang baik yaitu -0,114 bahwa jika tidak disiplin, sistem absensi yang disediakan tidak membuat takut karena tidak ada ketegasan dari pimpinan.

Dilihat dari variable kepemimpinan, pertanyaan nomer 3, menunjukkan variabel kurang baik yaitu -0,114 bahwa kepemimpinan pada pimpinan di bagiannya tidak ada yang spesial, sering tidak disiplin dalam hal kehadiran dan hal ini tidak bisa dikatakan kepemimpinan yang kekeluargaan di Kantor Perpustakaan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada Tesis ini bahwa Kinerja Pegawai Perpustakaan pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar dengan menggunakan teori konsep indikator kinerja, maka dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja pegawai perpustakaan dengan menggunakan empat indikator adalah sebagai berikut:
 - a. Indikator prestasi kerja menyatakan baik dengan rata-rata (*Mean*) 1,327.
 - b. Indikator keahlian menyatakan cukup baik dengan rata-rata (*Mean*) 0,629.
 - c. Indikator perilaku menyatakan cukup baik dengan rata-rata (*Mean*) 0,838.
 - d. Indikator kepemimpinan menyatakan cukup baik dengan rata-rata (*Mean*) 0,807.
2. Indikator prestasi kerja, masih ada kekurangan bahwa kualitas hasil kerja dinilai kurang, suasana kerja menjadi permasalahan yang dapat mengganggu kualitas kerja, sementara itu diklat atau bimbingan teknis yang dilakukan belum dapat meningkatkan masalah kualitas kerja pegawai.
3. Indikator keahlian, masih ada kekurangan bahwa inisiatif pegawai masih kurang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan tepat, bahkan ditunda dengan kegiatan lain seperti game di komputer atau ngobrol.
4. Indikator perilaku, masih ada kekurangan bahwa banyak pegawai yang

tidak bertanggungjawab terhadap pekerjaannya dan peraturan kantor, seperti tindakan tidak disiplin. Tidak ada sanksi tegas dari pimpinan kepada pegawai yang tidak disiplin.

5. Indikator kepemimpinan, masih ada kekurangan bahwa kepemimpinan setiap bagiannya tidak ada yang spesial, sering tidak disiplin dalam hal kehadiran dan tidak bisa dikatakan kepemimpinan yang kekeluargaan.

B. SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian yang berjudul “ Analisis Kinerja Pegawai Perpustakaan Pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar”, saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan dalam hal prestasi kerja, keahlian, perilaku dan kepemimpinan.
2. Diperlukan adanya peningkatan mengenai kualitas kerja pegawai perpustakaan, selain diklat atau bimbingan teknis, dapat dilakukan dengan cara lebih seringnya pimpinan dalam memberikan arahan-arahan kepada pegawai, agar pegawai merasa diperhatikan, dilakukan penilaian-penilaian langsung dari pimpinan, agar pegawai lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas kerja, perbaikan suasana lingkungan kerja dengan cara memberikan arahan kepada pegawai yang mengganggu konsentrasi pegawai yang sedang bekerja.

3. Pemberian sangsi yang tegas, yang dapat membuat efek jera kepada pegawai perpustakaan agar tidak mengulangi tindakan tidak disiplin serta lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya.
4. Perbaikan sistem absensi, dengan cara tidak memanipulasi tingkat kehadiran pegawai perpustakaan, agar pegawai lebih bertanggung jawab terhadap perbuatan dan pekerjaannya.
5. Diadakannya rolling pegawai perbagian, dengan memperhatikan latar belakang pendidikan serta keahlian pegawai, pimpinan harus lebih sering dalam memberikan arahan, agar proses komunikasi dapat terbuka, sehingga pegawai juga menjadi lebih kompak.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Eirlangga.
- Dessler, Gary (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Indeks.
- Dharma, Surya (2005), *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995), *Organizations*, Richard D, Irwin Inc.
- Halim, A., Thahjono A. dan Husein Fakhri M. (2009), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: STIM YKPN.
- Handoko, Hani (2010), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- _____ (2014), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetya (2006), *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Copyright by DIA FISIP UI, Depok.
- Keban, Yermias T. (2004), *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*, Yogyakarta: Gaya Media.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 tahun 1994 tentang Peraturan Daerah.
- Lembaga Administrasi Negara Indonesia (2014), *Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja*. Jakarta Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2014), *Manajemen Kinerja dalam Sistem PNS di Indonesia*.
- Mahmudi (2005), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- _____ (2010), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: STIM YKPN.
- Mahsun, Mohamad (2006), *Pengukuran Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE.

_____ (2012), *Pengukuran Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE.

Mangkunegara, Prabu, Anwar (2005), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama.

Ma'rifah (2005), *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Aneka Ilmu.

Miftah (2012), "Analisis Kinerja Pegawai Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Kepada Anggota Dewan Di Sekretariat DPRD Kabupaten Wonosobo", TESIS, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Moleong, Lexy J. (1998). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

_____ (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Muhammad, Suwarsono (2013), *Manajemen Strategik, Konsep dan Alat Analisis*, Jogjakarta: STIM YKPN.

Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 3 tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata kerja.

Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar Nomor 13 tahun 1996 tentang Pembentukan Organisasi.

Peraturan Daerah Nomor 10 tahun 2001, Perpustakaan Umum Kabupaten Karanganyar.

PP No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Prawirosentono, Suyadi (2009), *Manajemen Sumber Daya manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Komparatif dalam Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.

Robbins, Stephens P. (2010), *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, Jakarta: PT. Prenhallind.

Santoso Budi (2012), "Kinerja Pelayanan Perpustakaan Pada Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Kabupaten Sukoharjo", TESIS, Universitas Slamet Riyadi Surakarta.

Sedarmayanti (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama.

_____(2010), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Mandar.

_____(2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: PT Refika Aditama.

Sugiyono (2009), *Metodologi Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.

_____(2012), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Surat Edaran BKN Nomor 02/SE/1980, tertanggal 11 Pebruari 1980.

Su'ud, M. (2012), "Penilaian Kinerja", *Modul Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*, Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Syamsir dan Mahmud Ali Embi (2011), *Urgensi Public Service Motivation dalam Mewujudkan Pelayanan Publik yang Prima*.

Thoha, Miftah (2004), *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press.

Tohardi, Ahmad (2002), *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Manjar Maju.

Uma Sekaran (2006), *Research Methods For Business*. Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.

Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Wibowo (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Penerbit: Rajagrafindo Persada.

Wibowo, A. (2012). " Penilaian Kinerja", *Modul Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Wirawan (2008), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.