

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS KOPERASI,
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



Disusun oleh :

**KAMIJO
NIM : 151102911**

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

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS KOPERASI,
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

**Disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat sarjana S2/Gelar Magister pada
Pada Program Magister Manajemen
STIE WIDYA WIWAHA**



Disusun oleh :

**KAMIJO
NIM : 151102911**

**DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
TAHUN 2017**

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS KOPERASI,
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Oleh :

KAMIJO

NIM : 151102911

Tesis ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 13 Maret 2017.

Dosen Pembimbing I

Dr. Wahyu Widayat, M.Ec

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak
Penguji I

Ir. Muh. Awal Satrio. N, MM
Penguji II

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta,

Mengetahui,

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

.....

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS KOPERASI,
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Yang dibuat untuk melengkapi sebagai urusan menjadi Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau berasal dari tesis yang sudah dipublikasikan dan/atau pernah dipakai untuk mendapatkan kesarjanaaan di lingkungan STIE Widya Wiwaha maupun Pergurua Tinggi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 13 Maret 2017..

Kamijo
NIM : 151102911.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Kamijo
NIM : 151102911
Program / Jurusan : S.2 Manajemen.
Perguruan Tinggi : STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
Jl. Lowanu Yogyakarta

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang saya sajikan, saya kerjakan sendiri sesuai kemampuan saya, dengan bimbingan dan arahan Dosen Pembimbing, serta tidak mengambil tulisan (Tesis) orang lain.

Demikian surat pernyataan ini, saya buat dengan sesungguhnya dan penuh tanggung jawab.

Yogyakarta, 13 Maret 2017.

Yang membuat pernyataan

Kamijo
NIM : 151102911.

MOTO

“ Pelajarilah ilmu, barang siapa mempelajarinya karena Allah, itu taqwa, menuntutnya itu ibadah, mengulang-ulangnya itu tasbih, membahasnya itu jihat, mengajarkan pada orang yang tidak tahu, itu sedekah, memberikannya kepada ahlinya, itu mendekatkan diri kepada Tuhan (Abusy Syaikh Ibnu Hibban dan Ibnu Abdil Barr, Ily a Al-Ghozali, 1986).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

PERSEMBAHAN

1. Untuk ibu orang tua yang tercinta
2. Untuk Istri yang tercinta dan tersayang selalu
3. Untuk anak-anak tercinta
4. Teman-teman di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAKSI

Kamijo, 2017. *Strategi Peningkatan Kinerja melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. Tesis. Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Strategi untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan kebutuhan yang perlu ditangani secara cepat. Sehingga arah kebijakan pengembangan kualitas sumber daya manusia pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta kurang mendapatkan atensi prioritas. Untuk itulah tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul : “ Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta”

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) Kinerja Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta (2) Mencari strategi pengembangan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta agar dapat meningkatkan kinerja dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Teknik analisis data dibatasi dengan menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor tersebut. Berdasarkan hasil penyajian data dan analisis data, maka diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kinerja pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta cukup tinggi akan tetapi perlu lebih diperhatikan berkaitan dengan aspek kelembagaan, yang mengacu pada kelemahan struktur kelembagaan terakait dengan fungsi yang harus diselenggarakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dengan kesimpulan diatas, maka memberikan saran-saran sebagai berikut : (1) Meningkatkan eksistensi PNS Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (2) Peningkatan kesejahteraan melalui berbagai upaya dalam rangka memacu motivasi kerja baik secara materiil maupun non materiil melalui pemberian penghargaan, pembinaan secara adil dan rasional (3) Meningkatkan kerja sama antar bidang dan lintas instansi baik berupa koordinasi/kolaborasi dalam rangka penyelenggaraan kegiatan program yang mengarah pada pengembangan sistem manajemen kepegawaian (4) Membangun komitmen dan visi bersama untuk mencapai tujuan pembangunan SDM aparatur pada pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta (5) Pengembangan kapasitas SDM pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta disetiap lini melalui pelatihan/pendidikan yang mengarah pada kebutuhan baik dalam rangka peningkatan kompetensi maupun peningkatan wawasan dan pengembangan serta pembinaan karir berbasis kompetensi (6) Perencanaan kebutuhan dan penempatan SDM diarahkan pada kebutuhan kompetensi SDM untuk menyelenggarakan fungsi sesuai rencana strategi organisasi (7) Pemenuhan kebutuhan norma-norma dan prosedur sebagai upaya pengembangan nilai-nilai dan penerapan budaya kerja di seluruh jajaran pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rohmat dan karuniaNya, sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini setelah mengalami beberapa kesulitan. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi kewajiban dan merupakan persyaratan guna memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Jurusan Manajemen di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Pada kesempatan secara khusus menghaturkan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Yth :

1. Bapak Dr. Wahyu Widayat, M.Ec dan Bapak Ir. Muh Awal Satrio. N, MM Selaku Pembimbing I dan II yang telah berkenan meluangkan waktunya memberikan pengarahan dan bimbingan serta saran-saran yang sangat bermanfaat sehingga terselesainya Tesis ini.
2. Bapak /Ibu Pimpinan Ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Bapak / Ibu Dosen Pengajar beserta segenap Staf pada STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Bapak Kepala Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Segenap Jajaran Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah DIY yang telah memberikan kesempatan dalam penelitian ini dan menyediakan data PNS Dinas Koperasi dan UKM DIY yang di perlukan guna mewujudkan penyusunan Tesis ini.

6. Rekan-rekan yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang penuh perhatian dan harapan telah meluangkan waktu untuk memberikan saran dan bantuan hingga Tesis ini dapat selesai.

Kami berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca, khususnya yang berminat pada bidang yang sama.

Yogyakarta, 13 Maret 2017.

Kamijo

NIM : 151102911

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL TESIS	i-ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv-v
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN	vi-vii
AFTRAKSI	viii-ix
KATA PENGANTAR	x-xi
DAFTAR ISI	xii-xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Pertanyaan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Penelitian Terdahulu	7
1. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan.....	7
2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo	7
2.2 Landasan Teori	9
1. Kinerja	9
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	26

3. Strategi	30
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN
3.1. Objek Penelitian	43
3.2. Jenis Penelitian	43
3.3. Metode Pengumpulan Data	44
3.4. Informasi	46
3.5. Teknik Analisa Data	46
BAB IV	PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN
4.1. Penyajian Data	49
1. Gambaran Umum Organisasi Dinas	49
2. Visi dan Misi	51
3. Struktur Organisasi	53
4. Tugas Pokok Dan Fungsi.....	54
5. Kepegawaian/Personalia	70
4.2. Kinerja Dan Pengembangan SDM Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah DIY	73
1. Perubahandan Perkembangan Kebijakan Pempa- ngunan	73
2. Meningkatkan Keberdayaan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pembangunan	75
3. Perkembangan Sosial Politik	75
4. Perkembangan Implementasi Otonomi Daerah.....	76
5. Pesatnya Perkembangan Teknologi Informasi Komunikasi	77
6. Kebijakan Sistem Penyusunan Anggaran Dan Perencanaan Pembangunan	78
7. Peluang Kepegawaian ke Depan	80

4.3.Pembahasan.....	82
1. Analisis Lingkungan Internal	82
2. Analisis Lingkungan Eksternal	91
3. Analisis SWOT	96

BAB V PENUTUP.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	123
5.2. Saran.....	125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : IFAS (Internal Strategis Faktor Analysis Summary) Dinas Koperasi UMKM DIY	101
Tabel 2 : EFAS (Eksternal Startegis Factor Analysis Summary) Dinas Koperasi UMKM DIY	103
Tabel 3 : Selisih Nilai Tertimbang	106
Tabel 4 : Pemetaan Faktor-Faktor Internal dan Eksternal	107
Tabel 5 : Pembobotan Terhadap Strategi-Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Koperasi UMKM DIY	116

STIE Widya Widya
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1 : Struktur Organisasi Dinas Koperasi UMKM DIY 84

Gambar 2 : Peta Posisi Kekuatan dan Peluang Organisasi 107

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Kuisisioner

Lampiran 2 : Daftar Pertanyaan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH.

Perkembangan lingkungan Strategis Nasional dan Internasional yang dihadapi dewasa ini dan masa mendatang mensyaratkan perubahan paradigma pemerintahan, pembaharuan sistem kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam menyelenggarakan dan pembangunan bangsa serta hubungan antar bangsa yang mengarahkan pada terselenggaranya pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*). Sesuai Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian telah memberikan arah perubahan dalam penyelenggaraan Pemerintahan dan Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai implikasi langsung terhadap kesiapan pengembangan sumber daya manusia dan ketersediaan sumber daya lainnya.

Dalam era otonomi daerah, suatu provinsi/kabupaten/kota dapat dikatakan otonomi jika mampu melaksanakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan secara mandiri. Keberhasilan implementasi dari penyelenggaraan otonomi daerah ini mau tidak mau harus diiringi oleh pengembangan kualitas sumber daya aparatur atau birokrasi pemerintah daerah. Sebab kualitas sumber

daya aparatur pemerintah merupakan salah satu aspek strategis dalam pelaksanaan otonomi daerah.

Pembinaan dan pengembangan profesionalitas sumber daya manusia menjadi salah satu upaya untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan strategis. Sebagai upaya untuk mewujudkan tuntutan profesionalitas pegawai negeri sipil, Undang-undang No. 43 Tahun 1999 telah menetapkan beberapa perubahan dalam manajemen pegawai negeri sipil. Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa setiap organisasi pemerintah yang baik, pusat maupun daerah harus memiliki sumber daya manusia pegawai negeri sipil (SDM-PNS) yang memenuhi persyaratan secara kuantitas maupun kualitas, sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Secara umum salah satu hambatan penyelenggaraan manajemen SDM-PNS adalah bentuk dan struktur organisasi kompersional yang mengarah kepada *bureaucratic* atau *hierarchical organization*, yang cenderung memerlukan sumber daya lainnya.

Menurut Moorhead. Griffin (2013) Dalam perilaku organisasi menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi mengenai perilaku manusia dalam situasi organisasi, titik temu antara perilaku manusia dan organisasi, serta organisasi itu sendiri. Organisasi birokrasi cenderung mematikan kreatifitas dan inivasi serta enterpreneurship sumber daya manusia, karena segala aktivitas dan tindakan selalu harus melalui prosedur hirarkis atau atas perintah dari atasan.

Satuan Kerja Pemerintah Daerah pada Dinas Koperasi UMKM DIY, sebagai salah satu komponen dalam jajaran Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki peran yang sangat strategis karena kedudukannya sebagai unsur yang membantu tugas Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Peraturan Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor : 68 Tahun 2015, Dinas Koperasi UMKM DIY mempunyai tugas membantu Gubernur dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan di Bidang Koperasi UMKM, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dihadapi oleh Dinas Koperasi UMKM DIY adalah keterbatasan kualitas dan kompetensi pembinaan, masih lemahnya komitmen pegawai, kapasitas kelembagaan yang mengacu pada struktur kelembagaan, latar belakang pendidikan pegawai, minimnya dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sebetulnya kalau diamati faktor yang menyebabkan sulitnya dilakukan pengembangan sumber daya manusia di Dinas Koperasi UMKM DIY lebih banyak disebabkan oleh faktor individu pegawai, bukan disebabkan oleh pihak luar. Sebab apabila dilihat dari kelembagaan, maka secara struktur organisasi telah tersusun sistematis norma dan prosedur tata hubungan dan tatakerja dalam kedinasan tersebut.

Dengan demikian perlu diciptakan suatu sistem yang mampu mengubah kinerja pegawai Dinas Koperasi UMKM DIY, sistem tersebut harus

diterjemahkan dalam rencana strategis yang tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengembangkan dirinya secara profesional. Bila memahami tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan bagian masing-masing, sehingga pekerjaan yang akan, sedang dan telah dijalani tidak harus menunggu diperintah oleh atasannya. Namun pola pengembangan dapat dilakukan oleh pihak dinas yang memang menangani masalah pengembangan sumber daya manusia atau pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, atau dilakukan sendiri oleh Dinas Koperasi UMKM DIY, hal ini tergantung atas kesepakatan dengan dinas terkait.

Kondisi demikianlah, terkait dengan strategi pengembangan sumber daya manusia di mana untuk Dinas Koperasi UMKM DIY perlu dilakukan analisis apakah sumber daya manusianya telah berhasil mengembangkan kinerja pegawainya. Untuk itulah dilakukan penelitian dengan mengambil judul “**Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta**”.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Dengan memahami latar belakang yang telah diuraikan tersebut maka Rumusan masalah adalah sebagai berikut :

Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKM DIY belum seperti yang diharapkan.

1.3. PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut maka Pertanyaan adalah sebagai berikut :

Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKM DIY agar dapat meningkatkan kinerja dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka tujuan sebagai berikut :

Untuk mencari strategi pengembangan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKM DIY agar dapat meningkatkan kinerja dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

1.5. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Dinas Koperasi UMKM DIY : sebagai bahan pertimbangan dan input bagi pimpinan mengambil keputusan dan menentukan arah kebijakan dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan dengan adanya informasi tersebut diharapkan dapat dipahami/diterapkan pengembangan sumber daya manusia sebagai usaha meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKM DIY.

2. STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Untuk menambah wawasan mengenai permasalahan yang terjadi di lapangan khususnya bagi mahasiswa yang berprofesi sebagai Pegawai Negeri Sipil, dan untuk menambah referensi penelitian bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan.

Sebagai sumbangan pustaka ilmiah khususnya bidang manajemen sumber daya manusia, dan sebagai bahan referensi dalam penulisan ilmiah untuk bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. PENELITIAN TERDAHULU.

1. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Rosida (2008) bertujuan untuk menganalisis sejauhmana kompetensi komunikasi, kerja sama kelompok, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan secara analitis terhadap kinerja karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi, kompetensi kerja sama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia yang berkompeten akan menghasilkan sumber daya manusia yang lebih baik.

2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo.

Penelitian Wulandari (2008) yang bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia yang berada di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Penelitian dilakukan di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo, proses penelitian dan analisa yang

dilakukan dengan menggunakan pendekatan strategi manajemen, khususnya peranan matrik SWOT.

Hasil menunjukkan agar berbagai potensi, permasalahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan internal dan eksternal dapat diketahui secara komprehensif, sehingga upaya meningkatkan kinerja melalui peningkatan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo dapat dilakukan secara komprehensif pula.

Perbedaan antara landasan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah untuk penelitian terdahulu dalam analisis SWOT hanya melakukan identifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, baik dalam bentuk diskripsi maupun dalam metrik. Dan tidak dilakukan analisis strategi alternatif dan pemilihan strategi yang tepat dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kerja pegawai. Untuk itulah dalam penulisan penelitian ini, peneliti akan melakukan analisis SWOT dengan melakukan identifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, serta memberikan **alternatif strategi** dan pemilihan strategi meningkatkan kerja pegawai melalui pengembangan sumber daya manusia, sehingga diperoleh gambaran yang jelas untuk memberikan masukan kepada Dinas Koperasi UMKM DIY.

2.2. LANDASAN TEORI

1. KINERJA

a. Pengertian Kinerja.

Pada dasarnya pengertian kinerja menunjukkan pada hasil kerja yang dapat dicapai seseorang meliputi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengukur kinerja seseorang biasanya digunakan pendekatan terhadap kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Mangkunegara, Anwar Prabu 2006).

Performance yang diterjemahkan sebagai kinerja mempunyai arti yang sama atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penelitian terhadap kemampuan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah menuju tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk ditingkatkan, akan tetapi hal ini tidaklah mudah, sebanyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja.

Kinerja pegawai merupakan pengukuran atas keberhasilan dari pegawai. Kinerja adalah prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yaitu kemampuan seseorang (pegawai) untuk menghasilkan, mengerjakan ataupun mencapai sesuatu. Jadi kinerja dengan perkataan lain adalah prestasi kerja yaitu kemampuan seseorang

pegawai/karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Dilingkungan organisasi, kinerja atau prestasi kerja karyawan/pegawai dapat ditinjau dari pendapat beberapa ahli yaitu :

Menurut As'ad (1998) kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Dharma, Surya (2004) menekankan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk (jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang).

Hasibuan (2000) mengemukakan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi tiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan/pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat dan defnisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau seorang karyawan/pegawai baik secara kualitatif

maupun kuantitatif berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu.

b. Faktor Penentu Kinerja

Menurut Hasibuan (2000) kinerja ditentukan oleh pengalaman dengan pekerjaan yang bersangkutan, umur dan jenis kelamin. Ahli lain menyebutkan faktor-faktor penentu kinerja adalah kemampuan, motivasi dan persepsi terhadap peran.

Uraian lebih lengkap diberikan oleh Ruky (2001) yang menyebutkan variabel individu dan variabel situasional sebagai dua faktor penentu kinerja secara umum. **Variabel Individual** antara lain meliputi bakat, karakteristik, kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan dan pengalaman. **Variabel Situasional** meliputi : variabel fisik dan variabel pekerjaan meliputi metode kerja, perencanaan kerja dan lingkungan fisik. **Variabel organisasional** dan sosial meliputi : karakter organisasi, tipe training tipe supervisi, tipe insentif, budaya perusahaan dan lingkungan sosial.

c. Penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan/pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-

keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka (Handoko, 1995). Selanjutnya As'ad (1998) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian sistematis terhadap kinerja atau kecakapan seseorang dalam melakukan pekerjaan.

Demikian halnya dengan Mangkunegara, Anwar Prabu (2006) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja sebagai penilaian karyawan yang dilakukan secara sistematis oleh pengawas atau orang yang ahli yang mengetahui kinerja karyawan yang dinilainya. Penilaian kinerja sebagai penjelasan sistematis mengenai kelebihan dan kekurangan dalam hubungannya dengan pekerjaan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui apakah karyawan sudah melaksanakan apa yang seharusnya mereka lakukan, bahwa penilaian kinerja adalah pengukuran kinerja karyawan yang dibandingkan dengan standar kerja tertentu yang telah ada.

Menurut Simamora (1995) dalam menentukan kriteria yang akan dipakai untuk penilaian kinerja perlu memperhatikan ciri-ciri kriteria yang efektif yaitu :

1. Relevan, kriteria harus dapat diidentifikasi pada waktu analisa jabatan, sehingga pada penilaian tercakup keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang khusus pada suatu pekerjaan dan dapat menunjukkan kesuksesan kerja karyawan.

2. Bebas dari pencemaran atau bias, score kriteria ditentukan oleh perilaku kerja yang sesuai dengan karyawan.
3. Dapat bedakan kriteria yang digunakan dapat membedakan kinerja harus dihubungkan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.
4. Signifikan dan kongruen, kriteria ini harus dihubungkan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.
5. Praktis, dapat dipahami digunakan dan diukur.

Stephen, Robbins P.(1996) mengemukakan beberapa kategori penilaian kinerja yang dapat digunakan yaitu :

1. *Subyektif prosedur*. Prosedur ini meliputi penilaian atau pendapat tentang kinerja karyawan yang dibuat atasan, bawahan, teman sekerja, pemeriksa dari luar atau dilakukan oleh diri sendiri. Metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu : (1) *Rating scale*, suatu metode penilaian yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan orangnya. Caranya adalah para penyelia berkumpul untuk mengidentifikasi serta menentukan dimensi-dimensi apa yang dianggap sukses dari pekerjaan yang akan diukur. (2) *Cheklis*, dalam prosedur ini penilai memiliki daftar pertanyaan khusus dan ia melaporkan secara ringkas, misalnya dengan jawaban “Ya” atau “Tidak” Jadi sifatnya berupa laporan tingkah laku kerja saja.

- (3) *Employes Comparison*, metode ini dilakukan dengan cara membandingkan antar karyawan, yang dilakukan secara per faktor.
2. Dalam hal ini perlu dirancang dulu skala penilaian untuk tiap-tiap faktor yang akan dinilai. (4) *Critical incident*, dalam metode ini penyelia menyimpan catatan-catatan tentang contoh perilaku karyawannya. Pencatatan ini dilakukan setiap hari, kemudian dalam kurun waktu tertentu, atasan dan bawahan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan prestasi bawahan dengan berpedoman pada pencatatan tersebut. (5) *Group Appraisal*, metode ini dilakukan secara bersama-sama oleh dua atau beberapa orang atasan. Proses evaluasi ini dipimpin oleh seorang koordinator yang akan mengendalikan proses ini. (6) *Essay Evaluation*, penilaian prestasi kerja ini dilakukan dengan meminta atasan untuk menguraikan secara jelas dan terperinci kelebihan dan kekurangan karyawan yang akan dinilai. Uraian ini biasa berpedoman pada kriteria prestasi kerja yang di inginkan.
3. *Direct measures*. Ada dua tipe pengukuran langsung, yaitu : pertama, yang berhubungan dengan produksi seperti unit yang dihasilkan, kualitas kerja, jumlah yang ditolak dan sebagainya; kedua berhubungan dengan informasi pribadi seperti absensi, waktu yang dibutuhkan untuk training, masa jabatan, kecelakaan kerja dan lain-lain.

4. *Proficiency testing*. Dalam prosedur ini penilaian dilakukan pada saat kerja berlangsung atau dengan cara manipulasi yaitu karyawan diminta untuk melakukan suatu pekerjaan seperti dalam pekerjaan yang sesungguhnya.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian sistematis terhadap keberhasilan karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang mencakup kelebihan serta kekurangannya sesuai dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan. Penggunaan teknik-teknik penilaian kinerja yang dikemukakan di atas dapat dipakai secara sendiri-sendiri sebagai metode tunggal, dan dapat dipakai pula secara penggabungan beberapa teknik tergantung pada pekerjaan yang akan dinilai.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Stephen, Robbins P. (1996), tujuan pengadaan penilaian kinerja yaitu untuk tujuan administrasi dan pengembangan karyawan. Untuk tujuan administrasi digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang berhubungan dengan promosi, pemberhentian, pemisahan dan transfer, penentuan kebutuhan pelatihan, kriteria validasi alat-alat seleksi dan penempatan, evaluasi program pelatihan dan efektifitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya

kepemimpinan, kondisi kerja dan perlengkapan kerja, evaluasi efisiensi produksi organisasi secara keseluruhan, dan metode administrasi upah atau gaji sehingga sesuai dengan kinerja karyawan.

Sedangkan untuk pengembangan karyawan digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan, yang mungkin dapat dikurangi dengan pelatihan, memperbaiki kinerja dengan cara memberi umpan balik pada karyawan, menaikkan motivasi kerja karyawan dan mendorong manajer untuk memperhatikan tingkah laku dan kebutuhan pengembangan bagi karyawan.

Berdasarkan hasil survainya menemukan bahwa hasil penilaian kinerja sebagian besar digunakan untuk manajemen kinerja dan kompensasi, mengelola karyawan dengan mempromosikan atau memindahkan atau mengurangi jumlah karyawan, analisis kebutuhan pelatihan, dan bahan penelitian serta evaluasi. Meninjau tujuan-tujuan yang tertera di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan diadakannya penilaian kinerja adalah membantu perusahaan untuk mengambil keputusan tentang hal-hal yang berhubungan dengan kepegawaian, peningkatan kualitas kerja, mengetahui kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengenalan kelemahan-kelemahan pekerjaan yang dilakukan. Sementara itu bagi para karyawan adalah untuk mengembangkan karier dan lebih meningkatkan kinerja mereka.

e. Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dan Jony Setyawan, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Yogyakarta Aditya Medya. 1999. Hal. 208. Pengukuran kinerja manajemen merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam mengendalikan manajemen. Pengukuran tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Secara lebih lengkap, manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan adalah sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Kinerja sebagaimana telah di jelaskan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya berdasarkan ukuran tertentu dalam waktu tertentu. Atas dasar

pengertian tersebut maka perlu mengukur kinerja pegawai agar dapat diketahui seberapa jauh hasil kerja yang telah diberikannya bagi organisasi/perusahaan, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan umpan balik atas hasil kerja pegawainya.

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pimpinan organisasi terhadap karyawan untuk menilai hasil pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Untuk pengukuran kinerja ini peneliti menggunakan pendekatan analisis SWOT, baik ditinjau dari lingkungan intern maupun ekstern organisasi. Untuk mengukur kinerja tersebut peneliti memberikan angket kuesioner yang diberikan kepada responden di Dinas Koperasi UMKM DIY

Menurut As'ad (1998) ada beberapa syarat atau kriteria ukuran kinerja pegawai/karyawan yang baik, di antaranya adalah apabila lebih reliabel, realistis, representatif dan dapat diprediksikan, dan yang umum dapat dipakai sebagai ukuran-ukuran kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang absensi, dan keseluruhan dalam menjalankan pekerjaannya.

Mangkunegara, Anwar Prabu (2006) mengatakan dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat di lakukan, yaitu :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis, mengidentifikasi masalah melalui karyawan dan memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu

f. Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja tidak menutup kemungkinan terjadinya kesalahan. Kesalahan tersebut dapat bersumber dari sistem penyusunan dan operasional ataupun dari karyawan itu sendiri. Desain dapat disalahkan jika kriteria yang digunakan untuk penilaian kurang

atau bahkan melebihi kriteri pokok, selain itu teknik yang digunakan tidak praktis dan memerlukan waktu yang lama.

Penilaian kinerja akan berlangsung dengan baik jika karyawan memahami bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan dengan adil dan sepenuhnya berorientasi pada pekerjaannya sehingga menimbulkan keinginan menunjukkan kinerjanya yang terbaik. Sedangkan kesalahan yang disebabkan oleh pengevaluasi timbul biasanya karena pengevaluasi tidak dilatih dengan baik dan tidak dapat bekerja sama. Beberapa metode yang dipakai dalam penilaian kinerja karyawan dapat dibagi berdasarkan beberapa hal (Handoko, 1995), antara lain :

1. Komparatif (Rangking, *Farce distribution, Paired comparison*).
2. Atribut atau Trait (*Graphic Rating Scale, Mixed Standart Scale*).
3. Keperilakuan (*Critical incident, BARS, BOS, Assesment Centre*).
4. Hasil (*MBO, Promes*).

Masih menurut Stephen (1996) pelatihan yang kurang tepat akan menimbulkan beberapa masalah yaitu :

1. *Hallo Effect*, Pengevaluasi dipengaruhi oleh kesan pertamanya terhadap obyek yang dinilai. Pengaruh kesan ini terjadi karena adanya hubungan sebelum penilaian atau sudah saling mengenal, yang menimbulkan perasaan simpati. Tendensi ini akan mempengaruhi penilaian cenderung tinggi.

2. *Proximity error*, Kesalahan ini terjadi jika penilai dipengaruhi kesan fisik yang ditampilkan oleh orang yang dinilai.
3. *Evaluation standart*, permasalahan ini timbul karena adanya perbedaan persepsi pada penilai tentang kata-kata yang digunakan untuk menilai, misalnya “baik” “memadai”, “memuaskan”, “baik sekali”.
4. *Lenience dan strictness tendency*. Kesalahan terletak pada penilai yang cenderung murah sekali (*leniency*) atau mahal sekali (*strictness*). Kecenderungan ini dipengaruhi oleh situasi emosional dan kepribadian penilai.
5. *Central Tendency*. Penilai cenderung menilai pada nilai rata-rata. Kecenderungan itu biasanya dilakukan oleh penilai yang memiliki pribadi yang tidak berani menanggung resiko, kurang inisiatif atau masa bodoh.
6. *Recent- Behavior bias*. Penilai terpengaruh pada perilaku yang belum lama terjadi dan cenderung melupakan perilaku yang lama. Seseorang dapat saja dinilai hanya pada perilaku yang terjadi pada satu minggu terakhir daripada perilaku sepanjang tahun itu.
7. *Personal biases*. Kesalahan ini terjadi karena ada beberapa faktor yang turut berpengaruh, seperti suku, agama, jenis kelamin, kedudukan, penampilan dan sebagainya.

8. *Contrast error*. Penilaian pada seseorang dipengaruhi oleh orang dinilai lebih dahulu, misalnya dua obyek dinilai A dan B, jika A yang merupakan pegawai teladan dinilai lebih dahulu dan memperoleh nilai baik, dan kemudian B dinilai, maka besar kemungkinan B akan memperoleh nilai yang jauh lebih rendah dari A. Jadi dapat disimpulkan bahwa kesalahan penilaian kinerja karena faktor manusia, yaitu yang menilai dan yang dinilai serta faktor alat ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja, sehingga untuk meminimalkan kesalahan tersebut perlu dilakukan pelatihan yang intensif kepada para pengevaluasi dan menggunakan alat ukur yang valid dan reliabel.

g. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance manajemen*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi. Kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Dharma, Surya 2004).

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menajeman ke semua elemen unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Bernardi, Russel (1993), sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan kinerja karyawan.

Manajemen kinerja meliputi upaya pembangunan harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur :

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan para karyawan.
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti konkritnya “melakukan pekerjaan yang baik “
4. Bagaimana karyawan dan penyedia bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja yang menyinkirkannya.

Menelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara karyawan, manajer dan organisasi, manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan kinerja. Lebih penting lagi manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (penyedia atau manajer) dan anggota staf.

Dharma, Surya (2004) berpendapat, manajemen kinerja dapat di operasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut :

1. Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama. Dasar manajemen kinerja adalah persetujuan manajer dan individu tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan.
2. Sebuah proses, di mana manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan/proses di mana setiap orang berusaha mencapai hasil kerja maksimal melalui peningkatan kinerja masing-masing yang dikelola secara obyektif.
3. Saling pengertian, di mana untuk meningkatkan kinerja, setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tinggi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja harus dikerjakan.
4. Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia, manajemen kinerja mempunyai tiga fokus. Pertama, bagaimana manajer dan pimpinan kelompok dapat bekerja efektif dengan siapa saja disekitarnya. Kedua, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para manajer dan team kerjanya. Ketiga, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerjanya.

5. Pencapaian, di mana manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kinerja individu dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang demikian dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Sistem manajemen kerja yang efektif adalah sebuah proses yang membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek, dengan membantu manajer dan karyawan melakukan pekerjaannya dengan cara yang semakin baik. Manajemen kerja merupakan alat mencapai sukses, yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer dan karyawan.

Ruky (2001) mengemukakan, manfaat manajemen kinerja di tinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia adalah :

1. Penyesuaian program pelatihan dan perkembangan karyawan.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.

2. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk di kembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki

jabatan-jabatan dengan tanggung jawab lebih besar pada masa yang akan datang.

3. Manajemen Kinerja.

Manajemen kinerja menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasi. Program manajemen kinerja adalah bagian dari “skenario besar” Program sumber daya manusia dan pengembangan manajemen. Tujuan akhir manajemen kinerja adalah meningkatkan kinerja sumber daya dalam organisasi.

2. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Setiap organisasi memiliki misi dan tujuan tertentu yang ingin dicapainya. Misalnya, bagi organisasi swasta adalah untuk memperoleh keuntungan, bagi organisasi pemerintah adalah untuk melayani masyarakat, sedangkan bagi lembaga swadaya masyarakat dan organisasi sosial adalah untuk membantu masyarakat agar menjadi sejahtera dan mandiri.

Tujuan-tujuan organisasi tersebut hanya dapat dicapai melalui pengelolaan organisasi yang disusun dalam suatu sistem manajemen yang baik menurut Tjiptoherjanto, Prijono. (1999) sistem manajemen tersebut mencakup 6 unsur yang meliputi **keuangan, material, mesin, pemasaran, metode** dan yang sangat penting adalah **unsur manusia**.

Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi.

Manusia adalah perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan strategi (Pemrograman) adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan di alokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muh. Fakhri Husein. (2009). Sistem Pengendalian Manajemen, Cetakan Ketiga Jakarta. Fungsi-fungsi dalam pengembangan sumber daya manusia mencakup perencanaan (*planning*). Tjiptoherijanto, Priyono (1999).

1. Perencanaan (*Planning*).

Perencanaan sering di ibaratkan sebagai inti manajemen sumber daya manusia, karena dapat mengurangi ketidak pastian di waktu akan datang. Fungsi ini berkaitan dengan kegiatan merencanakan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*).

Pengorganisasian dilakukan untuk mengatur/menata semua anggota dalam organisasi agar mampu bekerja dalam unit yang ada. Hal ini dilakukan untuk menetapkan pembagian kerja , hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi koordinasi.

3. Pengarahan (*Directing*).

Pengarahan merupakan suatu kegiatan pembekalan yang dilakukan agar semua anggota dalam organisasi lebih efektif dan efisien dalam

membantu terwujudnya suatu organisasi, unit kerja, perusahaan, anggota, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*).

Pengendalian merupakan suatu kegiatan pemantauan yang dilakukan terhadap seluruh anggota dalam organisasi agar mentaati peraturan-praturan organisasi yang telah ditetapkan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*).

Pengadaan adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan atau anggota organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan unit kerja.

6. Pengembangan (*Development*).

Pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam hal pengembangan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (formal dan informal) yang dilaksanakan sesuai kebutuhan saat ini maupun dimasa mendatang

7. Kompensasi (*Compensation*).

Kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa baik langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Pemberian kompensasi dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip yang adil dan layak.

8. Pengintegrasian (*Integration*).

Pengintegrasian merupakan suatu fungsi operasional yang dianggap sangat penting karena kegiatan ini dilaksanakan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia (anggota organisasi) agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*).

Pemeliharaan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas sumber daya manusia organisasi sehingga selalu mendukung tercapainya tujuan organisasi.

10. Kedisiplinan (*Discipline*).

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci bagi terwujudnya suatu tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*separation*).

Pemberhentian merupakan putusnya suatu hubungan kerja seseorang dengan suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka pengembangan sumber daya manusia merupakan peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil Bagian Administrasi Dinas Koperasi UMKM DIY, karena mempunyai peranan

penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi apapun bentuknya. Bagi Pemerintah, dalam hal ini adalah SKPD Dinas Koperasi UMKM DIY, pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY. Akan lebih menjamin kemampuan dan kualitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Sebagaimana ketentuan dalam Peraturan Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 68 tahun 2015 tentang Pembentukan, susunan organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah, Dinas Koperasi UMKM DIY sesuai tugas fungsinya diharapkan untuk memiliki kualitas tertentu agar mampu melaksanakan setiap tanggung jawabnya dengan baik.

3. STRATEGI.

a. Pengertian Strategi

Strategi merupakan terminologi yang digunakan luas oleh organisasi laba (*Profit oriented*) yang kemudian dalam perkembangannya digunakan pula oleh nirlaba atau organisasi publik lainnya, baik disekitar birokrasi pemerintahan maupun oleh kalangan organisasi voluntir (NGO = *Non Governmental Organization*) atau lebih dikenal sebaga Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM).

Ditinjau dari perspektif manajemen, strategi adalah upaya pengembangan keunggulan organisasi atau institusi dalam lingkungan

eksternal yang kompetitif untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Strategi dibutuhkan karena adanya perkembangan masyarakat, kemajuan teknologi dan tuntutan pasar secara keseluruhan. Karenanya pada dekade terakhir ini terlihat perkembangan pemakaian teknik-teknik manajemen yang sesungguhnya merupakan langkah strategi yang dilaksanakan sebagai respon organisasi atau institusi untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa definisi strategi yang digunakan secara luas dikalangan akademis maupun praktisi, Menurut Hit Michel A, Ireland, (1997). *Strategi is determination of basic long term goals and objectives of an enterprises, and the adaptation of the courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.* Duane R, Adrea (1997) mengartikan strategi sebagai *“the pattern of objectives, purpose, or goals and the major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business, the company is in or to be in and the kind of company it is or is to be”*.

Sedangkan menurut Hodge, William & Lawrence (1996), Strategi adalah *“ Fundamental pattern of present and planned resources deployments and environmental interaction that indicates how the organization will achieve its objective”*. Dari beberapa definisi di atas, secara jelas rumusan strategi menyinggung masalah bagaimana penggunaan atau pengelolaan sumber daya organisasi (*resources*

deployment) dan masalah interaktif organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Pada hakekatnya, strategi adalah penyesuaian institusi atau badan pemerintah terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dengan eksternal, suatu pekerjaan akan menjadi lebih efisien, kekeliruan dapat diminimalisir, proses lebih efektif, kekuatan-kekuatan dapat dimaksimalkan, sumber daya dapat dioptimalkan, dan pencapaian tujuan dapat dijabarkan dalam sasaran-sasaran bisa dikelola secara tepat dan baik.

b. Komponen Strategi.

Hodge, Willam dan Lawrence (1996) mengajukan empat komponen strategi yang perlu di pertimbangkan sebagai berikut :

1. Ruang lingkup (*Scope*), yaitu ruang gerak interaksi antara organisasi dan institusi dengan lingkungan eksternalnya, baik masa sekarang maupun masa yang akan datang
2. Pengertian sumber daya (*resources deployment*), yaitu pola pengalokasian sumber daya dan kemampuan untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi/institusi.
3. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), yaitu posisi unik yang dikembangkan institusi atau organisasi para pesaingnya.

4. Sinergi (*sinergy*), yaitu efek bersama dari pengerahan sumber daya atau keputusan strategi, sehingga seluruh komponen yang ada mampu bergerak secara terpadu dan efektif.

c. Manajemen Strategi.

Lingkungan institusi atau organisasi publik pada dekade terakhir ini dihadapkan pada berbagai perubahan, gejolak, dan kemajuan yang sering sulit diprediksi, karena pergolakan maupun ketidakpastian yang dialami, kondisi ini membutuhkan antisipasi dini, yang sebelumnya belum pernah terjadi, sehingga institusi atau organisasi mau tidak mau (*inevitable*) harus melakukan tiga hal sebagai berikut (Hodge B.J. Anthony, William dan Lawrence, 1996) :

1. Institusi atau organisasi harus berpikir strategi, yang tidak pernah dilakukan sebelumnya.
2. Institusi atau organisasi harus menterjemahkan input-nya untuk strategi yang efektif guna menanggulangi lingkungannya yang telah berubah.
3. Institusi atau organisasi harus mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pemakaian dan pelaksanaan strategi.

Konsep atau kerangka berpikir manajemen strategi berupaya mencari jalan keluar bagi institusi atau organisasi untuk beradaptasi kembali terhadap perubahan dan tantangan lingkungan melalui pencarian isu atau faktor

strategi dengan menggunakan teknik-teknik manajemen, agar kemajuan organisasi dapat dipertahankan dan kinerjanya semakin optimal.

Kegunaan praktis yang diperoleh dari aplikasi teknik-teknik yang dikembangkan oleh manajemen strategi (Hodge, William & Lawrence, 1996) adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan strategi-strategi yang efektif.
2. Memperjelas arah masa depan.
3. Menciptakan prioritas
4. Membuat keputusan saat ini dengan mempertimbangkan konsekuensi masa yang akan datang.
5. Mengembangkan landasan yang kokoh bagi pembuat keputusan.
6. Membuat keputusan yang melampaui fungsi dan struktural yang ada.
7. Memecahkan masalah pokok yang dihadapi.
8. Memperbaiki kinerja institusi.
9. Menangani kondisi lingkungan yang cepat berubah.

Jadi, manajemen strategi memberikan gambaran kepada pengambil keputusan mengenai bagaimana suatu institusi dapat digerakkan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diembannya, dengan mengolah secara efektif faktor-faktor strategi yang ada.

Untuk menerapkan teknik manajemen strategi secara baik dan berhasil, maka harus mempertimbangkan delapan langkah pokok berikut ini (Hodge, William & Lawrence, 1996) :

1. Memprakarsai dan meminta persetujuan terhadap suatu proses manajemen atau perencanaan strategi. Untuk itu perlu dilakukan negoisasi dengan para pembuat keputusan untuk memperoleh dukungan dan komitmen dalam pelaksanaanya nanti.
2. Mengidentifikasi mandat institusi atau organisasi. Suatu mandat didalamnya terkandung hal-hal yang harus atau dapat dilakukan dan hal yang tidak boleh dilakukan.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai institusi atau organisasi . penting untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sebagai tujuan termasuk didalamnya kebutuhan sosial atau politik yang ingin dicapai.
4. Menilai lingkungan eksternal yang menyangkut peluang maupun ancaman yang ada. Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan eksternal ini meliputi politik, ekonomi, sosial dan teknologi.
5. Menilai lingkungan internal yang berhubungan dengan kekuatan yang dimiliki institusi, maupun kelemahan yang ada. Dalam hal ini institusi dapat memantau sumber daya sebagai input, strategi saat ini sebagai proses dan kinerja yang diperoleh output.
6. Mengidentifikasi **isu strategi yang dihadapi organisasi**, yang antara lain menyangkut tujuan, cara falsafah , lokasi, keakuratan waktu, kelompok-kelompok yang memperoleh keuntungan atau mengetahui kerugian jika strategi baru dijalankan.
7. Merumuskan strategi untuk mengolah atau menangi isu-isu yang ada.

8. Menciptakan suatu visi institusi atau organisasi yang efektif bagi masa depan.

Langkah-langkah tersebut diatas oleh Hodge, William & Lawrence disebut sebagai **proses perencanaan strategis**, yang pada dasarnya adalah identik dengan teknik manajemen strategis.

d. Analisis Lingkungan Strategis.

Sebelum dilakukan analisis lingkungan strategis, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Mandat

Mandat merupakan suatu keharusan yang memiliki landasan hukum yang secara yuridis harus dilaksanakan sesuai dengan apresiasi dan kebutuhan masyarakat. Secara organisatoris mandat meliputi berbagai kewajiban, tugas atau fungsi yang harus dilakukan organisasi, yang menjadi titik tolak untuk menilai kesiapan organisasi dalam merealisasikan visi yang ada.

Bryson, Jonh M. (1995) mengemukakan, sebelum suatu organisasi dapat mendefinisikan suatu nilai dan tujuan, maka harus benar-benar mengetahui apa yang dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan para pelaku organisasi. Tujuannya untuk mengklarifikasi dan mengidentifikasi sifat dan arti mandat yang telah ditentukan, baik formal maupun informal yang mempengaruhi organisasi.

2. Visi.

Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang abstrak. Tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang Simamora, (1995). Berarti visi merupakan suatu pemikiran yang melampaui realitas sekarang sesuatu atau keadaan yang diciptakan, yang belum pernah ada sebelumnya dan akan diwujudkan oleh seluruh anggota organisasi. Visi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang. Selanjutnya Bryson (1995) mengemukakan bahwa sesungguhnya visi memberika kerangka dasar tentang gambaran organisasi dimasa mendatang.

3. Misi.

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh institusi atau organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau ditetapkan.

Misi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diungkapkan dalam bentuk output dan pelayanan yang optimal untuk memenuhi tuntutan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang ada.

Secara organisatoris, Handoko (1995) mengemukakan bahwa misi organisasi menunjukkan fungsi yang hendak dijalankan dalam sistem sosial dan ekonomi tertentu. Misi organisasi menjelaskan juga alasan keberadaan dari institusi atau organisasi tersebut, mengapa ia ada dan apa tujuan pendiriannya. Dengan demikian organisasi harus selalu dilihat sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Etzioni dalam Handoko, 1995 mengemukakan bahwa tujuan organisasi merupakan suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan, dimana organisasi tersebut bermaksud untuk merealisasikan dengan sebagai pernyataan tentang keadaan diwaktu yang akan datang, dimana organisasi sebagai konektivitas mencoba untuk menimbulkan.

Tujuan dari analisis lingkungan strategis (*strategic analysis*) adalah untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci, serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan. Institusi atau organisasi tidak terlepas dari lingkungan sekitarnya dan selalu dihadapkan pada kondisi lingkungan yang selalu beraneka ragam.

Pengertian lingkungan menurut Simamora (1995) adalah hal-hal yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi. Sedangkan Wahyudi (1996) mengemukakan bahwa lingkungan adalah salah satu faktor penting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam persaingan. Selanjutnya juga membagi lingkungan menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Pembagian ini didasarkan atas control/pengaruh organisasi terhadap lingkungan-lingkungan tersebut.

Menurut Rangkuti, Fredy (1997), lingkungan yang mempengaruhi kinerja perusahaan ditentukan oleh dua faktor, yaitu

faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut patut menjadi pertimbangan dalam dalam analisa model SWOT. Analisis lingkungan internal dan eksternal memberikan gambaran yang lebih jelas tentang isu-isu strategis organisasi :

1. Lingkungan Internal.

Lingkungan internal adalah analisa secara internal organisasi dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari suatu organisasi yang ada. Dengan demikian proses analisa lingkungan internal merupakan proses yang sangat penting dan tidak dapat disepelekan, karena dengan analisa lingkungan internal maka akan diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada dan selanjutnya berguna untuk mengetahui isu-isu strategis (Rangkuti,1997) faktor-faktor yang tercakup dalam lingkungan internal adalah sumber daya, strategi yang saat ini digunakan, dan kinerja.

2. Lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang merupakan kekuatan yang berada diluar organisasi, dimana organisasi tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, namun perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja institusi atau organisasi dalam suatu hubungan yang timbal balik.

Terdapat dua faktor yang terdapat dalam lingkungan eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Lingkungan eksternal suatu institusi atau organisasi memiliki pengaruh yang kuat ini menyebabkan perlunya perhatian yang serius terhadap dimensi atau aspek yang terkandung didalamnya, meskipun berada di luar organisasi. Adapun faktor-faktor yang ada dalam lingkungan eksternal tersebut adalah aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

e. Identifikasi Isu Strategi.

Terdapat tiga pendekatan dasar yang dapat dipergunakan untuk mengenali isu strategis (Bryson, 1995) :

1. **Pendekatan langsung** (*direct approach*), yaitu pendekatan yang akan bekerja sangat baik sebagian besar lembaga pemerintahan dan lembaga publik. Pendekatan langsung meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi dan SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) hingga identifikasi isu-isu strategis. Pendekatan langsung merupakan yang terbaik ketika tidak ada kesepakatan tentang sasaran (*goals*), atau jika ada kesempatan tentang sasaran maka sasaran tersebut terlalu abstrak untuk digunakan.

Dengan kata lain, pendekatan ini juga bekerja sangat baik ketika tidak adanya otoritas hirarkhis yang dapat memaksakan sasaran kepada aktor lainnya. Akhirnya pendekatan ini sangat baik

ketika lingkungan demikian bergolak sehingga tindakan terbatas sebagai jawaban kepada isu-isu tampaknya lebih baik dari pada pengembangan sasaran dan tujuan (*obyektives*) atau visi yang dapat berubah usang dengan cepat.

Secara singkat dapat dijelaskan bahwa pendekatan langsung dapat bekerja pada lingkungan yang pluralistic, partisan, terpolitasi dan relative terfragmentasi di sebagian besar organisasi publik komunitas), sepanjang ada koalisi dominan yang cukup kuat dan cukup menarik untuk membuatnya bekerja.

2. **Pendekatan sasaran** (*goals approach*), yaitu pendekatan yang lebih sejalan dengan teori perencanaan konvensional, yang menetapkan bahwa institusi atau organisasi harus menciptakan sasaran dan tujuan bagi dirinya sendiri dan kemudian mengembangkan strategi untuk pencapaian. Pendeknya dapat bekerja jika kesepakatan yang agak luas dan mendalam tentang tujuan dan sasaran organisasi, serta jika tujuan dan sasaran itu cukup terperinci dan spesifik untuk memandu pengembangan strategi.

Pendekatan ini juga dapat diharapkan bekerja jika ada struktur otoritas hirarkhis dengan para pemimpin di puncak dapat memaksakan sasaran itu pada keseluruhan sistem. Kemudian isu-isu strategis akan menyangkut bagaimana yang terbaik untuk

menterjemahkan sasaran dan tujuan itu mejadi tindakan. Tindakan ini lebih mungkin bekerja dalam organisasi public atau *non profit*

3. **Pendekatan visi keberhasilan** (*Vision of success*), yaitu pendekatan yang mengembangkan suatu gambaran yang “terbaik” dan “ideal” mengenai institusi atau organisasi yang sangat berhasil memenuhi misinya. Karena itu isu-isu strategis adalah tentang bagaimana organisasi harus beralih dari jalannya sekarang menuju bagaimana organisasi akan memandang dan bekerja sesuai dengan visinya. Pendekatan visi keberhasilan menjadi sangat berguna jika organisasi kesulitan mengidentifikasi isu-isu strategis secara langsung, jika tidak ada kesepakatan sasaran dan tujuan yang terperinci dan spesifik serta akan kesulitan megembangkan strategi, dan jika perubahan drastis mungkin diperlukan.

Apabila dikaitkan dengan tiga pendekatan tersebut diatas, dalam penelitian ini peneliti lebih menekankan ketiga (pendekatan visi keberhasilan) karena melihat kondisi yang ada pada Dinas Koperasi UMKM DIY secara umum karena kompleksitas tugas dan fungsi yang ditangani, meliputi pelayanan bidang kepegawaian menjadikan organisasi tersebut sulit untuk mengidentifikasi isu strategis secara langsung ataupun menetapkan kesepakatan sasaran dan tujuan yang terperinci dan spesifik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. OBJEK PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Koperasi UMKM DIY, Jl. HOS Cokroaminoto No. 162 Tegalrejo Yogyakarta. Sebagai lokasi penelitian di dasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian dengan topik strategi pengembangan sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bertugas pada dinas satuan kerja tersebut, sehingga dapat menyumbangkan pemikiran yang konstruktif kepada pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Dinas Koperasi UMKM DIY.

3.2. JENIS PENELITIAN

Dalam penelitian ini, menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Metode deskriptif menurut Muh. Suwarsono. 2008 adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Selanjutnya, melakukan identifikasi masalah untuk dilakukan analisis dan upaya pemecahan terhadap permasalahan yang dihadapi oleh objek penelitian.

3.3. METODE PENGUMPULAN DATA

Penelitian ini akan dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil pada dinas yang dikumpulkan meliputi data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh organisasi yang menerbitkan atau menggunakannya, dan data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahnya, yang kemudian akan dianalisis dan diproses lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari. Soeratno, Lincoln Arsyad, tahun 2008. Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis. Edisi Revisi. STIM YKPN Yogyakarta. Untuk melaksanakan penelitian ini, menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian lapangan (*Field Research*).

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data primer yaitu data yang diperoleh melalui :

- a. Pengamatan (*Observasi*), yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung obyek yang diteliti. Data yang diperoleh berupa data-data primer berupa gambaran umum tentang Dinas Koperasi UMKM DIY.
- b. Wawancara (*Interview*), yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan obyek yang diteliti.

Sumber informasi pada kegiatan wawancara serta pertanyaan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Dinas Koperasi UMKM DIY selaku pejabat yang berwenang melaksanakan kebijakan di bidang pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Sekretariat Dinas Koperasi UMKM DIY selaku pejabat yang berwenang di bidang perencanaan dan program kerja, pelayanan administrasi dan pelaporan bidang tata usahawan, yang meliputi keuangan, kepegawaian, umum, dan pelaporan dilingkungan dinas.
3. Kepala Bidang, Kepala Bagian atau pejabat yang ditunjuk dalam bidang tersebut dilingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY. Dengan memiliki pemahaman terhadap tugas dan fungsi instansinya agar dapat mendukung pelaksanaan otonomi daerah.
4. Pegawai di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY untuk melakukan cross check terhadap jawaban yang diberikan kepada bidang/pejabat yang ditunjuk dan sumber informasi yang digunakan dalam penelitian ini.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*).

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yaitu data yang merupakan faktor penunjang yang bersifat teoritis/kepustakaan.

Data yang diperoleh berupa gambaran umum dan data pegawai Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.4. INFORMASI

Untuk informasi jumlah personil yang menjadi obyek penelitian yakni Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKM DIY. Narasumber terpilih Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktur eselon III dan IV pada Dinas Koperasi UMKM DIY.

Teknik pengambilan sampling dilakukan dengan cara sumber dan *random sampling* sebagai berikut :

Narasumber terpilih Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktur eselon III dan IV pada Dinas Koperasi UMKM DIY.

3.5. TEKNIK ANALISIS DATA.

Dalam penelitian ini, teknik analisis dibatasi hanya dengan menggunakan analisis SWOT untuk pemetakan isu atau faktor-faktor strategis dalam pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Koperasi UMKM DIY adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis*), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor tersebut. Alasan dilakukan analisis SWOT adalah agar dapat teridentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terkait pengembangan sumber daya manusia. Dengan diketahuinya isu-isu atau faktor strategi tersebut, selanjutnya dapat ditentukan strategi yang dapat diterapkan dimasa yang akan datang dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya

manusia guna meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY.

Teknik analisis SWOT merupakan tahap langkah awal upaya untuk menemukan isu strategis yang nantinya selalu berkaitan dengan penemuan pengembangan sumber daya manusia guna peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY.

Diagram Matriks SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

Faktor Internal	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
Faktor Eksternal	Identifikasi Kekuatan	Identifikasi
PELUANG (O)	STRATEGI S - O	STRATEGI W - O
Identifikasi Kesempatan	Menggunakan kekuatan Untuk mengungkap Kesempatan	Mengatasi kelemahan Dengan mengambil Kesempatan
ANCAMAN (T)	STRATEGI S - T	STRATEGI W - T
Identifikasi Ancaman	Menggunakan kekuatan Untuk menghindari Ancaman	Meminimalkan kelemahan dengan Menghindari ancaman

Beberapa strategi yang diperoleh dari teknik analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strength Opportunity*) : memanfaatkan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal.
2. Strategi WO (*Weakness Opportunity*) : memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan luar.
3. Strategi ST (*Strength Threat*) : menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.
4. Strategi WT (*Weakness Threat*) : memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.

Langkah-langkah analisis yang dapat dilakukan adalah :

1. Pemberian angket kepada beberapa sumber data, isi angket kuesioner adalah identifikasi permasalahan untuk masing-masing analisis SWOT.
2. Tabulasi dan Skoring terhadap hasil jawaban kuesioner kemudian pemberian bobot penilaian terhadap masing-masing variabel dalam analisis SWOT.
3. Setelah dilakukan Skoring, maka akan dipilih salah satu skor untuk menentukan strategi apa yang akan digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia sebagai usaha peningkatan kinerja pegawai.

Adapun kerangka analisis digunakan untuk memudahkan penyajian dan pemahaman analisis pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY

BAB IV

PENYAJIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. PENYAJIAN DATA

1. Gambaran Umum Organisasi Dinas

Sejarah singkat berdirinya Instansi Dinas Koperasi Usaha Mikro Usaha Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta, adalah pemisahan dari Instansi Induk yaitu Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Daerah Istimewa Yogyakarta adalah Badan Pengembangan Perekonomian dan Investasi Daerah (BAPEKOINDA) Provinsi DIY berdiri berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi DIY Nomor : 4 Tahun 2001 tentang Pembentukan dan Organisasi Lembaga Teknis Daerah di Lingkungan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hal ini sebagai implementasi dari undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan di Daerah sehingga diperlukan adanya perangkat daerah yang terdiri dari Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Sekretaris Daerah. Sejalan dengan pelaksanaan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tersebut, maka keberadaan Organisasi Biro, Dinas, dan Kantor untuk selanjutnya berubah statusnya menjadi Lembaga Teknis Daerah. Kemudian berdasarkan surat kawat Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah tanggal 6 September Tahun 2000

Nomor : 061/2061/SJ, pengaturan kelembagaan perangkat daerah diatur dalam 3 (tiga) Peraturan Daerah yaitu Peraturan Daerah yang mengatur Sekretaris Daerah. Sebagai perwujudan dari adanya Peraturan Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Restrukturisasi Nomor 4 Tahun 2001, maka dilaksanakan restrukturisasi organisasi dilingkungan pemerintahan di tingkat Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Restrukturisasi organisasi dilakukan dalam bentuk perampangan organisasi.

Adapun Badan Pengembangan Perekonomian dan Investasi Daerah (BAPEKOINDA) Propinsi DIY merupakan hasil dari peleburan 4 (empat) Instansi yang terdiri dari 3 (tiga) Instansi Daerah, dan 1 (satu) dari Instansi Daerah, dan 1 (satu) dari Instansi Pusat (vertikal) Instansi Daerah tersebut meliputi : Biro Bina Perekonomian Propinsi DIY, Badan Penanaman Modal Daerah (BKPM) Propinsi DIY, dan Dinas Pertambangan dan Energi Propinsi DIY, sedangkan dari Instansi Pusat (vertikal) yaitu Kanwil Perdagangan Propinsi DIY dan Kanwil Departemen Koperasi dan UKM Propinsi DIY. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 68 Tahun 2015 tentang Rincian Tugas Dan Fungsi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kondisi dan komposisi aparatur dari segi kualitas sudah representatif, namun dari segi kualitas masih belum menunjukkan kompetensi yang dibutuhkan. Di samping itu disiplin, kemampuan dan profesionalisme serta bidang keilmuan yang dimiliki aparatur. Penempatan aparatur yang belum proposional sesuai dengan bidang keahlian dan ketrampilan serta bidang keilmuan yang dimiliki aparatur. Pola pembinaan jenjang karier yang masih belum jelas dan belum ada parameter yang digunakan dalam pengembangan pegawai. Penguasaan teknologi informasi sebagai pendukung pelaksanaan tugas-tugas masih belum dimiliki sebagian besar aparatur.

2. Visi dan Misi

a. Visi : “ Terdepan Dalam Pemberdayaan Koperasi Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (KUMKM) yang Mandiri dan Berdaya Saing di Asean”. Artinya Dinas Koperasi UMKM DIY berperan dalam merumuskan kebijakan daerah untuk memajukan dan memberdayakan Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah sehingga dapat melakukan kerjasama dalam menghadapi keterbukaan ekonomi di Asean.

b. Misi : “ Mewujudkan Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang Mandiri dan Berbudaya Saing “

- Peningkatan Sumber Daya Manusia, diwujudkan melalui program dan kegiatan : penguatan kebijakan entrepreneurship yang mencakup pola pengembangan kewirausahaan, edukasi entrepreneurship di institusi pendidikan, dan penguatan dukungan untuk wirausaha berbasis teknologi dan industri kreatif, peningkatan akses pelatihan dan layanan pendampingan usaha.
- Penguatan Institusi, dilakukan dengan melaksanakan program dan kegiatan : kemitraan investasi berbasis keterkaitan usaha, peningkatan peran koperasi dalam penguatan sistem bisnis pertanian dan perikanan, pariwisata, dan sentra ke kawasan industri Piyungan Bantul dan Kulon Progo.
- Peningkatan Pembiayaan, diwujudkan melalui program dan kegiatan : pengembangan lembaga pembiayaan/bank koperasi dan UMKM dan optimalisasi sumber pembiayaan non bank, pengembangan sistem informasi pembiayaan, advokasi pembiayaan bagi koperasi dan UMKM.
- Peningkatan Produksi dan Pemasaran, dilaksanakan program dan pembinaan : perluasan penerapan teknologi tepat guna, difersifikasi produk berbasis rantai nilai dan keunggulan lokal,

peningkatan penerapan standar produk (SNI, HAKI dan Sertifikasi (Halal, Keamanan pangan dan obat, integrasi fasilitasi pemasaran dan sistem distribusi domestik dan ekspor.

- Perlindungan Usaha, dilakukan melalui program dan kegiatan untuk mencapai : harmonisasi regulasi dan perijinan di tingkat Kabupaten/Kota hingga desa terkait dengan kegiatan usaha, pengurangan jenis, biaya, dan waktu pengurusan biaya, perijinan, sampai tingkat Kabupaten/Kota, dan desa/kelurahan se DIY, peningkatan efektivitas regulasi persaingan usaha yang sehat, peningkatan kerjasama perlindungan dalam pola triple helix.

3. Struktur Organisasi

a. Kepala Dinas membawahi :

- Sekretaris Dinas
- Kepala Bidang Koperasi
- Kepala Bidang UMKM
- Kepala Bidang Pembiayaan
- Jabatan Fungsional

b. Sekretaris Dinas membawahi :

- Kepala Subbag Umum & Kepegawaian
- Kepala Subbag Keuangan

- Kepala Subbag Program dan Informasi
 - c. Kepala Bidang Koperasi membawahi :
 - Kepala Seksi Kelembagaan
 - Kepala Seksi Pengawasan
 - d. Kepala Bidang UMKM membawahi :
 - Kepala Seksi Produktivitas dan Pemasaran
 - Kepala Seksi Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT).
 - e. Kepala Bidang Pembiayaan membawahi :
 - Kepala Seksi Pembiayaan UMKM
 - Kepala Seksi Pembiayaan
 - f. Jabatan Fungsional
4. Tugas Pokok dan Fungsi :
- a. Kepala Dinas :
 - Kepala Dinas mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintah Daerah di Bidang Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah.
 - Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program dan pengendalian di bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Perumusan kebijakan teknis bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.

- Pelaksanaan pekerjaan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pemberian fasilitasi, pembinaan, perlindungan, pemasaran dan pengembangan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah
- Pelaksanaan pelayanan umum bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pemberian fasilitasi bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah Kabupaten/Kota.
- Pemberdayaan sumberdaya dan mitra kerja bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pelaksanaan kegiatan ketatausahaan.
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Sekretariat Dinas :

- Sekretariat mempunyai tugas menyelenggarakan ketatausahaan, penyusunan program, kepegawaian, pengelolaan keuangan, pengelolaan data dan informasi, ketatalaksanaan, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan kinerja Dinas.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.

- Penyusunan program dinas.
- Fasilitasi perumusan kebijakan teknis bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- Penyelenggaraan kearsipan, kerumah tanggaan, pengelolaan barang, kehumasan, kepustakaan, dan ketatalaksanaan dinas.
- Penyelenggaraan kepegawaian dinas.
- Pengelolaan keuangan dinas.
- Pengelolaan data dan pengembangan sistem informasi.
- Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi program serta penyusunan laporan kinerja dinas.
- Fasilitasi pelaksanaan koordinasi dan pengembangan kerjasama teknis.
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program sekretariat.
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Kepala Bidang Koperasi :

- Bidang Koperasi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pemberdayaan koperasi.

- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.
 - Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pembinaan dan pemberdayaan koperasi.
 - Pembinaan dan pemberdayaan koperasi.
 - Fasilitasi kemitraan koperasi dengan pelaku usaha lainnya.
 - Pengelolaan data dan informasi koperasi.
 - Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Bidang Koperasi.
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Kepala Bidang UMKM :

- Bidang UMKM mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusun program kerja
 - Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pembinaan dan pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Pengelolaan data dan informasi usaha mikro, kecil dan menengah.

- Pembinaan dan pengembangan produksi, pemasaran, sumber daya manusia dan peralatan teknologi.
- Pemantauan perkembangan dan fasilitasi penyelesaian permasalahan/sengketa usaha mikro, kecil dan menengah.
- Fasilitasi kemitraan usaha mikro, kecil dan menengah dengan lembaga dan pelaku usaha lainnya.
- Fasilitasi perlindungan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

e. Kepala Bidang Pembiayaan :

- Bidang Pembiayaan mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pengendalian, dan fasilitasi pembiayaan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.
 - Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pembiayaan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.

- Pengelolaan data pembiayaan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
- Fasilitasi pembiayaan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Fasilitasi bantuan kepada koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Fasilitasi advokasi dan penyelesaian bantuan kepada koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pembinaan manajemen pembiayaan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pembinaan dan pengembangan pembiayaan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Fasilitasi kemitraan pembiayaan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Bidang Pembiayaan.
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Kepala Subbag Umum dan Kepegawaian :

- Kepala Subbag Umum mempunyai tugas melaksanakan kearsipan, kerumahtanggaan, pengelolaan barang, kepegawaian, kehumasan, kepastakaan daketatalaksanaan Dinas.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.
 - Pengelolaan kearsipan.
 - Penyelenggaraan kerumahtanggaan Dinas.
 - Pengelolaan barang Dinas.
 - Pengelolaan data kepegawaian Dinas.
 - Penyediaan bahan mutasi pegawai Dinas.
 - Penyediaan kesejahteraan pegawai Dinas.
 - Penyediaan bahan pembinaan pegawai Dinas.
 - Penyelenggaraan kehumasan Dinas.
 - Pengelolaan kepastakaan Dinas.
 - Penyediaan bahan ketatalaksanaan Dinas.
 - Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Subbagian Umum.
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

g. Kepala Subbag Keuangan :

- Kepala Subbag Keuangan mempunyai tugas mengelola keuangan Dinas.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.
 - Pengelolaan keuangan Dinas.
 - Pelaksanaan perbendaharaan keuangan Dinas.
 - Pelaksanaan akuntansi keuangan Dinas.
 - Pelaksanaan verifikasi anggaran Dinas.
 - Penyusunan pertanggungjawaban anggaran Dinas.
 - Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Subagian Keuangan.
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

h. Kepala Subbag Program dan Informas :

- Kepala Subbag Program dan Informasi mempunyai tugas menyusun program, mengelola data, mengembangkan sistem informasi, monitoring, evaluasi dan menyusun laporan kinerja Dinas.

- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.
 - Penyusunan program Dinas.
 - Penyusunan rencana anggaran Dinas.
 - Penyiapan bahan dan pelaksanaan kerjasama di bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Pengelolaan data, pengembangan sistem informasi dan pelayanan informasi koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Penyelenggaraan pemantauan dan pengendalian program koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan kinerja Dinas.
 - Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Subbag Program dan Informasi.
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

i. Kepala Seksi Kelembagaan :

- Kepala Seksi Kelembagaan dan Usaha mempunyai tugas melaksanakan Pembinaan dan Pemberdayaan Kelembagaan dan Usaha Koperasi.

- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.
 - Penyediaan bahan kebijakan teknis pembinaan kelembagaan dan usaha koperasi.
 - Pelaksanaan penyuluhan perkoperasian.
 - Pelaksanaan verifikasi berkas pengajuan pengesahan badan hukum koperasi.
 - Pelaksanaan proses pengesahan dokumen badan hukum koperasi.
 - Fasilitasi kemitraan usaha koperasi.
 - Pembinaan pengembangan usaha koperasi.
 - Pembinaan pemantapan kelembagaan koperasi.
 - Pembinaan Rapat Anggota Koperasi.
 - Pembinaan administrasi usaha koperasi.
 - Fasilitasi promosi dan pemasaran koperasi.
 - Fasilitasi bantuan perakatan koperasi.
 - Mentoring dan evaluasi perkembangan kelembagaan dan usaha koperasi.
 - Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Seksi Kelembagaan dan Usaha.

- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

j. Kepala Seksi Pengawasan :

- Kepala Seksi Pengawasan mempunyai tugas melaksanakan Pengawasan Koperasi.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.
 - Penyiapan bahan kebijakan teknis pengawasan koperasi.
 - Pelaksanaan penilaian kesehatan usaha simpan pinjam koperasi.
 - Pelaksanaan pemeringkatan kualitas koperasi.
 - Pembinaan teknis pengawasan koperasi.
 - Fasilitasi dan advokasi penyelesaian permasalahan sengketa koperasi dan perlindungan koperasi.
 - Pengelolaan data dan informasi pengawasan koperasi.
 - Monitoring dan evaluasi pengawasan koperasi.
 - Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Seksi Pengawasan.
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

k. Kepala Seksi Produktifitas dan Pemasaran :

- Kepala Seksi Produktifitas dan Pemasaran mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja
 - Penyediaan bahan kebijakan teknis produktifitas dan pemasaran.
 - Pengelolaan data dan informasi usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Pembinaan dan pengembangan produksi, pemasaran, sumber daya manusia dan peralatan/teknologi.
 - Pemantauan perkembangan usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Fasilitasi advokasi dan penyelesaian permasalahan/sengketa usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Fasilitasi kemitraan usaha mikro, kecil dan menengah dengan lembaga dan pelaku usaha lainnya.
 - Fasilitasi standarisasi dan perijinan usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Fasilitasi dan perlindungan bagi saham mikro, kecil dan menengah.
 - Fasilitasi bantuan peralatan usaha mikro, kecil dan menengah.

- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Seksi Produktivitas dan Pemasaran.
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

1. Kepala Seksi PLUT :

- Kepala Seksi Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) mempunyai tugas menyediakan jasa layanan bagi pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja.
 - Penyediaan bahan kebijakan teknis pusat layanan usaha terpadu.
 - Penyediaan layanan konsultasi bisnis bagi UMKM.
 - Pelaksanaan pelatihan dan pendampingan bisnis bagi UMKM.
 - Fasilitasi jejaring bisnis bagi UMKM.
 - Fasilitasi promosi dan pemasaran bagi UMKM.
 - Penumbuhan wirausaha melalui inkubasi bisnis.
 - Penyediaan layanan perpustakaan bagi UMKM.
 - Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Seksi Pusat Layanan Usaha Terpadu.

- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

m. Kepala Seksi Pembiayaan Koperasi :

- Kepala Seksi Pembiayaan Koperasi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pengendalian, dan fasilitasi pembiayaan koperasi.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusun program kerja.
 - Penyediaan bahan kebijakan teknis pembiayaan koperasi.
 - Pengelolaan data pembiayaan koperasi.
 - Pemantauan perkembangan pembiayaan koperasi.
 - Pelaksanaan analisis perkembangan pembiayaan koperasi.
 - Fasilitasi pembiayaan koperasi.
 - Fasilitasi bantuan/hibah/bansos koperasi.
 - Fasilitasi kemitraan pembiayaan koperasi.
 - Fasilitasi advokasi dan penyelesaian permasalahan /sengketa pembiayaan koperasi.
 - Pembinaan manajemen pembiayaan koperasi.
 - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan fasilitasi pembiayaan koperasi.

- Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan program Seksi Pembiayaan Koperasi.
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

n. Kepala Seksi Pembiayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah :

- Kepala Seksi Pembiayaan UMKM mempunyai tugas pembinaan, pengendalian, dan fasilitasi pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Mempunyai fungsi :
 - Penyusunan program kerja
 - Penyiapan bahan kebijakan teknis pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Pengelolaan atas pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Pemantauan perkembangan pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Pelaksanaan analisis pembiayaan usahamikro,kecil dan menengah.
 - Fasilitasi pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
 - Fasilitasi bantuan/hibah/bansos usahamikro,kecil dan menengah.

- Fasilitasi kemitraan pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Fasilitasi advokasi dan penyelesaian permasalahan/sengketa pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pembinaan manajemen pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Monitoring dan evaluasi pelaksanaan fasilitasi pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Seksi Pembiayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

o. Kelompok Jabatan Fungsional :

1. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis di bidang keahliannya masing-masing.
2. Kelompok Jabatan Fungsional dapat dibagi-bagi dalam sub kelompok sesuai dengan kebutuhan dan keahliannya masing-masing dan dikoordinasikan oleh seorang tenaga fungsional senior.
3. Pejabat Fungsional dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab langsung Kepala Dinas.

4. Kebutuhan jabatan fungsional ditentukan berdasarkan sifat, jenis, beban kerja.
5. Pembinaan terhadap tenaga fungsional dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

5. Kepegawaian / Personalia

Keadaan Pegawai pada Dinas Koperasi UMKM DIY tahun 2016 berjumlah 65 orang sebagai berikut:

- a. Berdasarkan jenis jumlah 65 orang

Laki-laki : 44 orang

Perempuan : 21 orang

- b. Berdasarkan status jumlah 46 orang

PNS : 46 orang

Kontrak : 19 orang

Jumlah : 65 orang

- c. Berdasarkan golongan 46 orang

Golongan I : 1 orang

Golongan II : 7 orang

Golongan III : 32 orang

Golongan IV : 6 orang

Jumlah : 46 orang

d. Berdasarkan pendidikan 46 orang

SD	:	-	orang
SMP	:	3	orang
SLTA	:	25	orang
DIPLOMA	:	-	orang
S 1	:	13	orang
S 2	:	<u>5</u>	<u>orang</u>
Jumlah	:	<u>46</u>	<u>orang</u>

e. Berdasarkan eselon 14 orang

Eselon IIA	:	1	orang
Eselon IIB	:	-	orang
Eselon III	:	4	orang
Eselon IV	:	<u>9</u>	<u>orang</u>
Jumlah	:	<u>14</u>	<u>orang</u>

STIE Widya Wiyana
Jangan Plagiat

Perencanaan SDM dilakukan sesuai dengan kebutuhan formasi sistem rekrutmen dan orientasi dilakukan secara profesional, tanpa diskriminasi ataupun kolusi dan nepotisme. Untuk mengantisipasi era persaingan antar daerah yang semakin tajam dengan dilaksanakannya otonomi daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan perubahan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dan dimasukinya era globalisasi, upaya peningkatan

kemampuan sumber daya manusia yang ada dilakukan melalui berbagai jalur, yaitu pendidikan dan latihan serta pengiriman pegawai untuk mengikuti program tugas belajar. Jenis diklat yang diselenggarakan untuk meningkatkan kualitas personil terus dilaksanakan agar personil semakin mampu melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pembinaan lain yang juga dilakukan terhadap pegawai adalah pembinaan moral dengan ceramah-ceramah keagamaan pada setiap bulan sekali yang tergabung di Kantor Pemda Daerah Istimewa Yogyakarta pelaksanaan setiap bulan dengan cara bergilir bertempat di Dinas/Instansi terkait dilingkungan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kepada para pegawai yang dianggap mampu melaksanakan tugas dengan baik, sebagai bentuk penghargaan kepadanya dipercaya untuk menduduki jabatan tertentu (apabila memenuhi persyaratan standar jabatan yang diperlukan). Sistem perencanaan dan pengembangan karier pegawai dilakukan secara bertahap dan berjenjang sesuai dengan daftar urutan kepangkatan dan prestasi yang mampu ditunjukkan pegawai. Sejalan dengan kemajuan jaman dan adanya ketentuan yang mempersyaratkan kriteria tertentu untuk menduduki jabatan, maka antusiasme personil untuk mengikuti program pengembangan kualitas aparatur sangat tinggi.

Namun upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan birokrasi Dinas Koperasi UMKM DIY tidak mendapatkan perhatian yang cukup besar, yang dibuktikan dengan pengalokasian dana

yang mencukupi bagi penyelenggara kegiatan pendidikan dan latihan. Dengan melihat pada mata anggaran pada kegiatan peningkatan kualitas personil, nampak pula bahwa Dinas Koperasi UMKM Daerah Istimewa Yogyakarta lebih memberikan perhatian terhadap kegiatan diklat struktural dari pada diklat teknis fungsional yang sesungguhnya sangat penting untuk meningkatkan kemampuan pegawai, mengingat diklat tersebut bersifat teknis dan berkaitan langsung dengan fungsi masing-masing pegawai. Anggaran untuk menyelenggarakan diklat teknis fungsional baru ada pada tahun anggaran yang sangat jauh jika dibandingkan dengan alokasi dana untuk diklat struktural.

4.2. KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM DINAS KOPERASI UMKM DIY.

1. Perubahan dan Perkembangan Kebijakan Pembangunan.

Secara umum Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah telah mengidentifikasi beberapa permasalahan pembangunan yang dihadapi lima tahun kedepan. Salah satunya adalah permasalahan Sumber Daya Manusia aparatur termasuk didalamnya adalah Pegawai Negeri Sipil. Permasalahan tersebut adalah rendahnya kualitas pelayanan umum antara lain karena penyalahgunaan kewenangan dan terjadinya penyimpangan, rendahnya kinerja sumber daya aparatur, belum memadainya sistem kelembagaan (organisasi) pemerintahan, rendahnya

kesejahteraan pegawai, serta banyaknya peraturan perundang-undangan yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan keadaan dan tuntutan pembangunan. Untuk itu salah satu agenda pembangunan nasional yang disusun adalah menciptakan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Upaya untuk mewujudkan hal tersebut, disusun arah kebijakan pembangunan penyelenggaraan negara, yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

- a. Menuntaskan penanggulangan penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk praktek-praktek KKN melalui penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (good governance), pemberian sanksi yang berat bagi pelaku KKN, peningkatan efektifitas pengawasan aparatur, peningkatan budaya kerja aparatur, percepatan tindak lanjut hasil-hasil pengawasan.
- b. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi negara melalui penataan kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar lebih memadai, efektif, dengan struktur lebih ramping luwes dan responsif, peningkatan efektifitas dan efisiensi ketatalaksanaan pada semua tingkat dan lini pemerintahan, penataan dan peningkatan kesejahteraan pegawai dan memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi optimal

pengembangan dan pemanfaatan e-government dan dokumen/arsip negara dalam pengelolaan tugas dan fungsi pemerintahan.

2. Meningkatkan Keberdayaan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pembangunan.

Dua dari tiga arah kebijakan pembangunan nasional penyelenggaraan negara tersebut diatas mengamanatkan dilakukannya upaya-upaya yang difokuskan pada dua aspek pembangunan yaitu aspek kelembagaan dan sumber daya manusia aparatur. Maksud dari arah kebijakan tersebut yaitu agar pembangunan penyelenggaraan negara mampu mewujudkan aparatur yang profesional, aparatur yang akuntabel, dan aparatur yang sejahtera serta kelembagaan yang efisiensi dan tangap terhadap perubahan. Dengan terwujudnya kondisi aparatur sebagai tersebut diatas, diharapkan dapat mengantarkan upaya pembangunan nasional penyelenggaraan negara mencapai tujuan agenda pembangunan nasional, yaitu menciptakan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

3. Perkembangan Sosial Politik.

Maksudnya kepentingan politik di masa datang akan semakin terbuka dan cenderung mendistorsi manajemen kepegawaian khususnya dalam pembinaan karier (jabatan) kepegawaian, baik di tingkat pusat maupun daerah. Pengisian lowongan jabatan karier pada level manajerial tersebut dalam birokrasi pemerintahan merupakan celah yang rawan

terhadap intervensi kekuatan politik dan kekuatan tertentu lainnya. Kedepan tantangan tersebut akan semakin meningkat, baik dalam bentuk interaksi langsung unsur-unsur kekuatan politik dengan birokrasi maupun interaksi tidak langsung melalui aktivitas sosial bertendensi politik oleh aparatur. Kondisi demikian dapat dicontohkan dengan perkembangan isu actual “ Pemilihan Kepala Daerah secara langsung atau PILKADA “ (terkait dengan perkembangan Otonomi Daerah dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004).

4. Perkembangan Implementasi Otonomi Daerah.

Penguatan desentralisasi daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota semakin didorong oleh Pemerintah (pusat) dengan maksud agar setiap daerah semakin lebih berdaya, semakin meratanya pembangunan dan kesejahteraan masyarakat daerah. Langkah nyata yang telah dilakukan oleh pemerintah antara lain ditetapkannya Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah. Meskipun Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 sudah diberlakukan selama lima tahun, namun demikian dalam kurun waktu tersebut, muncul akses yang menyertai penyelenggaraan otonomi daerah, khususnya dalam penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia PNS di daerah. Hal tersebut nampak adanya kecenderungan para pejabat kepegawaian daerah menetapkan

keputusan/kebijakan yang kurang selaras dengan peraturan perundang-undangan kepegawaian yang berlaku secara nasional.

Hal tersebut disebabkan antara lain :

- a. Adanya hambatan (eksklusivitas) terhadap masuknya PNS dalam rangka pembinaan karier secara nasional dari luar daerah, meskipun daerah setempat kekurangan pegawai yang kompeten sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya yang harus dilaksanakan. Akibatnya terhambatnya pelayanan publik di daerah karena kurangnya ketersediaan aparat yang kompeten dibidangnya.
- b. Adanya kecenderungan daerah membentuk unit organisasi yang sama dengan daerah lainnya, tanpa mempertimbangkan kebutuhan riil dan potensi daerah setempat (kelurahan).
- c. Adanya kecenderungan daerah membentuk organisasi menurut kepentingan daerah serta Urgensi atau kompetensi daerah yang seringkali dapat berbeda dengan kelembagaan Kepala Bagian Vertikal di atasnya yang dapat menimbulkan kendala koordinatif antara pusat dan daerah termasuk pengembangan Sumber Daya Manusia yang terkait.

5. Pesatnya Perkembangan Teknologi Informasi Komunikasi.

Globalisasi dan revolusi teknologi informasi komunikasi menjadi tantangan tersendiri bagi birokrasi dalam upaya menciptakan pemerintahan yang baik, pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi secara tepat guna, dengan didukung kualitas sumber daya manusia yang baik akan mampu meningkatkan efektifitas birokrasi untuk meningkatkan kinerjanya. Namun demikian apabila ketersediaan sarana tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara tepat guna dan tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas baik, maka hal tersebut hanya akan menciptakan inefisiensi dan akan menghambat sistem manajemen secara keseluruhan. Permasalahan klasik Dinas Koperasi UMKM DIY yang sering timbul berkaitan dengan kurang berdayanya sistem informasi manajemen Dinas Koperasi UMKM DIY adalah :

- a. Adanya mutasi pejabat/Pegawai yang kurang memperhatikan kompetensi dan latar belakang pendidikan dengan tugas pokoknya.
- b. Adanya mutasi pejabat/Pegawai yang terlalu singkat /cepat , sehingga pemahaman terhadap suatu tugas yang belum optimal sudah terjadi mutasi lagi ke tugas yang lain.

6. Kebijakan Sistem Penyusunan Anggaran dan Perencanaan Pembangunan.

1. Kebijakan Sistem Penyusunan Anggaran Belanja.

Perubahan yang cukup mendasar dalam pemanfaatan anggaran belanja pemerintah beserta jajarannya yang ditetapkan melalui Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Dengan ditetapkannya peraturan perundangan tersebut dikenal

adanya sistem penganggaran berbasis kinerja, yaitu suatu sistem penganggaran yang harus disusun atas dasar :

- a. Fungsi/kegiatan yang akan dilakukan oleh setiap satuan kerja, hal ini berarti bahwa setiap pengalokasian anggaran belanja harus diorientasikan pada fungsi/kegiatan program yang akan dilakukan oleh lembaga (*Budget follow functions*).
- b. Penyusunan rencana anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting system*), hal ini merupakan pembaruan dalam sistem perencanaan anggaran belanja pemerintah, karena setiap pengeluaran anggaran yang teralokasikan harus terukur oleh pencapaian kinerja kegiatan program yang ditunjukkan melalui keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang akan dicapai.
- c. Disusun dengan prakiraan maju (*progress estimate*). Prakiraan maju dalam hal ini adalah bahwa penyusunan rencana kegiatan program yang akan dilaksanakan dan anggaran yang diperlukan, disusun dalam satu rangkaian prakiraan dua tahun berikutnya.
- d. Kebijakan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Sebagai tindak lanjut adanya perubahan sistem perencanaan anggaran pemerintah sebagai tersebut diatas, ditetapkan undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional. Subtansi dari peraturan perundangan ini adalah kebijakan perencanaan pembangunan yang

mengamanatkan bahwa rencana kerja setiap lembaga dan Pemerintah Daerah disusun berpedoman pada rencana strategi (renstra) masing-masing lembaga. Selanjutnya juga dinyatakan bahwa renstra memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya lembaga yang disusun dengan berpedoman pada RPJM Nasional dan bersifat indikatif. Dengan demikian peraturan perundangan ini mengamanatkan bahwa setiap lembaga harus menyusun rencana pembangunan menengah (lima tahunan) dalam dokumen rencana strategi lembaga atau renstra lembaga dengan berpedoman pada RPJM Nasional, yang kemudian menjadi pedoman bagi setiap lembaga untuk menyusun rencana kerja (tahunan).

7. Peluang Kepegawaian ke Depan.

Keberadaan Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat birokrasi yang berasal dari jalur karier kepegawaian (*nonpolitical appointees*) selalu dijumpai di setiap pemerintahan suatu negara, dan keberadaanya akan terus eksis selama pemerintahan negara tersebut masih ada. Keberadaan PNS dibutuhkan oleh pemerintah dan negara (*Stakeholder*) dimana Pegawai Negeri Sipil selaku pelaksana kebijakan untuk menggerakkan birokrasi, dan dibutuhkan oleh masyarakat secara umum (*customer*) dalam wujud pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat (fungsi

publik service). Oleh karena itu Pegawai Negeri Sipil disebut “*Public servant atau civil servant*” yang selalu dibutuhkan oleh pemerintah/negara, dan masyarakat sebagai pengguna jasa PNS. Perubahan dari dua faktor utama (pemerintah selaku stakeholder dan PNS selaku pelaksana kebijakan/penyelenggara birokrasi serta penyedia pelayanan kepada masyarakat) diperlukan karena dipengaruhi oleh dinamika perubahan di berbagai bidang.

Penyesuaian yang harus dilakukan oleh kepegawaian adalah menyelaraskan program-program kepegawaian dengan arah kebijakan pembangunan nasional sesuai tuntutan *stakeholder* (pemerintah) dan masyarakat yang menghendaki terwujudnya PNS profesional dan bersih dari KKN, sehingga mampu menghadirkan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan mewujudkan pemerintah yang baik dan berwibawa (*good governance*). Masih terbuka peluang bagi kepegawaian di masa depan, apabila mampu mengembangkan sistem manajemen kepegawaian guna mewujudkan PNS sebagai diharapkan oleh *Stakeholder* dan customer-nya.

4.3. PEMBAHASAN.

1. Analisis Lingkungan Internal

Kegiatan analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Dalam penelitian ini komponen yang dapat ditetapkan sebagai faktor internal, Pertama, organisasi dan manajemen yang meliputi struktur organisasi, komunikasi, sistem pengendalian iklim/kultur organisasi, sistem perencanaan, kapabilitas pemimpin dan gaya kepemimpinan. Kedua, personalia yang meliputi kuantitas dan kualifikasi SDM di dalam organisasi, perencanaan SDM, sistem rekrutmen, seleksi dan orientasi, sistem latihan dan pengembangan kemampuan pegawai, jenis diklat yang diberikan kepada SDM, sistem penilaian pelaksanaan kerja, pemberian kompensasi dan penghargaan yang dilakukan bagi SDM, dan sistem perencanaan dan pengembangan karier pegawai.

a. Organisasi dan Manajemen

1. Struktur Organisasi

Ditinjau dari struktur organisasi, pada Dinas Koperasi UMKM DIY untuk pembagian kerja, standarisasi pekerjaan dan hasil yang harus dicapai sudah ada. Demikian pula spesialisasi pekerjaan dan mekanisme koordinasi dalam melaksanakan tugas, dan pendelegasian wewenang, pemberian tugas cukup jelas, dan hubungan antara pimpinan dan staf sangat baik. Akan

tetapi dilihat dari beban kerja Kepala Bagian sangat padat sehingga Kepala bagian belum mampu melaksanakan semua tugas yang menjadi tanggungjawab Kepala Bagian seringkali person harus bekerja diluar jam kerja agar dapat menyelesaikan tepat waktunya. Konsekuensi yang harus diterima adalah terjadinya pengeluaran ekstra bagi anggaran.

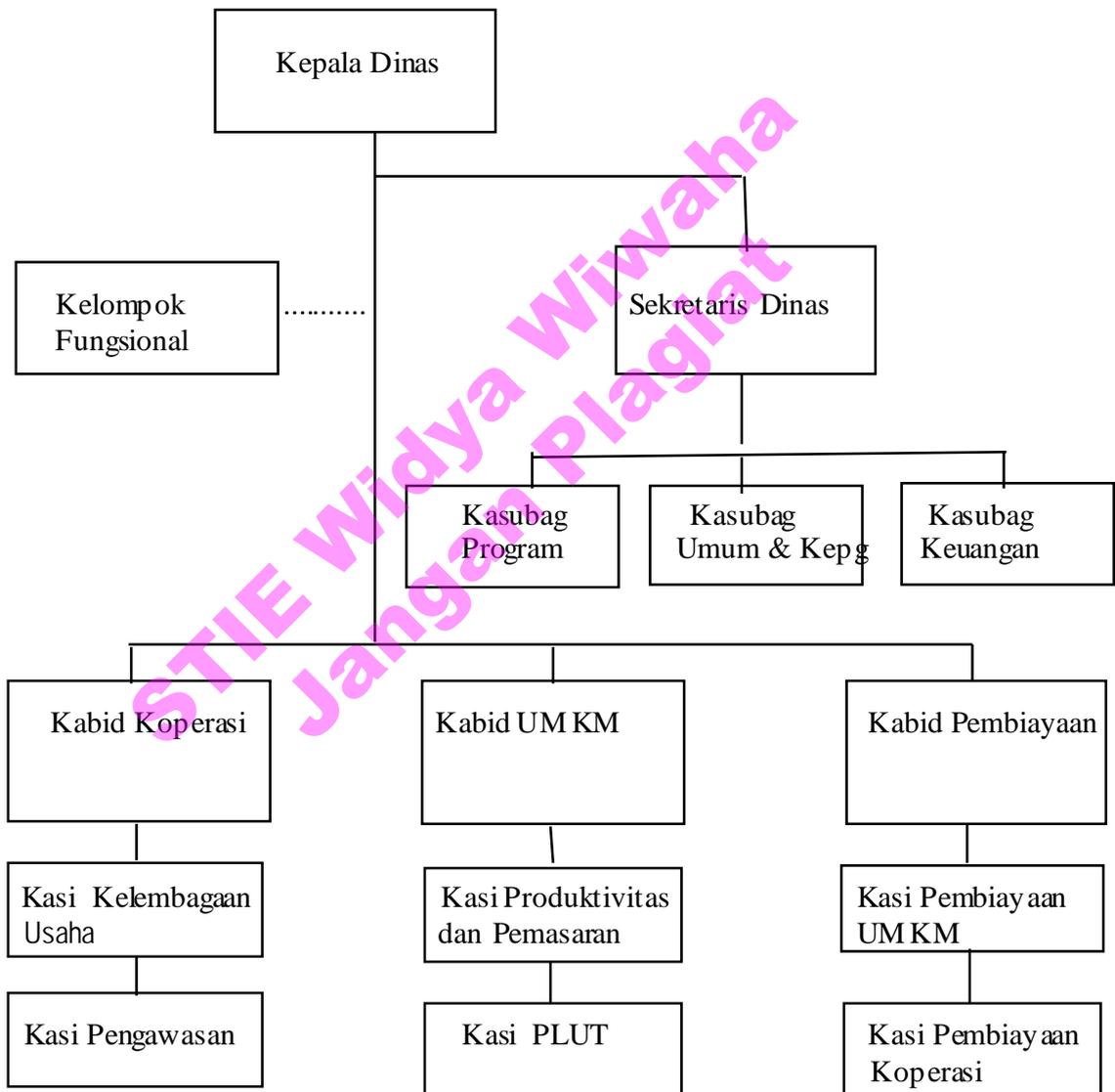
Adapun Bagan Struktur Organisasi Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai berikut :

Gambar 1

Bagan Struktur Organisasi
Dinas Koperasi UMKM DIY

Bagan Struktur Organisasi
Dinas Koperasi UM KM DIY

Perda Prop. DIY
Nomor : 15.



Ket : ——— Garis komando.

2. Komunikasi

Dalam melaksanakan komunikasi, sistem yang dilaksanakan adalah melalui face permasalahan yang sangat serius, dengan menggunakan atau melalui alat komunikasi seperti telepon bila permasalahan dianggap sederhana, dan dapat pula dilanjutkan dengan musyawarah pada saat rapat staf yang sasarannya untuk memecahkan permasalahannya.

Mekanisme komunikasi vertikal yang berlaku di kepala bagian, pimpinan secara langsung melalui stafnya atau dilaksanakan dengan menyelenggarakan rapat staf, sedangkan mekanisme komunikasi horisontal dilaksanakan oleh para staf melalui koordinasi untuk menerjemahkan kebijakan pimpinan. Hasil wawancara dengan sekretaris pada prinsipnya tidak terdapat gangguan dalam komunikasi di kepala bagiannya.

Demikian pula antara kepala bagiannya dengan kepala bagian lain, karena mekanisme koordinasi sudah dipahami. Namun masih pernah terjadi ketika koordinasi lanjutan dilakukan, personal yang dikirim bukanlah orang yang pertama mengikuti rapat, dan sering kali pula antar orang kedua tidak di koordinasi lebih dulu, sehingga terjadi kesenjangan informasi dan pertemuan harus sedikit mengulang. Hal tersebut sesungguhnya merupakan pemborosan.

3. Sistem Pengendalian.

Untuk sistem pengendalian yang dilaksanakan selama ini, khususnya berkaitan dengan APBD sudah sesuai dengan peraturan perundangan, namun masih saja terdapat perbedaan penafsiran dimana pemeriksa dalam memahami esensi kegiatan yang dilakukan oleh kepala bagian (hasil wawancara dengan salah satu subbagian administrasi keuangan sekretariat daerah). Sebagai berikut : ketika kepala bagian mengajukan anggaran suatu kegiatan, sering kali panitia anggaran melakukan pemotongan secara global tanpa melakukan pencermatan terhadap item-item yang diajukan.

Akibatnya sampai terjadi kegiatan tersebut tidak didukung anggaran yang memadai. Ada sinkronisasi seharusnya panitia anggaran memahami tugas dan fungsi sehingga ketika melaksanakan konsultasi kegiatan, setiap kepala bagian mendapatkan porsi anggaran sesuai dengan skala prioritas kebutuhan. Atau jika diperlukan efisiensi, pos anggaran yang harus diefisiensikan jelas, sehingga tidak seluruh pos anggaran. Pengendalian yang dilakukan oleh aparat pengawasan internal dalam menerapkan salah satu peraturan sering kali terdapat kesalahpahaman persepsi antara pemeriksa dengan yang diperiksa, dimana yang diperiksa menunjukkan alasan

berdasarkan ketentauan yang menjadi kebijakan, sedangkan aparat pemeriksa seringkali kurang mampu memberikan penjelasan. Kesulitan melakukan pemeriksaan juga terjadi ketika berkaitan dengan standarisasi harga, terutama untuk pembelian barang. Karena standarisasi yang berlaku belum menyesuaikan atau kurang mengikuti perkembangan harga yang terjadi dilapangan pada akhirnya terjadi penyesuaian kuantitas barang yang dibeli tidak sesuai standar harga.

4. Iklim/Kultur Organisasi.

Berkaitan dengan iklim dan kultur organisasi, yang berlaku adalah ketaatan kepada peraturan organisasi dan loyal kepada pimpinan. Selama ini seperti diakui oleh Kepala Sub Bagian Umum, Data dan Pelaporan, Kultur seperti ini mampu mendukung pelaksanaan tugas organisasi namun demikian, di masa mendatang ketaatan kepada peraturan harus diimbangi dengan kemampuan menginterpretasikan peraturan tersebut secara baik dan bijak.

Hal ini menghindari adanya peraturan yang sudah ketinggalan jaman tetapi tetap diterapkan sehingga justru menghambat. Begitu pula loyalitas yang diperlukan dimasa depan bukanlah loyalitas terhadap pimpinan tetapi loyalitas terhadap tugas dan tanggung jawab serta kepada Kepala Bagian.

5. Sistem Perencanaan.

Sistem perencanaan sebagai salah satu sistem yang sangat penting agar pelaksanaan tugas dan fungsi Kepala Bagian berhasil. Mengenai hal ini, sistem perencanaan yang berlaku merupakan perpaduan antara bottom up planing dengan top down planing. Artinya, pimpinan selain memberi arahan dan petunjuk mengenai berbagai perencanaan kegiatan, juga memberikan kesempatan kepada staf untuk mengajukan berbagai usulan kegiatan yang akan dilaksanakan. Berbagai usulan kegiatan inipun seringkali merupakan bentuk respon Kepala Bagian terhadap aspirasi masyarakat.

Kendala yang sering dihadapi dalam melakukan perencanaan adalah kurang akuratnya data dan informasi yang tersedia atau banyaknya data yang satu sama lain berbeda, sehingga perencanaan yang disusun pada akhirnya kurang tepat. Hal ini mempengaruhi efektifitas hasil yang dicapai.

6. Kapabilitas Pemimpin.

Atas dasar hasil wawancara dengan beberapa karyawan/Staf dari beberapa bidang di lingkungan kepala Bagian Administrasi Dinas Koperasi UMKM DIY, para pimpinan dilingkungan Kepala Bagian tersebut memiliki kemampuan yang beragam. Menurut Kepala Bagian Administrasi Dinas Koperasi UMKM

DIY, Pimpinan yang memiliki **kapabilitas** baik adalah mereka yang mempunyai latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya. Apalagi kalau yang bersangkutan sudah pernah mengikuti diklat-diklat hasilnya juga akan lebih baik dan lancar.

Namaun demikian diakui juga oleh salah seorang karyawan/Staf Bagian Administrasi Dinas Koperasi UMKM DIY, ada Pimpinan yang tidak memiliki kapabilitas memadai, terutama mereka yang saat ini berada pada tingkat pimpinan eselon bawah, yang menjadi pimpinan semisal Kasi/Kasubag hanya karena pengalaman kerja yang lama sehingga daftar urutan kepangkatannya paling tinggi, sedangkan tingkat pendidikannya tidak memadai.

7. Gaya Kepemimpinan.

Seperti halnya kapabilitas pemimpin, gaya kepemimpinan yang dimiliki para pimpinan dilingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY juga bermacam-macam, sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan latar belakang sosial, namun berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai di berbagai bidang dilingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY, dari semua bidang, seksi, subbag yang ada memiliki gaya kepemimpinan demokratis dan persuasif.

Indikator pimpinan yang memiliki gaya demokratis dan persuasif akan membawa lingkungan organisasi yang dikelola secara optimal, kepemimpinannya memiliki visi yang jelas, mengutamakan kemampuan manajemen, menghargai kontribusi orang lain, komunikasi tidak terhambat, mendorong prestasi kerja maka pendekatan yang dilakukan terhadap bawahannya sangat manusiawi. Serta melakukan bimbingan agar bawahan memahami kebijakan pimpinan. Pendekatan seperti ini mendorong para karyawan/Staf berusaha bekerja dengan baik dan memiliki tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.

Disisi lain, banyak pimpinan yang berani mengambil resiko dan selalu bersedia bertanggung jawab apabila karyawan/stafnya melakukan suatu kesalahan dan mendapatkan tantangan dari luar instansi. Untuk menciptakan iklim kerja yang menantang, pimpinan yang berpendidikan memadai biasanya mampu menciptakan iklim persaingan yang sehat diantara para karyawan/staf, seperti menerapkan sistem punishment dan reward yang diwujudkan dalam bentuk pemberian tugas bagi yang telah menunjukkan bukti melaksanakan tugas dengan baik, dan pemberian teguran kepada mereka yang melalaikan tugas.

Prosedur dan teknik pengambilan keputusan yang biasanya diterapkan oleh pimpinan yang memiliki gaya demokratis adalah mencari masukan dari para karyawan/staf dengan cara brainstorming dan melengkapinya dengan data dan informasi. Atas dasar semua itu keputusan dapat diambil secara komprehensif karena banyaknya unsur yang telah diperhitungkan.

b. Sistem Informasi.

Sistem **informasi** dilakukan melalui berbagai teknologi komunikasi yang ada, seperti telepon, faksimili dan intrnet. Keberadaan peralatan komunikasi tersebut sangat membantu penyelesaian tugas masing-masing personil. Namun sampai saat ini belum ada perencanaan suatu sistem informasi berbasis komputer yang akan dapat memberikan informasi secara mudah kepada siapapun yang membutuhkan informasi yang berada di DIY.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Faktor Politik

Undang-undang baru yang mengatur tentang kepegawaian yaitu Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 secara nyata memberikan peluang yang besar kepada seatiap pegawai dilingkungan instansi pemerintah untuk meningkatkan kemampuannya. Seperti tertuang

dalam pasal 12 Undang-undang tersebut disebutkan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja. Ketentuan ini merupakan satu peluang besar yang diberikan kepada PNS untuk mengembangkan kualitasnya agar dapat melaksanakan tugas secara profesional.

Pada pasal lain, seperti pasal 31 disebutkan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan. Seperti pasal 12, ketentuan dalam pasal 31 ini menunjukkan besarnya dukungan negara terhadap upaya peningkatan kualitas kemampuan aparaturnya, bagi terselenggaranya tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara baik.

Dalam upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia aparatur pemerintah, dari hasil wawancara dengan anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Istimewa Yogyakarta, nampak bahwa pada prinsipnya legislatif sangat mendukung proses tersebut. Namun demikian apabila dibandingkan dengan kenyataan yang ada,

yakni alokasi dana yang sangat minim, maka komitmen untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di lingkungan birokrasi Daerah Istimewa Yogyakarta belum konsisten karena baru bersifat politis dan hanya jargon.

b. Faktor Ekonomi.

Kondisi perekonomian negara yang serba sulit akibat tekanan krisis perekonomian memang menjadi berbagai kegiatan pembangunan, termasuk didalamnya adalah kegiatan kualitas personil birokrasi menghadapi hambatan yang cukup berat, terutama berkaitan dengan keterbatasan anggaran. Namun sebagai bentuk respon terhadap tuntutan jaman bahwa kualitas personil birokrasi pemerintah harus ditingkatkan, maka meskipun sangat sedikit (tidak sebanding dengan kebutuhan yang sesungguhnya), alokasi dana tersebut untuk kegiatan ini masih ada.

Demikian pula halnya dengan kondisi perekonomian daerah yang terimbas dengan adanya permasalahan perekonomian nasional. Kondisi yang memprihatinkan ini menjadikan pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta melakukan pembatasan terhadap berbagai kegiatan pembangunan, termasuk dalam upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia birokrasi.

c. Faktor Sosial.

Pada prinsipnya masyarakat sangat mendukung tersedianya aparat birokrasi pemerintah yang berkualitas, karena keberadaannya akan memberikan kemudahan kepada mereka dalam memperoleh pelayanan dari pemerintah. Dapat dikatakan bahwa peningkatan kualitas SDM aparat merupakan satu tuntutan yang harus dipenuhi, mengingat perkembangan jaman semakin pesat, tantangan harus dihadapi dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan juga berubah dengan cepat. Tanpa diikuti dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia personil birokrasi pemerintahan, maka birokrasi pemerintah akan tertinggal dibandingkan dengan perkembangan jaman, termasuk didalamnya adalah peningkatan kemampuan masyarakat.

d. Faktor Teknologi.

Perkembangan teknologi, termasuk didalamnya teknologi komunikasi memberikan peluang besar bagi aparat birokrasi pemerintah untuk meningkatkan kemampuannya. Perkembangan internet yang memberikan kemudahan bagi setiap orang untuk mengakses berbagai informasi dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan kemampuan aparatur pemerintah daerah.

Untuk menunjang proses peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia birokrasi pemerintah dibidang teknologi, keberadaan

lembaga-lembaga pendidikan swasta yang menyelenggarakan kursus-kursus sangat membantu. Seperti mengenai internet kepada para pegawai, telah dilakukan kerjasama dengan Bagian /Dinas Instansi yang terkait, Dinas Koperasi UMKM DIY untuk menyelenggarakan atau mengakses kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, selain itu juga telah dilakukan kerjasama dengan lembaga pendidikan komputer swasta yang telah dipercaya untuk menyelenggarakan kegiatan ini.

Namun demikian masih banyak para pegawai dilingkungan birokrasi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta yang memanfaatkan fasilitas internet dengan menggunakan komputer pribadi di rumah-rumah mereka. Hal ini dikatakan oleh salah satu pegawai di Dinas Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, dirinya paling tidak mengakses internet setiap harinya minimal 2 jam. Banyak juga pegawai lain yang menggunakan internet di warnet. Situs-situs yang dia kunjungi adalah situs yang menyajikan berbagai informasi berita.

Berdasarkan uraian diatas, nampak bahwa kemajuan teknologi komunikasi internet belum dimanfaatkan secara optimal. Pemakaian teknologi tersebut berkisar pada berita dan hiburan atau kepariwisataan, belum dimanfaatkan sepenuhnya untuk

menghimpun informasi bagi peningkatan kualitas aparatur pemerintah.

3. Analisis SWOT

Berdasarkan analisis tersebut isu-isu strategis dan faktor internal serta faktor eksternal yang berkaitan dengan obyek penelitian, maka dapat diidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan yang merupakan faktor internal dan faktor peluang dan ancaman yang merupakan faktor eksternal.

a. Analisis Faktor Internal.

1. Kekuatan.

- a. Struktur Organisasi Dinas Koperasi UMKM DIY yang baik, yakni selaku SKPD yang terbentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam hal ini Gubernur DIY.
- b. Kepabilan yang baik sesuai pendidikan dan keahliannya.
- c. Kelengkapan infrastruktur, jabatan struktur dan fungsional yang baik.
- d. Aspek legal, yaitu berbagai peraturan yang melandasi keberadaan Sekretariat Dinas Koperasi UMKM DIY secara institusional.
- e. Ketersediaan sumber daya manusia pegawai di Sekretariata Dinas Koperasi UMKM DIY secara kuantatif menunjukkan

jumlah 46 pegawai yang berada pada jabatan struktural maupun staf.

2. Kelemahan.

- a. Keterbatasan kualitas dan kompetensi pembinaan sumber daya manusia (SDM) internal Sekretariat Dinas Koperasi UMKM DIY baik pemangku jabatan struktural maupun fungsional umum/pelaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- b. Masih lemahnya komitmen pegawai di Sekretariat Dinas Koperasi UMKM DIY membangun visi bersama untuk mrencapai tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat dan Pegawai Negeri Sipil di Daerah Istimewa Yogyakarta pada khususnya.
- c. Kapasitas kelembagaan yang mengacu pada kelembagaan struktur kelembagaan terkait dengan fungsi yang harus diselenggarakan oleh Sekretariat Dinas Koperasi UMKM DIY . Meskipun keputusan Gubernur Nomor 68 Tahun 2015 telah menjadi landasan di Dinas Koperasi UMKM DIY.
- d. Latar belakang pendidikan pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY. Meskipun pendidikan bukan satu-satunya faktor penentu keberhasilan seseorang dalam berkinerja, namun mengingat tingkat pendidikan masih menjadi indek

kualitas dan keunggulan daya nalar sumber daya manusia. Maka kondisi tersebut perlu mendapat perhatian dalam rangka menghadapi tantangan organisasi dan menyelenggarakan misionis kedepan.

- e. Dukungan IPTEK dalam manajemen kepegawaian . hal ini berkaitan dengan dukungan sistem informasi manajemen kepegawaian, mengacu pada kurang berdayanya sistem informasi kepegawaian dalam menjajikan data dan informasi kepegawaian secara cepat, tepat dan akurat setiap dibutuhkan.
- f. Belum terpenuhinya kebutuhan norma dan prosedur sebagai pedoman kerja dan perilaku pegawai, sekaligus sebagai upaya pengembangan nilai penerapan budaya kerja/etos kerja di seluruh jajaran pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.

Berdasarkan analisis terhadap **isu-isu strategis** dan faktor internal maupun eksternal yang berkaitan dengan obyek penelitian, maka selanjutnya dapat diidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan yang merupakan faktor internal dan faktor-faktor peluang dan ancaman yang merupakan faktor eksternal.

b. Analisis Faktor Eksternal.

1. Peluang.

- a. Keberadaan Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat birokrasi, akan selalu dijumpai di setiap pemerintah dan keberdayaannya akan terus berjalan dengan baik selama pemerintahan itu masih ada.
- b. Fungsi public service. Keberadaan Pegawai Negeri Sipil (Khususnya di Dinas Koperasi UMKM DIY) dibutuhkan masyarakat secara umum (Customer) dalam wujud pelayanan publik yang diberikan. Oleh karena itu Pegawai Negeri Sipil disebut sebagai public/civil servant yang selalu dibutuhkan oleh pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa Pegawai Negeri Sipil.
- c. Kesejahteraan terwujudnya Pegawai Negeri Sipil, dimana penghasilan Pegawai Negeri Sipil yang dapat memenuhi tingkat hidup layak bagi diri dan keluarganya.
- d. Menciptakan terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang bersih dari KKN sehingga menghadirkan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan mendorong terciptanya kepemimpinan yang baik dan berwibawa (good governance).
- e. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang lebih

dikenal dengan Otonomi Daerah, dengan sangat jelas memberikan peluang lebih luas kepada setiap Pemerintah Daerah termasuk Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Istimewa Yogyakarta untuk mengatur dan menata rumah tangga daerahnya sendiri. Demikian halnya terkait dengan pengembangan Sumber Daya Manusia, Pemerintah Daerah lebih leluasa dalam menentukan strategi sesuai dengan kebutuhan.

2. Ancaman.

- a. Semakin meningkatnya tuntutan dari masyarakat terhadap kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM DIY.
 - b. Belum tepat dalam tertatanya birokrasi baik sumber daya aparatumnya maupun kelembagaannya.
 - c. Munculnya teknologi baru dalam sistem informasi manajemen.
 - d. Kondisi politik yang sepenuhnya stabil.
 - e. Persaingan dengan daerah lain.
- c. Identifikasi Faktor-faktor Internal.

Tabel 1

IFAS (*Internal Strategis Factor Analysis Summary*)

Di Dinas Koperasi UMKM DIY

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai tertimbang	Keterangan
Kekuatan (<i>Strengths</i>)				
1. Struktur Organisasi yang baik.	0,3	5	1,5	
2. Kapabilitas Pemimpin yang baik	0,2	4	0,8	
3. Aspek Legal Dinas Koperasi UMKM DIY	0,2	4	0,8	
4. Kelengkapan Infrastruktur baik Jabatan struktur dan staf teknis.	0,1	3	0,3	
5. Ketersediaan SDM secara Kuantitatif	0,2	4	0,8	
Jumlah			<u>4,2</u>	
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
1. Keterbatasan Kualitas dan Kompetensi pembinaan SDM pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY baik pemangku jabatan struktural maupun Staf	0,2	3	0,6	
2. Masih Lemahnya komitmen pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY dalam membangun visi, misi bersama untuk mencapai	0,2	3	0,6	

tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.				
3. Kapasitas kelembagaan yang mengacu pada kelemahan struktur kelembagaan terkait dengan fungsi yang harus diselenggarakan oleh Dinas.	0,2	4	0,8	
4. Latar belakang pendidikan pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.	0,2	4	0,8	
5. Dukungan IPTEK terhadap teknologi dan informasi dalam manajemen kepegawaian.	0,10	3	0,3	
6. Belum terpenuhinya kebutuhan norma dan prosedur sebagai pedoman kerja dan perilaku pegawai, sekaligus sebagai upaya pengembangan nilai penerangan budaya kerja/etos kerja diseluruh jajaran pegawai di sekretariat dinas koperasi UMKM DIY.	0,10	3	0,3	
Jumlah			<u>3,4</u>	

Keterangan :

- Skala Rating : mulai 1 (tidak penting) s/d 5 (sangat penting).
- Bobot faktor : dari 0,1 (sangat dibutuhkan) s/d 0,0 (tidak dibutuhkan)

Berdasarkan tabel IFAS diperoleh total skor. Hal ini menunjukkan bahwa Dinas Koperasi UMKM DIY mampu bereaksi terhadap faktor strategis internalnya walaupun sebenarnya masih dapat ditingkatkan dengan cara mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan, misalnya meningkatkan disiplin dan koordinasi dengan dinas lain.

d. Identifikasi Faktor-faktor Eksternal.

Tabel 2

EFAS (*Eksternal Strategis Factor Analysis Summary*)

Di Dinas Koperasi UMKM DIY

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai tertimbang	Keterangan
<p>Peluang :</p> <p>1. Keberadaan PNS sebagai aparat birokrasi, akan selalu dijumpai di setiap pemerintah dan keberadaannya akan terus eksis selama pemerintahan itu masi ada.</p>	0,2	4	0,8	
<p>2. Fungsi public service. Keberadaan PNS (khususnya pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY) dibutuhkan oleh masyarakat secara umum. (Customer) dalam wujud pelayanan publik yang diberikan.</p>	0,2	3	0,6	

3. Kesejahteraan PNS, dimana penghasilan PNS yang dapat memenuhi tingkat hidup layak bagi diri dan keluarga.	0,1	3	0,3	
4. Menciptakan terwujudnya PNS yang bersih dari KKN sehingga menghadirkan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan mendorong terciptanya kepemimpinan yang baik (good governance)	0,25	4	1,0	
5. Otonomi Daerah yang memberikan peluang lebih besar dalam mengatur rumah daerahnya sendiri.	0,25	4	1,0	
Jumlah			<u>3,7</u>	
Ancaman :				
1. Semakin meningkatnya tuntutan dari masyarakat terhadap kinerja pegawai di Dinas KoperasiUMKM DIY.	0,25	3	0,75	
2. Belum tertatanya birokrasi baik sumber daya aparatumya maupun kelembagaannya.	0,25	3	0,75	
3. Munculnya teknologi baru dalam sistem informasi manajemen kepegawaian.	0,25	4	1,0	

4. Kondisi politik yang belum sepenuhnya stabil.	0,05	4	0,2	
5. Persaingan antar daerah yang kurang sehat.	0,20	3	0,6	
Jumlah			<u>3,3</u>	

Keterangan :

- Skala rating : mulai 1 (tidak penting) s/d 5 (sangat penting).
- Bobot faktor : dari 1,0 (sangat dibutuhkan) s/d 0,0 (tidak dibutuhkan)

Berdasarkan tabel EFAS diperoleh total skor. Hal ini menunjukkan bahwa di Dinas Koperasi UMKM DIY mampu bereaksi terhadap faktor eksternalnya dengan segala keterbatasan yang ada. Setelah mengetahui nilai tertimbang dan total nilai tertimbang untuk variabel maka langkah selanjutnya menentukan posisi organisasi dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matrik SWOT sekaligus untuk menentukan strategi selanjutnya. Dari hasil perhitungan di atas terdapat selisih nilai tertimbang sebagai berikut :

Tabel 3

Selisih Nilai Tertimbang

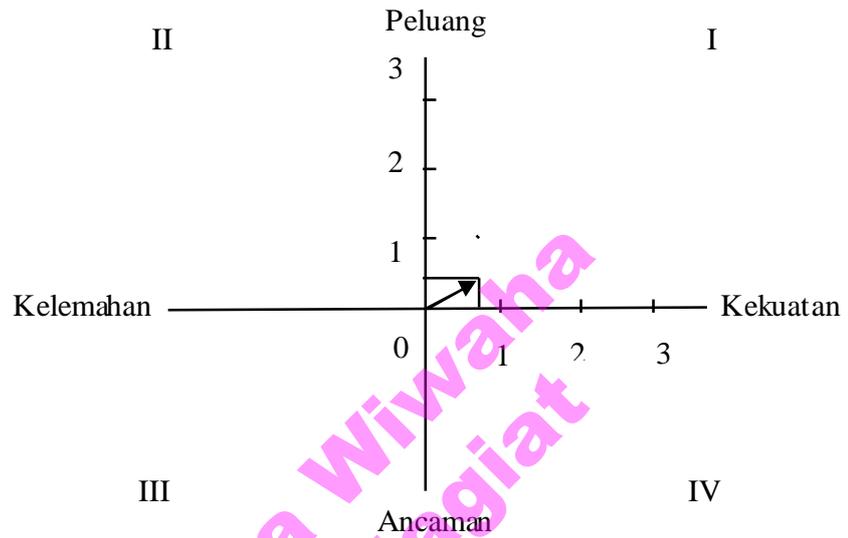
Nilai Tertimbang Kekuatan	4,20
Nilai Tertimbang Kelemahan	3,40
Selisih Positif	0,80
Nilai Tertimbang Peluang	3,70
Nilai Tertimbang Ancaman	3,30
Selisih Positif	0,40

Dari hasil perhitungan selisih nilai tertimbang kekuatan dengan nilai tertimbang kelemahan merupakan selisih positif **0,80** dan selisih nilai tertimbang peluang dengan nilai tertimbang ancaman adalah selisih positif **0,40** maka posisi organisasi berada pada kuadran I, dan saran penggunaan strategi sesuai dengan kekuatan yang dimiliki dan besarnya peluang yang masih tersedia.

Oleh sebab itu posisi organisasi dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut :

Gambar 2

Peta Posisi Kekuatan dan Peluang Organisasi



Dengan demikian posisi organisasi terletak pada kuadran I, karena kedua selisih nilai tertimbang adalah positif, yakni 0,80 dan 0,40. Manajemen Sumber Daya Manusia pada Dinas Koperasi UMKM DIY disyogakan untuk mengimplementasikan strategi pengembangan Sumber Daya Manusiannya.

Tabel 4

Pemetaan Faktor-Faktor Internal dan Eksternal
Di Dinas Koperasi UMKM DIY

Faktor Internal	Faktor Eksternal
<p>Kekuatan :</p> <p>1. Struktur Organisasi yang baik.</p>	<p>Peluang :</p> <p>1. Keberadaan PNS sebagai aparat</p>

<p>2. Kapabilitas Pemimpin yang baik.</p> <p>3. Aspek legal, yaitu berbagai peraturan yang melandasi keberadaan di Dinas Koperasi UMKM DIY secara institusional.</p> <p>4. Kelengkapan Infrastruktur, Jabatan Struktural dan staf teknik yang baik.</p> <p>5. Ketersediaan SDM pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY secara kuantitatif menunjukkan jumlah 45 orang pegawai yang berada pada jabatan struktural maupun staf.</p> <p>Kelemahan :</p> <p>1. Keterbatasan kualitas dan kompetensi pembinaan SDM pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY baik pemamngku jabatan struktural maupun staf.</p> <p>2. Masih lemahnya komitmen pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY membangun visi bersama untuk mencapai tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat dan PNS di Pemda Daerah Istimewa Yogyakarta.</p> <p>3. Kapasitas Kelembagaan yang mengacu pada kelemahan struktur kelembagaan terkait dengan fungsi yang harus</p>	<p>birokrasi, akan selalu dijumpai disetiap pemerimntahan dan keberadaanya akan terus eksis selama pemerintahan itu masih ada.</p> <p>2. Fungsi public service keberadaan PNS (khususnya pegawai di Dinas Koperasi UMKMDIY) dibutuhkan olh masyarakat secara umum (<i>customer</i>) dalam wujud pelayan publik yang diberikan.</p> <p>3. Kesejahteraan PNS, dimana penghasilan PNS yang dapat memenuhi tingkat hidup layak bagi diri dan keluarga.</p> <p>4. Menciptakan terwujudnya PNS yang bersih dari KKN sehingga menghadirkan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan mendorong terciptanya kepemimpinan yang baik (<i>good goverance</i>).</p> <p>5. Otonomi Daerah yang memberikan peluang lebih besar dalam mengatur rumah tangga daerahnya sendiri.</p> <p>Ancaman :</p> <p>1. Semakin meningkatnya tuntutan dari masyarakat trhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.</p>
---	--

<p>diselenggarakan oleh di Dinas Koperasi UMKM DIY.</p> <p>4. Latar belakang pendidikan pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.</p> <p>5. Dukungan IPTEK dalam manajemen kepegawaian.</p> <p>6. Belum terpenuhinya kebutuhan norma dan prosedur sebagai pedoman kerja dan perilaku pegawai, sekaligus sebagai upaya pengembangan nilai penerangan budaya kerja/etos kerja diseluruh jajaran pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.</p>	<p>2. Belum tertatanya birokrasi baik sumber daya aparaturnya maupun kelembagaannya.</p> <p>3. Munculnya teknologi baru dalam sistem informasi manajemen kepegawaian.</p> <p>4. Kondisi politik yang sepenuhnya stabil.</p> <p>5. Persaingan antar daerah yang kurang sehat.</p>
---	--

e. Matrik SWOT.

Strategi yang direkomendasikan berdasarkan data dan temuan melalui teknik SWOT yang mengolaborasi dimensi kekuatan dan kelemahan dari faktor lingkungan dan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal sebagai berikut:

Internal Faktor Analisis IFAS	<p>Kekuatan</p> <p>1. Struktur Organisasi yang baik.</p> <p>2. Kapabilitas pemimpin yang</p>	<p>Kelemahan</p> <p>1. Keterbatasan kualitas dan kompetensi pembinaan SDM pegawai di Dinas</p>
-------------------------------	--	--

	<p>baik.</p> <p>3. Aspek legal, yaitu berbagai peraturan yang melandasi keberadaan di Dinas Koperasi UMKM DIY secara institusional.</p> <p>4. Kelengkapan Infrastruktur, jabatan Struktural dan staf teknis yang baik.</p> <p>5. Ketersediaan SDM pegawai di Dinas KoperasiUMKM DIY secara kuantitatif menunjukkan jumlah 46 pegawai yang berada pada jabatan strukturak maupun staf.</p>	<p>Koperasi UMKM DIY baik pemangku jabatan struktural maupun staf.</p> <p>2. Masih lemahnya komitmen pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY membangun visi bersama untuk mencapai tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat dan PNS di Daerah Istimewa Yogyakarta.</p> <p>3. Kapasitas kelembagaan yang mengacu pada kelemahan struktur kelembagaan terkait dengan fungsi yang harus diselenggarakan oleh Dinas Koperasi UMKM DIY.</p> <p>4. Latar belakang pendidikan pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY .</p> <p>5. Dukungan IPTEK dalam manajemen kepegawaian.</p>
--	---	---

		<p>6. Belum terpenuhinya kebutuhan norma dan prosedur sebagai pedoman kerja dan perilaku pegawai, sekaligus sebagai upaya pengembangan nilai penerangan budaya kerja/etos kerja diseluruh jajaran pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.</p>
<p>Eksternal Faktor Analisis EFAS Peluang</p> <p>1. Keberadaan PNS sebagai aparat birokrasi, akan selalu dijumpai disetiap pemerintah dan keberadaannya akan terus eksis selama pemerintahan itu masih ada.</p> <p>2. Fungsi public service. Keberadaan PNS(khususnya pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY)</p>	<p>SO Strategi</p> <p>1. Meningkatkan eksistensi PNS di Dinas Koperasi UMKM DIY dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.</p> <p>2. Peningkatan kesejahteraan melalui berbagai upaya dalam rangka mengacu motivasi kerja baik secara</p>	<p>WO Strategi</p> <p>1. Pengembangan kapasitas SDM pada Dinas Koperasi UMKM DIY disetiap lini melalui pelatihan /pendidikan yang mengarah pada kebutuhan baik dalam rangka peningkatan kompetensi maupun peningkatan wawasan dan pengetahuan serta pembinaan karir</p>

<p>dibutuhkan oleh masyarakat secara umum (customer) dalam wujud pelayanan Publik yang diberikan.</p>	<p>material maupun non material melalui pemberian penghargaan, pembinaan secara adil dan rasional.</p>	<p>berbasis kompetensi.</p>
<p>3. Kesejahteraan PNS, dimana penghasilan PNS yang dapat memenuhi tingkat hidup layak bagi diri dan keluarga.</p>	<p>3. Meningkatkan kerjasama antar bidang dan lintas SKPD baik berupa koordinasi dalam rangka penyelenggaraan kegiatan program yang mengarah pada pengembangan sistem manajemen kepegawaian.</p>	<p>2. Perencanaan kebutuhan dan penempatan SDM diarahkan pada kebutuhan kompetensi SDM untuk menyelenggarakan fungsi sesuai rencana strategi organisasi.</p>
<p>4. Menciptakan terwujudnya PNS yang bersih dari KKN sehingga menghadirkan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan mendorong terciptanya kepemimpinan yang baik. (good goverance).</p>	<p>4. Membangun komitmen dan visi bersama untuk mencapai tujuan pembangunan SDM aparatur pada pemerintah DIY.</p>	<p>3. Pemenuhan kebutuhan norma-norma dan prosedur sebagai upaya pengembangan nilai-nilai dan penerapan budaya kerja di seluruh jajaran di Dinas Koperasi UMKM DIY.</p>
<p>5. Otonomi Daerah yang memberikan peluang lebih besar dalam mengatur rumah tangga daerahnya</p>	<p>5. Meningkatkan peraturan yang mendorong peningkatan SDM.</p>	

sendiri.		
Ancaman	ST Strategi	WT. Strategi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Semakin meningkatnya tuntutan dari masyarakat terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY 2. Belum tertatanya birokrasi baik sumber daya aparatur nya maupun kelembagaannya. 3. Munculnya tehnologi baru dalam sistem informasi manajemen kepegawaian. 4. Kondisi politik yang sepenuhnya belum stabil. 5. Persaingan antara daeah yang kurang sehat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkatkan kualitas pelayanan kepada masarakat dengan pengembangan kepribadian dan perilaku serta moral. 2. Tingkatkan kemampuan pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY melalui kufsus, pelatihan terutama dalam penguasaan tehnologi. 3. Melakukan kerjasama antar daerah dalam rangka peningkatanh kualitas SDM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki prosedur dan pedoman kerja sehingga terciptanya budaya kerja PNS di Dinas Koperasi UMKM DIY yang profesional dan bebas KKN. 2. Evaluasi dan menyikapi kinerja pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY apakah sudah sesuai denagn misi yang diemban. 3. Memperbaiki sistem informasi bidang kepegawaian sehingga mampu mmemberikan pelayanan secara cepat, tepat, dan akurat.

- f. Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi UMKM DIY.

Berdasarkan hasil analisis dalam metrik SWOT dengan menggunakan teknik manajemen strategi, maka strategi pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKMDIY yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan eksistensi PNS di Dinas Koperasi UMKM DIY dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.
2. Peningkatan kesejahteraan melalui berbagai upaya dalam rangka memacu motivasi kerja baik secara materiil maupun non materiil melalui pemberian penghargaan, pembinaan secara adil dan rasional.
3. Meningkatkan kerja sama antar bidang dan lintas Kepala Bagian baik berupa koordinasi/kolaborasi dalam rangka penyelenggaraan kegiatan program yang mengarah pada pengembangan sistem manajemen kepegawaian.
4. Membangun komitmen dan visi bersama untuk mencapai tujuan pembangunan SDM aparatur pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Pengembangan kapasitas SDM di Dinas Koperasi UMKM DIY di setiap lini melalui pelatihan/pendidikan yang mengarah pada kebutuhan baik dalam rangka peningkatan kompetensi maupun

peningkatan wawasan dan pengetahuan serta pembinaan karier berbasis kompetensi.

6. Perencanaan kebutuhan dan penempatan SDM diarahkan pada kebutuhan kompetensi SDM untuk menyelenggarakan fungsi sesuai rencana strategi organisasi.
7. Pemenuhan kebutuhan norma-norma dan prosedur sebagai upaya pengembangan nilai-nilai dan penetrapan budaya kerja di seluruh jajaran pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.

Untuk dapat memilih alternatif strategi yang paling menguntungkan terhadap strategi-strategi yang telah dapat dirumuskan tersebut dilakukan pembobotan seperti tampak pada tabel 2. Pembobotan menggunakan angka yang setiap angkanya dianggap mewakili bobot tertentu. Semakin tinggi akan yang ditunjukkan suatu strategi, maka alternatif strategi tersebut memiliki tingkat kelayakan untuk dilaksanakan yang semakin baik.

Adapun angka-angka yang dipergunakan untuk menentukan bobot adalah sebagai berikut :

- Angka 1 : Tidak Baik
- Angka 2 : Kurang Baik
- Angka 3 : Cukup Baik
- Angka 4 : Baik
- Angka 5 : Sangat Baik

Tabel 5
 Pembobotan Terhadap Strategi-Strategi Pengembangan Sumber
 Daya Manusia
 Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil
 Pada Dinas Koperasi UMKM DIY

No	Alternatif Strategi	Kon siste nsi	Keterse diaan sumber daya	Hubu ngan denga n strate gi lain	Ting kat Resi ko	Apli cabl e	Total bobo t
1	Pengembangan kapasitas SDM pada Dinas Koperasi UMKM DIY di setiap lini melalui pelatihan/pendidikan yang mengarah pada kebutuhan baik dalam rangka peningkatan kompetensi maupun peningkatan wawasan dan pengetahuan serta pembinaan kaier berbasis kompetensi.	4	3	4	4	4	19
2	Peningkatan kesejahteraan melalui berbagai upaya dalam rangka memacu motivasi kerja baik secara materil maupun non materil melalui pemberian penghargaan, pembinan secara adil dan rasional.	4	3	4	4	3	18
3	Meningkatkan kerjasama antar bidang dan lintas SKPD baik berupa koordinasi dalam rangka penyelenggaraan kegiatn progarm yang mengarah pada pengembangan sistem	4	3	4	3	3	17

	manajemen kepegawaian.						
4	Membangun komitmen dan visi bersama untuk mencapai tujuan pembangunan SDM aparatur pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.	4	3	4	1	3	16
5	Meningkatkan eksistensi PNS di Dinas Koperasi UMKM DIY dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.	4	3	4	1	3	16
6	Perencanaan kebutuhan dan penempatan SDM diarahkan pada kebutuhan kompetensi SDM untuk menyelenggarakan fungsi sesuai rencana strategi organisasi.	4	2	4	2	2	14
7	Pemenuhan kebutuhan norma-norma dan prosedur sebagai upaya pengembangan nilai-nilai dan penerapan budaya kerja di seluruh jajaran pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.	4	3	3	2	1	13

Berdasarkan analisis terhadap setiap alternatif strategi diatas, maka dapat ditetapkan bahwa alternatif yang memiliki bobot tertinggi jika dibandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya adalah pengembangan

kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Koperasi UMKM DIY disetiap lini melalui pelatihan/pendidikan yang mengarah pada kebutuhan baik dalam rangka meningkatkan kompetensi maupun peningkatan wawasan dan pengetahuan serta pembinaan karir berbasis kompetensi. Arinya strategi peningkatan kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia pada Dinas Koperasi UMKM DIY adalah dengan melaksanakan alternatif pertama akan memberikan kemungkinan nilai keberhasilan yang tertinggi dibandingkan apabila melaksanakan alternatif-alternatif lainnya.

Dalam melaksanakan alternatif strategi pertama, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, pada saat perencanaan kegiatan pembangunan sumber daya manusia dilingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY adalah aspek-aspek unggulan yang terdapat di Dinas Koperasi UMKM DIY, dengan pengertian kegiatan peningkatan kualitas sumber daya manusia di Dinas Koperasi UMKM DIY harus disesuaikan dengan sektor-sektor unggulan yang ada, agar kegiatan tersebut benar-benar memberikan manfaat bagi pengembangan kesejahteraan masyarakat.

Secara teknis, pada saat melakukan perencanaan pengembangan sumber daya manusia dilingkungan di Dinas Koperasi UMKM DIY ada beberapa alternatif strategi dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia yaitu :

1. Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan latihan bagi Pegawai Negeri Sipil dilingkungan di Dinas Koperasi UMKM DIY, selain dilaksanakan diklat struktural, perlu juga diklat teknis fungsional guna peningkatan kompetensi yang berkaitan dengan kepegawaian.
2. Perencanaan program tugas belajar bagi aparat dilingkungan di Dinas Koperasi UMKM DIY, program studi yang ditawarkan seharusnya selain untuk meningkatkan kemampuan manajemen publik dan merumuskan kebijakan publik, juga program studi yang terkait dengan sektor-sektor tersebut agar nantinya aparat di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY, selain dapat merumuskan kebijakan publik yang tepat mampu mengatur publik dengan baik, juga dapat mengembangkan sektor-sektor tersebut secara optimal.
3. Bersikap proaktif berkoordinasi dengan berbagai lembaga perguruan tinggi dan lembaga-lembaga lainnya dalam upaya meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi UMKM DIY.

Namun demikian, hal ini bukan berarti bahwa sektor-sektor lainnya tidak penting untuk dikembangkan dan tidak memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas pula.

Sebagai upaya menyeimbangkan pelaksanaan pembangunan, sektor-sektor lain yang perlu digarap, termasuk peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor tersebut, agar dapat mengelola sektor-sektor yang menjadi

tanggungjawabnya dengan baik lagi kemajuan, hal ini berarti diklat teknis fungsional menjadi satu kegiatan yang perlu semakin dikembangkan agar aparat dilingkungan di Dinas Koperasi UMKM DIY memiliki kemampuan memadai diberbagai sektor pembangunan (sesuai bidang tugas masing-masing). Apalagi diketahui bahwa masih banyak personil yang berada di Dinas Koperasi UMKM DIY hanya berpendidikan SLTA, sedangkan untuk personil yang berpendidikan tinggi nampak pula bahwa mayoritas program studi yang mereka tempuh tidak spesifik berkaitan dengan sektor-sektor pembangunan yang menjadi unggulan daerah ataupun sektor-sektor lainnya.

Dengan dikembangkan diklat teknis fungsional akan memberikan nilai tambah bagi setiap aparat birokrasi dilingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY. Dalam hal ini proses rekrutmen pegawai sebagai salah satu bentuk upaya memperoleh pegawai yang berkualitas memadai juga harus memperhatikan berbagai kebutuhan SKPD. Keberadaan sumber daya manusia yang memiliki kualitas beragam dalam suatu Kepala Bagian akan dapat meningkatkan kinerja SKPD, karena ketika SKPD tersebut akan merumuskan kebijakn, berbagai kajian akan dapat dilakukan secara lebih komprehensif.

Dalam proses pengembangan karier pegawai yang juga merupakan salah satu bentuk pengembangan kualitas aparat birokrasi, perlu pula dilakukan pencermatan terhadap penempatan personil-personil yang memiliki kualitas tertentu agar penempatannya *the right man on the right place*, sebagai bentuk upaya meningkatkan kinerja mereka.

Dengan memperhatikan kondisi internal di Dinas Koperasi UMKM DIY, maka dipandang perlu melakukan berbagai upaya nyata. Adapun upaya yang perlu dilakukan oleh Dinas Koperasi UMKM DIY agar dapat terus menyelenggarakan kompetensi intinya di bidang kepegawaian di masa datang untuk memenuhi harapan *Stakeholder*-nya. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain :

1. Melakukan *outwardlooking*, melihat keluar, dengan menyikapi perkembangan isu-isu strategis/dinamika perkembangan/perubahan lingkungan eksternal yang terjadi, termasuk dalam hal ini adalah arah kebijakan pembangunan nasional sumber daya manusia aparatur. Kondisi kepegawaian dan permasalahannya, menyerap aspirasi dan ekspektasi *Stakeholder* (Pemerintah, Pegawai Negeri Sipil dan masyarakat) serta perkembangan global. Upaya ini dilakukan dalam rangka memberdayakan sistem manajemen kepegawaian melalui penyusunan program strategis, guna menjembatani antara sistem manajemen kepegawaian yang saat ini dengan sistem manajemen kepegawaian yang diinginkan.

Pemberdayaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian, pengembangan sistem pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan kepegawaian, dan peningkatan pelayanan publik administrasi kepegawaian.

2. Melakukan *inward looking*, melihat dan menyikapi kondisi internal agar diperoleh gambaran nyata kekuatan dan keterbatasan/kelemahan yang ada di seluruh lini organisasi. Upaya ini tidak saja difokuskan pada aspek kelembagaan, dan aspek ketersediaan prasarana dan sarannya saja, namun lebih jauh lagi adalah mengevaluasi dan menyikapi bagaimana sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKM DIY, dalam hal ini adalah kemampuan dan kompetensinya dalam upaya meningkatkan kinerja Dinas Koperasi UMKM DIY termasuk didalamnya apakah lembaga ini telah melaksanakan kegiatan-kegiatan program sesuai dengan arah kebijakan pembangunan nasional bidang aparatur.

STIE Widya Wiyana
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian penutup ini akan disajikan kesimpulan dan saran serta seluruh temuan yang diperoleh melalui proses penelitian dan analisis yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan strategi manajemen, khususnya penerapan teknik dan matrik SWOT. Penggunaan teknik ini dimaksudkan agar berbagai potensi, permasalahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan internal dan eksternal dapat diketahui secara komprehensif, sehingga upaya meningkatkan kinerja melalui peningkatan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi UMKM DIY, dapat dilakukan secara komprehensif pula.

5.1. KESIMPULAN.

Berdasarkan hasil penyajian data dan analisis data, maka diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kinerja pada Dinas Koperasi UMKM DIY cukup tinggi akan tetapi perlu lebih di perhatikan berkaitan dengan aspek kelembagaan, yang mengacu pada kelemahan struktur kelembagaan terkait dengan fungsi yang harus diselenggarakan oleh Dinas Koperasi UMKM DIY agar dapat :

- a. Meningkatkan Eksistensi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta

- dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.
- b. Peningkatan kesejahteraan melalui berbagai upaya dalam rangka memotivasi kerja baik secara materiil maupun non materiil melalui pemberian penghargaan, pembinaan secara adil dan rasional.
 - c. Meningkatkan kerja sama antar bidang dan lintas instansi baik berupa koordinasi / kolaborasi dalam rangka penyelenggaraan kegiatan program yang mengarah pada pengembangan sistem manajemen kepegawaian.
 - d. Membangun komitmen dan visi bersama untuk mencapai tujuan pembangunan Sumber Daya Manusia aparatur pada pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
 - e. Pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia pada Dinas Koperasi UMKM DIY disetiap lini melalui pelatihan/pendidikan yang mengarah pada kebutuhan baik dalam rangka peningkatan kompetensi maupun peningkatan wawasan dan pengembangan serta pembinaan karir berbasis kompetensi.
 - f. Perencanaan kebutuhan dan penempatan SDM diarahkan pada kebutuhan kompetensi SDM untuk menyelenggarakan fungsi sesuai rencana strategi organisasi.

- g. Pemenuhan kebutuhan norma-norma dan prosedur sebagai upaya pengembangan nilai-nilai dan penerapan budaya kerja di seluruh jajaran pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY.

5.2. SARAN.

Berdasarkan hasil analisis dalam Metrik SWOT dengan menggunakan teknik manajemen strategi, maka strategi pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKM DIY yang dapat dilakukan :

- a. Agar Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan latihan bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY, selain dilaksanakan diklat struktural, perlu juga diklat teknis fungsional guna peningkatan kompetensi yang berkaitan dengan kepegawaian.
- b. Perencanaan tugas belajar bagi aparat di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY program studi yang ditawarkan seharusnya selain untuk meningkatkan kemampuan manajemen publik dan merumuskan kebijakan publik, juga program studi yang terkait dengan sektor-sektor tersebut agar nantinya aparat di lingkungan Dinas Koperasi UMKM DIY selain dapat merumuskan kebijakan publik yang tepat mampu mengatur publik dengan baik, juga dapat mengembangkan sektor-sektor tersebut secara optimal.

- c. Bersikap proaktif berkordinasi dengan berbagai lembaga perguruan tinggi dan lembaga-lembaga lainnya dalam upaya meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi UMKM DIY.
- d. Di Dinas Koperasi UMKM DIY yang salah satunya fungsinya adalah fungsi pelayanan (publik service) keberadaanya sangat di butuhkan oleh masyarakat secara umum dan PNS di lingkungan Pemda DIY.
- e. Dari hasil analisa SWOT yang telah dilakukan dapat diidentifikasi bahwa metode pengembangan SDM Pegawai di Dinas Koperasi UMKM DIY belum mengarah kepada pengembangan kompetensi SDM.
- f. Masih terdapat keterbatasan kualitas dan kompetensi SDM internal di Dinas Koperasi UMKM DIY baik jajaran pemangku jabatan maupun tenaga fungsional umum dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- g. Tingkat kinerja di Dinas Koperasi UMKM DIY sudah cukup tinggi akan tetapi perlu lebih diperhatikan berkaitan dengan aspek kelembagaan, yang mengacu pada kelemahan struktur kelembagaan terkait dengan fungsi yang harus diselenggarakan di Dinas Koperasi UMKM DIY.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1998. *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta.
- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muh. Fakhri Husesin. 2009. Sistem Pengendalian Manajemen, UPPS STIM YKPN Yogyakarta.
- Benardi, Russel, 1993. *Human Resources Management : An Experimental Approach*. New York. MC Gronhill Book Ltd.
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organisation*, Jossey-Bass Inc. USA.
- Dhama, Surya. 2004. *Budaya Organisasi Kreatif : Mencermati Budaya Organisasi Sebagai Faktor Determinasi Kreativitas*. Usahawan 03 (3).
- Handoko, 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Trevisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hit, Michel A, Ireland, Duane R and Hoskisson Robert E. 1997. *Manajemen Strategi : Menyongsong Era Persaingan dan Global*. Erlangga. Jakarta.
- Hodge, B.J. Anthony, Willam P. Gales Lawrence M. 1996. *Organisation Theory : A Strategic Approach*. Prentice-Hall International Inc. Englewood cliffs.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Reamaja Redakarya. Bandung.
- Muh. Suwarsono. 2008. *Matrik dan Skenario Dalam Strategi*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Moorhead. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9 Salemba Empat Jakarta.

- Rosida. 2008. *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan*. PT. Cheil Jedang Indonesia.
- Rangkuti, Fredy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad-21*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Republik Indonesia. 1999. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999*. CV. Mini Jaya Abadi. Jakarta.
- Riwu Kaho, Josef. 1997. *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia : Identifikasi Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*. Rajawali Perss. Jakarta.
- Ruky, 2001. *Sistem Manajemen Kinerja : Panduan Praktis untuk merancang dan meraih kinerja prima*. PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Simamora, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPM. Yogyakarta.
- Sarundajang. 1999. *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*, Sinar Harapan Press. Jakarta.
- Stephen, Robbins P. 1990. *Organization Theory : Structure Design And Applications*. Prentice-Hall International Inc Englandwood Cliffs. Ew Jersey.
- Stephen, Robbins P. 1996. *Organization Behavior : Concepts, Controversi, Applications*. Prentice-Hall International IncEnglanwood Cliffs. New Jersey.
- Soeratno, Lincolin Arsyad 2008. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Revisi. STIM YKPN Yogyakarta.
- Tjiptoherijanto, Priyono. 1999. *Keseimbangan Penduduk Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pembangunan Daerah*. Sinar Harapan Press. Jakarta.

Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik : Penagantar Proses Berpikir Strategik*. Binarupa Aksara. Jakarta.

Wulandari, Nathalia. 2008. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purworejo*. STIE Yogyakarta.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat