

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
DI UNIT PELAKSANA TEKNIS PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN BAYAN KABUPATEN PURWOREJO
TAHUN 2013**

TESIS

**TESIS INI DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI
SEBAGIAN PERSYARATAN MENJADI
MAGISTER MANAJEMEN**



OLEH :

**NUR FITRIANA
NIM : 112201359**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
TAHUN 2013**

PERNYATAAN PERSETUJUAN PEMBIMBINGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini dosen pembimbing untuk mahasiswa :

Nama : Nur Fitriana

NIM : 112201359

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini telah disetujui, dan selanjutnya untuk dipergunakan sebagai tahap selanjutnya.

Yogyakarta, Juni 2013

Dosen Pembimbing

Suhartono, SE, M.Si

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan (1) Kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan mengalami peningkatan setelah berganti pimpinan sebanyak 3 kali. (2) Terbukti separoh karyawan di UPT P dan K Bayan belum menggunakan sarana prasarana (komputer) yang ada secara maksimal untuk menunjang pekerjaan. (3) Tidak disiplinnya jam kerja.(4) Pekerjaan dari Dinas P dan K kabupaten yang harus diselesaikan pada saat itu juga.(5) Mengedepankan pelayanan prima sesuai dengan visi misi UPT P dan K Bayan.(6) Dukungan dari *Stakeholder* tentang perbaikan dan pengadaan sarana prasarana.(7) Kerjasama sesuai dengan bidang kerja sangat membantu terselesainya pekerjaan di kantor UPT P dan K Bayan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

HALAMAN MOTTO

*Sabar dalam mengatasi kesulitan dan bertindak bijaksana
dalam mengatasinya adalah sesuatu yang utama.*

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillahirabbil 'Aalamiin segala puja dan puji bagi Allah SWT, atas segala nikmat serta limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. beserta keluarga, sahabat serta pengikutnya. Amin.

Dengan terselesaikannya tesis ini, penulis persembahkan untuk :

- 1. Ayahanda yang telah tenang disisi Allah SWT dan Ibunda yang ikhlas mendo'akan, memberi dukungan baik moril-materiil.*
- 2. Suami tercinta, "Pelangi" ku sayang yang telah memberikan motivasi, doa dan pengertian setiap hari.*
- 3. Kakak-kakaku, keponakan yang juga telah memberikan dukungan baik moril dan materiil*

Semoga Allah senantiasa melimpahkan Rahmat dan kenikmatan untuk semua. Semoga apa yang menjadi harapan dan cita-cita kita senantiasa mendapat ridho dari-Nya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah berkenan melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kami terutama dalam kami melakukan penelitian dan dapat menyelesaikan tanpa halangan apapun sehingga kami dapat menyusun tesis dengan judul “Strategi peningkatan kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo Tahun 2013”.

Tesis ini merupakan laporan hasil penelitian yang dilaksanakan dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat kesarjanaan Strata 2 (S2) dari Program pasca sarjana STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.

Kami sadar bahwa dalam penulisan tesis ini kecuali kerja keras penulis ada banyak pihak yang sangat membantu sehingga kami dapat menyelesaikannya tepat waktu. Untuk itu kami mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Suhartono, SE.M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan sepenuh hati memberikan pengarahan, bantuan, dan bimbingan kepada kami selama penulisan tesis ini.
2. Bapak Moh.Mahsun, SE.M.Si.Ak selaku dosen pembahas yang telah memberikan arahan dan revisi.
3. Dr Wahyu Widayat, M.Ec selaku dewan penguji yang telah memberikan masukan dan saran untuk perbaikan tesis ini.
4. Pengelola Program Magister Manajemen STIE Widy a Wiwaha beserta jajarannya dan dosen-dosen Pasca Sarjana yang telah mendampingi kami dalam belajar selama kurang lebih 2,5 tahun.
5. Semua tenaga pendidik dan kependidikan di UPT P dan K Bayan yang membantu kelancaran penelitian ini.
6. Teman-teman angkatan XXXIX dari Purworejo yang saling membantu sampai pada tahap terakhir.

7. Teman-teman sebimbingan bapak Hartono yang dengan kompak dan komit untuk saling membantu sampai semuanya berhasil.
8. Rekan satu unit kerja di UPT P dan K Bayan yang selalu memberi motivasi dan semangat pada kami.

Akhir kata semoga semua dukungan, bantuan dan arahan dari berbagai pihak yang telah ikut andil dalam rangka penyelesaian tesis mendapat rahmat dan pahala dari Allah SWT. Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, November 2016

Penulis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan penelitian	4
D. Manfaat penelitian	5
BAB II. LANDASAN TEORI	
A. Tinjauan Pustaka	6
B. Landasan Teori	7
1. Kinerja	7
2. Motivasi	11
3. Struktur organisasi	19
4. Kepemimpinan	20
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Obyek dan Waktu Penelitian	22

B. Kerangka Penelitian	23
C. Pengumpulan Data	24
D. Analisis Data	24

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi tempat penelitian	29
B. Analisa SWOT kinerja karyawan UPT P dan K Bayan.....	30

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	44
B. Saran	46

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Teori Kebutuhan Maslow	14
Gambar IV.2. Peta SWOT IFAS dan EFAS Kinerja Karyawan UPT P dan K Bayan	36

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel III.1. Daftar staf Tata Usaha UPT P dan K Bayan	23
Tabel IV.2. Pemetaan Faktor Internal dan Eksternal	31
Tabel IV.3. IFAS Kinerja Karyawan UPT P dan K Bayan	33
Tabel IV.4. EFAS Kinerja Karyawan UPT P dan K Bayan	35
Tabel IV.5. Matrik SWOT	37
Tabel IV.6. Hasil Penelitian	38
Tabel IV.7. Penentuan strategi prioritas	42

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

1. Angket Kinerja Karyawan UPT P dan K Bayan

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suasana kehidupan bangsa Indonesia berubah sejak adanya reformasi pada tahun 1998. Pada tahun tersebut terjadi reformasi secara besar-besaran pada semua bidang yang ada di Indonesia. Reformasi telah membawa perubahan besar pada kehidupan warga Indonesia. Semua sektor dari pemerintah sampai dengan perekonomian mengadakan perubahan yang menurut mereka sesuai dengan era reformasi. Implementasi konsep otonomi daerah telah membawa Indonesia menjadi negara baru dengan berbagai perubahan dari kondisi sebelumnya. Salah satu perubahan mendasar yang sedang digulirkan saat ini adalah manajemen negara yaitu dari manajemen pusat menjadi manajemen berbasis daerah (otonomi daerah). Otonomi daerah telah diundangkan pada Undang-undang Republik Indonesia nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang pedoman pelaksanaannya berupa Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 25 tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah dan Kewenangan propinsi sebagai daerah otonom. Dengan diberlakukannya Undang-undang nomor 22 tahun 1999 kewenangan otonomi diberikan daerah Kabupaten dan daerah kota didasarkan pada desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Kewenangan otonomi luas adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang

mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan kecuali kewenangan di bidang hubungan luar negeri, pertahanan dan keamanan.

Pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerja dalam menjalankan pemerintahan di daerah. Bidang pemerintahan yang hampir semua kewenangannya diberikan kepada daerah harus dilakukan dengan penuh tanggungjawab dan harus mempunyai arti dan dampak yang besar terhadap peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Dinas daerah sebagai perangkat daerah yang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah memegang peran utama dalam mencapai keberhasilan pembangunan di daerah.

Sektor pendidikan juga memegang peran penting dalam keberhasilan pembangunan di daerah. Karena pendidikan mencetak generasi-generasi yang cakap, tangguh penerus bangsa. Oleh karena itu pemerintah memberikan perhatian khusus untuk dunia pendidikan sebesar 20% dari seluruh anggaran pemerintah. Keberhasilan pendidikan ditentukan oleh *stakeholder* yaitu Dinas Pendidikan yang di dalamnya terdapat pejabat struktural dan pejabat fungsional (Pengawas, Kepala Sekolah, Guru) yang saling terkait dan tidak lepas dari Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah Dinas Pendidikan yang berada di tingkat kecamatan.

UPT Pendidikan mempunyai fungsi melaksanakan pembinaan, pengendalian dan pengawasan serta bimbingan teknis kepada TK dan SD dalam satu wilayah kecamatan dan memberikan pelayanan umum di bidang pendidikan (legalisir ijazah, pengurusan surat pindah, dan lain-lain). Untuk dapat menjabarkan Visi dan Misi Dinas ke dalam kebijakan teknis dan

operasional yang dapat mengantisipasi masalah dan tantangan pembangunan diperlukan aparat yang tidak saja mempunyai kecakapan dan kemampuan yang tinggi namun juga diperlukan aparat yang mempunyai motivasi kerja serta upaya peningkatan kerja secara terus menerus dari seluruh karyawan. Dalam rangka memperoleh kinerja karyawan yang diharapkan, diperlukan pengkajian faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja aparat pemerintah. Faktor psikologi yang sangat mempengaruhi kinerja namun sering kurang mendapat perhatian dari pimpinan organisasi adalah motivasi kerja.

Motivasi dapat diartikan sebagai reaksi yang timbul dalam diri seseorang karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhinya. Motivasi juga merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Luthans, 1998:161). Motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas pencapaian tujuan.

Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel dan menampilkan hasil kerja dari seluruh karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Beberapa peneliti telah menguji bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja atau produktifitas karyawan menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara kedua variabel itu menunjukkan hubungan positif dan signifikan karena saling mempengaruhi.

Atas dasar itu kami tertarik untuk menyusun strategi peningkatan kinerja karyawan yang diharapkan adanya peningkatan kinerja yang optimal dan

berdampak pada terwujudnya visi misi Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Kebudayaan Bayan (UPT P dan K Bayan)

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka pokok masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan di lingkungan UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo kurang baik.
2. Jarang dilakukan evaluasi dalam pembinaan karyawan di lingkungan UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah kinerja karyawan–karyawati UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo.
2. Bagaimanakah strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo.

D. Tujuan Penelitian

Kegiatan penelitian yang dilakukan seorang atau kelompok orang pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Khususnya penelitian empirik/ pengalaman pada umumnya bertujuan untuk menemukan, mengembangkan atau menguji kebenaran fakta ilmu pengetahuan (Hadi, Sutrisno:1997:3)

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan – karyawati UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo.
2. Untuk mengetahui strategi apa yang digunakan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo.

E. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian dimaksudkan memiliki manfaat baik bagi peneliti maupun orang lain. Penelitian diharapkan bermanfaat bagi :

1. Peneliti, sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dengan menbandingkan teori – teori yang diperoleh di Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta dengan penerapan secara langsung dalam penelitian.
2. Pemimpin dapat mengetahui strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo
3. Penelitian berikutnya sebagai referensi khusus kepada pemerhati motivasi kerja

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Menurut Undang-undang republik Indonesia nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, Otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Undang-undang Pemerintah Daerah 1999 mengemukakan tiga struktur pemerintah daerah yaitu :

1. Pemerintah Pusat atau Pemerintahan
2. Daerah Otonom yang terdiri dari daerah propinsi sebagai daerah otonom dan wilayah administrasi
3. Daerah Kabupaten/kota yang masing-masing berdiri sendiri tidak mempunyai hubungan hierarki satu sama lain, melainkan hubungan koordinasi, kerjasama dan kemitraan.

Kewenangan daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan kecuali kewenangan dalam politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama dan kewenangan di bidang lain. Kewenangan bidang lain ini menjadi kewenangan pemerintah pusat yang meliputi kebijakan tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan, sistem

administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) dan pendayagunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi dan strategi, konservasi dan standarisasi nasional.

Perubahan peran pemerintah pusat sebagai pemeran utama dalam peningkatan mutu dengan konsep “segalanya harus dari dan oleh pemerintah seperti kita alami dalam pemerintahan orde baru, kini mulai di geser kearah konsep “dari, oleh dan untuk rakyat“ dalam wujud tanggung jawab dari masyarakat, pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Keberhasilan otonomi daerah memang sangat ditentukan oleh stakeholder di tingkat daerah. Stakeholder adalah orang-orang atau pihak-pihak yang berkepentingan

B. Landasan Teori

1. Kinerja

Hamzah B.Uno (2011) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definisi kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Pada organisasi yang menggunakan desentralisasi ke unit-unit

yang dibentuknya, pencapaian kinerja unit diharapkan dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Dalam pengukuran kinerja yang perlu diperhatikan adalah efisiensi, efektifitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah rasio output terhadap input. Efektifitas merupakan hubungan antara output yang dihasilkan dengan tujuan yang ditetapkan. Semakin besar kontribusi output yang dihasilkan oleh sub unit pada tujuan intir maka sub unit tersebut dikatakan efektif. (Ngadino,2012).

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Sedangkan pengertian dari penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. (Slamet,2000). Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. (Ngadino,2012)

Penilaian kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai. Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. (Siswanto 2003:231). Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau diskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Dari berbagai pengertian tentang kinerja diatas

dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

Kinerja merupakan faktor penting sebagai penilaian standar kerja. Ada banyak faktor yang mempengaruhi naik turunnya kinerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi antara lain kelelahan, budaya organisasi, pimpinan, gaji, bonus, kenyamanan, masalah internal dan eksternal dan sebagainya.

Ada 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja (Ngadino,2012)

- a. *Quality* yaitu sejauh mana proses dan hasil mendeteksi kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan yang dapat diselesaikan.
- c. *Timeliness* yaitu sejauh mana kegiatan dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan memperhatikan koordinasi dengan output lainnya sehingga semua berjalan sesuai rencana.
- d. *Cost effectiveness* yaitu sejauh mana efisiensi penggunaan sumber daya dapat dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang optimal.
- e. *Need of supervision* merupakan tingkat optimalisasi pekerja tanpa adanya pengawas atau supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak sesuai rencana.

f. *Interpersonal impact* yaitu tingkat pemeliharaan harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja.

Selain keenam unsur tersebut dalam penilaian kinerja, untuk setiap satuan organisasi atau lembaga mempunyai karakteristik tersendiri. Kinerja karyawan dari dulu sampai sekarang selalu mengalami perubahan dan penyempurnaan. Dari penilaian atasan berupa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih dikenal DP3, hingga aturan terbaru yang akan dilaksanakan tahun 2014 yang akan datang.

Dalam melaksanakan tugasnya terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik dan sebaliknya. Identifikasi yang akurat tentang penyebab kinerja seseorang menjadi lebih baik karena adanya sumber daya yang tinggi, kerja keras, bantuan rekan kerja dan suasana lingkungan kerja yang mendukung. Sedangkan penyebab kinerja menjadi kurang baik disebabkan adanya sumber daya manusia yang rendah, pekerjaan sulit, lingkungan kerja yang tidak mendukung dan tidak terkoordinasinya rekan kerja. Oleh karena itu perlu adanya dasar pengawasan dan koordinasi yang lebih baik agar semua menjadi terfokus pada pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Dari berbagai pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam merencanakan, mengolah, melaksanakan, mengorganisasikan dan mempengaruhi semua karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

2. Motivasi

Menurut Sardiman (2012), Motivasi berawal dari kata “motif”, diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam diri dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Jadi motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak. Motivasi dapat juga diartikan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, dan bila tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi itu tumbuh dari dalam diri seseorang.

Menurut Mc. Donald motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan (Sardiman 2012, hal 73). Pengertian yang dikemukakan Mc. Donald ini mengandung tiga elemen penting.

- 1) Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi di dalam system “*neurophysiological*” yang ada pada organism manusia. Karena menyangkut perubahan energi

manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.

- 2) Motivasi ditandai dengan munculnya, rasa "*feeling*", afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
- 3) Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini akan menyangkut soal belajar.

Pada intinya, motivasi dapat diartikan sebagai :

- (1) Dorongan yang timbul pada diri seseorang, secara disadari atau tidak disadari, untuk melakukan sesuatu tindakan dengan tujuan tertentu;
- (2) Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Dari definisi motivasi di atas menjadi jelas bahwa motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis :

- (1) Motivasi Intrinsik adalah jenis motivasi ini timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dari orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri.

- (2) Motivasi Ekstrinsik adalah jenis motivasi timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain.

Mengapa seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu kegiatan?

Abraham Maslow mengatakan bahwa seseorang termotivasi karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yaitu:

- (1) Adanya kebutuhan fisik;

Misalnya sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.

- (2) Adanya kebutuhan akan rasa aman, bebas dari ketakutan;

Dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.

- (3) Adanya kebutuhan akan kecintaan dan penerimaan dalam hubungan dengan orang lain;

a) Kebutuhan akan perasaan diterima di mana ia bekerja

b) Kebutuhan akan perasaan dihormati

c) Kebutuhan untuk bisa berprestasi

d) Kebutuhan untuk bisa ikut serta

- (4) Adanya kebutuhan untuk mendapatkan kehormatan dari masyarakat;

Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri.

- (5) Kebutuhan Perwujudan Diri (Self-Actualization)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.

Hierarki Maslow mendasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan seperti terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar II.1. Teori Kebutuhan Maslow

Teori Keberadaan, Keterkaitan, dan Pertumbuhan (*Eksistence, Relatedness, and Growth* ERG) Aldefe merumuskan yaitu;

1. Kebutuhan akan keberadaan adalah semua kebutuhan yang berkaitan dengan keberadaan manusia yang dipertahankan dan berhubungan dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada hierarki Maslow.
2. Kebutuhan keterkaitan dengan hubungan kemitraan.

3. Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan yang berhubungan dengan perkembangan potensi perorangan dan dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang dikemukakan Maslow.

Teori X dan Teori Y McGregor

Teori X dan teori Y McGregor beranggapan bahwa manajer teori X memandang para pekerja sebagai pemalas yang dapat diperbaiki, dan oleh karena itu mereka cenderung menggunakan pendekatan “wortel dan tongkat” untuk menanganinya. Sedangkan manajer teori Y memandang bekerja harus seimbang dengan istirahat dan bermain, dan bahwa orang-orangan pada dasarnya cenderung untuk bekerja keras dan melakukan pekerjaan dengan baik. Teori bahwa seorang manajer itu mengayomi akan dengan jelas memengaruhi cara mereka menangani dan memotivasi bawahan.

Mc Clelland menekankan pentingnya kebutuhan berprestasi, karena orang yang berhasil dalam bisnis dan industry adalah orang yang berhasil menyelesaikan segala sesuatu. Ia menandai tiga motivasi utama, yaitu: (1) penggabungan, (2) kekuatan, dan (3) prestasi.

Motivasi dipandang sebagai keragaman di antara orang dan kedudukan. Beliau menandai sifat-sifat dasar orang awam berikut dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi, yaitu:

1. Selera akan keadaan yang menyebabkan seseorang dapat bertanggung jawab secara pribadi;

2. Kecenderungan menentukan sasaran-sasaran yang pantas (sedang) dan memperhitungkan risikonya;
3. Keinginan untuk mendapatkan umpan balik yang jelas atas kinerja.

Terhadap manajemen dan pengembangan para manajer, pengaruhnya adalah motivasi prestasi dapat dikembangkan. Orang-orang belajar cepat dan lebih baik apabila mereka sangat termotivasi untuk mencapai sasarnya, mereka selalu mau menerima nasihat dan saran tentang cara meningkatkan kinerjanya.

Lebih lanjut Muhammad Asrori (2007) menyebutkan indikator untuk mengetahui seseorang memiliki motivasi, diantaranya adalah ;

- (1) memiliki gairah yang tinggi;
- (2) penuh semangat;
- (3) memiliki rasa penasaran atau rasa ingin tahu yang tinggi;
- (4) mampu “jalan sendiri.”;
- (5) memiliki rasa percaya diri;
- (6) memiliki daya konsentrasi yang lebih tinggi;
- (7) kesulitan dianggap sebagai tantangan yang harus diatasi;
- (8) memiliki kesabaran dan daya juang yang tinggi.

2.1 Komponen-Komponen Motivasi

Motivasi memiliki 2 (dua) komponen, yakni :

1. Komponen dalam (*inner component*) adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, dan ketegangan psikologis.

2. Komponen luar (*outer component*) adalah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah kelakuannya.

Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan dipenuhi, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

2.2. Fungsi Motivasi

- a) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. tanpa motivasi maka tidak akan timbul sesuatu perbuatan.
- b) Motivasi berfungsi sebagai pengarah. artinya mengarahkan perbuatan pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c) Motivasi berfungsi sebagai penggerak. ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan.

F.W. Taylor memusatkan perhatian membuat pekerjaan seefektif mungkin dengan merampingkan metode kerja, pembagian tenaga kerja, dan penilaian pekerjaan. Pekerjaan dibagi-bagi ke dalam berbagai komponen, diukur dengan menggunakan teknik-teknik penelitian pekerjaan dan diberi imbalan sesuai dengan produktivitas. Dengan pendekatan itu, motivasi yang disebabkan imbalan keuangan dapat dicapai dengan memenuhi sasaran-sasaran keluaran. Pemikiran inilah yang melatarbelakangi sebagian besar penelitian pekerjaan yang didasarkan pada skema imbalan (insentif).

Dari beberapa teori tentang motivasi sebagaimana disebutkan di atas, semuanya diarahkan pada munculnya dorongan untuk mencapai tujuan. Dan dari beberapa

pandangan konsep tentang motivasi di atas, terdapat tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu:

- (1) Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Dalam hal ini apabila seseorang termotivasi dalam melakukan tugasnya ia mencoba sekuat tenaga, agar upaya yang tinggi tersebut menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Oleh karena itu, dalam pemberian motivasi terhadap seseorang diperlukan pertimbangan kualitas dan kuantitas yang dapat membangkitkan upaya dan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.
- (2) Unsur tujuan organisasi. Segala upaya yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang semuanya diarahkan pada pencapaian tujuan. Tujuan organisasi dalam suatu organisasi haruslah ditetapkan secara jelas. Kejelasan tujuan akan mengarahkan segala aktivitas dan perilaku personal untuk tercapainya tujuan organisasi, maka makin mudah setiap personal untuk memahaminya.
- (3) Unsur kebutuhan. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan menciptakan keinginan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri individu untuk mencapainya. Dorongan inilah yang menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu.

Motivasi menjelaskan mengapa ada orang berperilaku tertentu untuk mencapai serangkaian tujuan. Teori motivasi berupaya merumuskan apa yang membuat orang menyajikan kinerja yang terbaik.

3. Struktur Organisasi

Steersr,R.M (1985) mengemukakan bahwa struktur organisasi adalah distribusi orang-orang dengan posisi sosial tertentu, dan peranan serta hubungannya satu sama lain melalui berbagai saluran. Definisi tersebut kemudian dijabarkan menjadi :

1. Adanya *The Division of labour* yang berarti bahwa dalam organisasi orang-orang dilimpahi berbagai tugas pekerjaan
2. Bahwa organisasi mengandung rangking atau hirarki yang berarti bahwa posisi yang diduduki orang-orang memiliki hukum dan aturan untuk setiap tingkatan yang mengatur setiap orang dalam jabatannya.

Struktur organisasi sebagai suatu alat pengendali yang kompleks yang secara berkesinambungan menghasilkan dan dihasilkan kembali melalui berbagai interaksi dan walaupun struktur organisasi mempertegas interaksi tetap membentuk dan dibentuk.

Sedangkan Struktur organisasi melayani tiga fungsi dasar yaitu :

- a. Bahwa struktur organisasi dimaksudkan untuk menghasilkan output organisasi dan mencapai tujuan organisasi
- b. Bahwa organisasi dirancang untuk meminimalkan atau mengatur pengaruh individual terhadap organisasi. Struktur organisasi dibentuk untuk menanamkan kepatuhan individu kepada organisasi bukan sebaliknya.
- c. Bahwa struktur organisasi adalah penataan yang didalamnya terdapat pelaksanaan kekuatan pengambil keputusan dan pelaksanaan kegiatan.

4. Kepemimpinan

Menurut Yayat (2002) Kepemimpinan adalah proses memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan pengaruh pribadi. Usaha mempengaruhi ini merupakan proses merubah sikap dan perilaku seorang sebagai hasil atau tuntutan (langsung ataupun tidak langsung) seseorang atau sekelompok orang lain sehingga produktifitas dapat ditingkatkan. Pengaruh merupakan suatu transaksi sosial dimana seseorang atau sekelompok orang lain melakukan kegiatan sesuai dengan harapan mereka yang dipengaruhi. Jadi proses mempengaruhi tidak perlu selalu berdasarkan kekuasaan, ada cara atau metode lain yang mendapatkan pengaruh. Proses mempengaruhi meliputi tiga unsur yaitu :

- a. Orang yang mempengaruhi
- b. Metode mempengaruhi
- c. Orang yang dipengaruhi

Bila orang yang mempengaruhi dan dipengaruhi untuk berperilaku atau bertindak dengan cara atau menyetujui sikap-sikap dan pendapat tertentu, dikatakan bahwa orang yang mempengaruhi mempunyai kekuasaan atas yang dipengaruhi atau yang mempengaruhi dapat mengendalikan yang dipengaruhi.

Adapun metode-metode yang mempengaruhi adalah :

- a. Kekuatan fisik
- b. Penggunaan sanksi-sanksi

- c. Keahlian
- d. Kharisma atau daya tarik

4.1. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan sangat berkaitan dengan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Beberapa teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Teori berdasarkan ciri-ciri
- 2) Teori ketergantungan pada keadaan
- 3) Teori jalan tujuan
- 4) Teori keperilakuan
- 5) Teori situasional
- 6) Teori pimpinan partisipasif
- 7) Teori Penerimaan

4.2. Tipologi kepemimpinan

Menurut Djatmiko (2002) Salah satu tipologi yang umum dikenal ialah yang menyatakan bahwa para pejabat atau pimpinan pada dasarnya dikategorikan menjadi 5 tipe yaitu :

- 1) Tipe Otokratik
- 2) Tipe Paternalistik
- 3) Tipe Kharismatik
- 4) Tipe laissez Faire
- 5) Tipe Demokratik

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Obyek dan Waktu penelitian

Obyek penelitian adalah keseluruhan populasi yang ingin diteliti atau diambil datanya guna dijadikan dasar untuk mengambil kesimpulan sesuai dengan tujuan penilaian yang dilakukan. Obyek pada populasi diteliti dan hasilnya dianalisa, disimpulkan, dan kesimpulan itu berlaku untuk seluruh populasi (Suharsimi Arikunto, 2006:115). Akan tetapi jika populasi jumlahnya terlalu banyak dan sulit dijangkau, maka pengambilan data bisa dilakukan dengan mengambil sampel.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Stuart A Schlegel bahwa metode penelitian deskriptif bertujuan untuk mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas dan teliti. Model penelitian deskriptif ini untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar berkala. Dengan model penelitian ini peneliti akan menggambarkan dan menterjemahkan fakta aktual di lapangan (Efendi dan Singarimbun 2005:4). Dengan membuat kuesioner dan panduan kuesioner terlebih dahulu agar dalam melakukan penelitian lebih fokus dan mudah

Penelitian dilakukan di Kantor UPT P dan K Bayan Kabupaten Purworejo. Akan tetapi karena terbatasnya waktu dan kemampuan, pegawai di UPT P dan K Bayan yang jumlahnya 14 orang tidak bisa kami teliti semua. Kami

hanya memfokuskan penelitian pada bagian staf tata usaha yang berjumlah 7 orang. Adapun nama-nama staf Tata Usaha di UPT P dan K Bayan sebagai berikut :

Tabel III.1. Daftar Staf Tata Usaha UPT P dan K Bayan

No	Nama	Jabatan	Ket
1	Sunarti, S.Sos	Ka Subag TU	
2	Juwestri, S.Pd	Staf Administrasi	
3	Ropingah	Staf Administrasi	
4	Sumedi	Staf Administrasi	
5	Tri Januarti	Staf Administrasi	
6	Suharto	Staf Administrasi	
7	Nur Fitriana, S.Pd	Staf Administrasi	

Sumber : Data Kepegawaian UPT P dan K Bayan

B. Kerangka Penelitian

Seperti halnya perusahaan, dalam menjalankan kegiatannya, kantor UPT P dan K Bayan membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin, dan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan (Ninuk Muljani 2012:109), karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya untuk meningkatkan Kinerjanya. Fokus kajiannya adalah

strategi apa yang akan ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada guru-guru sesuai dengan kebutuhan para guru.

C. Pengumpulan data

1. Populasi dan sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi sasaran/objek penelitian adalah staf administrasi UPT P dan K Bayan yang berhubungan langsung dengan administrasi tata usaha para guru TK dan SD di wilayah kecamatan Bayan.

2. Teknik Pengumpulan data

Adapun teknik pengumpulan data dilakukan secara partisipatif. Alat pengumpulan data berupa kuisioner atau angket kepada Staf Tata Usaha UPT P dan K Bayan (dalam hal ini yang melayani) dan kepada perwakilan guru-guru yang ada di wilayah UPT P dan K Bayan (dalam hal ini yang dilayani)

D. Analisis data

Analisis data menggunakan analisis SWOT yang menggunakan data-data jawaban dari responden dan juga menggunakan strategi semantik.

1. Analisa SWOT

Kata SWOT itu sendiri merupakan kependekan dari variabel-variabel penilaian, yaitu:

- a. S merupakan kependekan dari *Strenght*, yang berarti potensi dan kekuatan pembangunan.

- b. W merupakan kependekan dari *Weakness*, yang berarti masalah dan tantangan yang dihadapi.
- c. O merupakan kependekan dari *Opportunities*, yang berarti peluang suatu organisasi.
- d. T merupakan kependekan dari *Threats*, yang merupakan faktor eksternal yang berpengaruh dalam organisasi

Menurut Rangkuti (2003) bahwa analisis SWOT merupakan instrumen ampuh untuk melakukan analisis strategi, karena dapat memaksimalkan peranan sebagai alat untuk meminimalkan kelemahan dan menekan dampak ancaman yang timbul. Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau konsep kebijakan untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar). Dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata dan menciptakan sebuah ancaman baru.

Analisis SWOT merupakan metode analisis yang digunakan untuk menentukan, mengevaluasi, mengklarifikasi, memvalidasi perencanaan yang telah disusun sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Analisis ini merupakan suatu metode untuk menggali aspek-aspek kondisi yang terdapat di suatu wilayah yang direncanakan maupun untuk menguraikan berbagai potensi dan tantangan yang akan dihadapi dalam pengembangan wilayah tersebut.

Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi organisasi. Sebagai sebuah konsep dalam manajemen strategik, teknik ini menekankan mengenai perlunya penilaian lingkungan eksternal dan internal, serta kecenderungan perkembangan/perubahan di masa depan sebelum menetapkan sebuah strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

2.1 Tahapan Analisa SWOT

Sebagai salah satu alat untuk formulasi strategi, tentunya analisis SWOT tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan strategik secara keseluruhan. Secara umum penyusunan rencana strategik melalui tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap pengumpulan data

Pada tahap pengumpulan data, data yang diperoleh dapat dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal diperoleh dari lingkungan di luar organisasi, yaitu berupa peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) terhadap eksistensi organisasi. Sedangkan data internal diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri, yang terangkum dalam profil kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) organisasi. Model yang dipakai pada tahap ini terdiri atas Matriks Faktor Strategis Eksternal dan Matriks Faktor Strategis Internal.

Data yang telah dikumpulkan dilakukan penilaian dengan memperhatikan prinsip validitas, obyektivitas, reliabilitas melalui cara mengkategorikan data dengan sistem pencatatan yang relevan dan melakukan kritik atas data yang telah dikumpulkan.

2. Tahap analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi strategis, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Pada studi ini, model yang dipergunakan adalah:

- Matriks SWOT
- Matriks Internal Eksternal

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis SWOT sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang ditemui di lapangan sehingga dapat ditentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan

3. Tahap pengambilan keputusan

Penyimpulan dari hasil analisa SWOT diambil dengan memperhatikan skala prioritas atau skor yang paling tinggi.

Data yang diperoleh, diolah dan dianalisis berdasarkan apa yang diperoleh dari kepustakaan maupun lapangan baik secara lisan maupun tertulis. Selanjutnya penganalisaan dilakukan dengan cara menarik kesimpulan atas data yang berhasil dikumpulkan, kemudian diberikan kesimpulan dan rekomendasinya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran untuk menjawab berbagai masalah

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif, yang dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subyek dan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana adanya (Rangkuti, 2003).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi tempat penelitian

Tempat penelitian untuk strategi peningkatan kinerja karyawan berada di wilayah kecamatan Bayan tepatnya di UPT P dan K Bayan. Secara geografis letak UPT P dan K Bayan berada di dataran rendah di bagian barat kota Purworejo. Kondisi medan sudah memiliki akses yang mudah karena berada di pinggir jalan propinsi jalur selatan menuju arah Jakarta. UPT P dan K Bayan membina 28 Sekolah Dasar, 31 Taman Kanak-Kanak dan 18 Lembaga PAUD Non Formal. Dengan jumlah karyawan dan guru PNS sebanyak 261 orang, jumlah guru non PNS sebanyak 43 orang dengan peserta didik 4367 tersebar di wilayah kecamatan Bayan.

Selama kurang lebih 3 tahun UPT P dan K Bayan telah berganti pimpinan sebanyak 3 kali dengan jumlah pegawai 14 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala UPT, 5 orang Pengawas dan Penilik, 1 orang Kasubag TU dan 7 orang staf. Penelitian ini difokuskan pada Kasubag TU dan staf karena yang berhubungan langsung dengan administrasi guru-guru.

Untuk Staf pada UPT P dan K Bayan rata-rata hampir memasuki masa pensiun. Dari sisi pendidikan sebagian besar berpendidikan SMA. Mereka tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi karena hanya kurang beberapa tahun memasuki masa pensiun. Dari sisi jarak

tempat tinggal menuju tempat kerja tidak menemui hambatan karena sebagian besar berada di wilayah kecamatan Bayan dan dapat dijangkau dengan kendaraan roda 2, roda 4 maupun angkutan umum

Dari kondisi seperti itulah penelitian ini kami fokuskan dalam strategi peningkatan kinerja karyawan, karena hanya dengan pengelolaan dan kebijakan pimpinan, sumber daya yang terbatas tersebut dapat dioptimalkan.

B. Analisis SWOT kinerja karyawan UPT P dan K Bayan

Empat unsur yang selalu dihadapi dan dimiliki suatu organisasi secara internal memiliki sejumlah kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*Weaknest*) dan secara eksternal memiliki berbagai peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

a. Faktor internal

Faktor tersebut adalah hasil dari pencermatan hal-hal internal yang berupa kekuatan dan kelemahan. Hal-hal tersebut yaitu :

1) Kekuatan (*strenght*) :

- Mengetahui visi dan misi UPT P dan K Bayan
- Mampu memfasilitasi komunikasi 2 arah dengan guru
- Menjalin hubungan baik dengan *stakeholder* (muspika)

2) Kelemahan (*Weaknest*)

- Belum maksimalnya penggunaan sarana prasarana yang ada untuk menunjang pekerjaan
- Tidak disiplinnya jam kerja

b. Faktor eksternal

1) Peluang (*Opportunities*)

- Adanya pelatihan yang diadakan Dinas P dan K Kabupaten Purworejo yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditangani.
- Adanya bantuan sarana prasarana dari pihak terkait (K3S, KPN)

2) Ancaman (*Threats*)

- Pekerjaan dari Dinas P dan K kabupaten yang harus diselesaikan pada saat itu juga.

Tabel.IV.2. Pemetaan Faktor Internal dan Eksternal

FAKTOR INTERNAL	FAKTOR EKSTERNAL
<p style="text-align: center;">Kekuatan (<i>strenght</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui visi dan misi UPT P dan K Bayan - Mampu memfasilitasi komunikasi 2 arah dengan guru - Menjalin hubungan baik dengan <i>stakeholder</i> 	<p style="text-align: center;">Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya pelatihan yang diadakan Dinas P dan K Kabupaten Purworejo yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditangani. - Adanya bantuan sarana prasarana dari pihak terkait (K3S, KPN)
<p style="text-align: center;">Kelemahan (<i>Weaknest</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belum maksimalnya penggunaan sarana prasarana yang ada untuk menunjang pekerjaan - Tidak disiplinnya jam kerja 	<p style="text-align: center;">Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan dari Dinas P dan K kabupaten yang harus diselesaikan pada saat itu juga

Didalam memberikan rumusan strategi, ada empat strategi yang tampil dari hasil analisa SWOT (Salusu, 2003:364-366) :

c. Strategi SO

Dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal

d. Strategi WO

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar

e. Strategi ST

Akan digunakan organisasi untuk menghindari atau memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari luar dengan memanfaatkan kekuatan yang ada

f. Strategi WT

Adalah taktik pertahanan yang diarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal

Tabel IV.3. IFAS (*Internal Strategic Faktor Analysis Summary*)
Kinerja Karyawan di UPT P dan K Bayan

Faktor strategi internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Strenght (Kekuatan)				
- Mengetahui visi dan misi UPT P dan K Bayan	0,20	3	0,6	- Mengetahui tujuan pelayanan kantor
- Mampu berkomunikasi 2 arah dengan guru	0,20	3	0,6	- Melayani guru-guru secara prima
- Menjalin hubungan baik dengan <i>stakeholder</i>	0,15	2	0,3	- Bekerjasama sesuai dengan bidang kerja
Kelemahan (<i>Weaknest</i>)				
- Belum maksimalnya penggunaan sarana prasarana yang ada untuk menunjang pekerjaan	0,30	- 4	-1,2	- Diperlukan pelatihan komputer dasar
- Tidak disiplinnya jam kerja	0,15	- 3	-0,45	- Budaya kerja yang kurang disiplin
TOTAL	1,0		-0,15	

Keterangan:

- Skala rating : - diambil dari jawaban responden kemudian ditentukan skala prioritasnya
 - mulai 1 (tidak penting) s/d 5 (sangat penting).
 - untuk faktor kelemahan diberi nilai negatif
- Bobot faktor: - diambil dari jawaban responden kemudian ditentukan skala prioritasnya
 - dari 1,0 (sangat dibutuhkan) s/d 00 (tidak dibutuhkan)
 - Jumlah total bobot faktor harus 1,00 atau 100 %
- Nilai Skor : Hasil perkalian antara bobot dan rating (Rangkuti, 2003:148-149)

Berdasarkan tabel IFAS diperoleh total skor – 0,15 yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan mampu bereaksi terhadap faktor strategis internalnya. Faktor peluang adalah kesempatan yang diperoleh dari eksternal yang bersifat menguntungkan bagi proses pencapaian tujuan. Faktor peluang tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pelayanan prima sesuai dengan motto UPT dapat tercapai secara maksimal karena karyawan mengetahui visi dan misi di UPT P dan K Bayan
2. Peningkatan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan akan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja, sehingga pelayanan kepada guru-guru dapat diselesaikan tepat waktu dan tercapai secara maksimal.
3. Saling mendukung antara *stakeholder* sesuai dengan bidang kerjanya sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan.

Sedangkan faktor ancaman, yaitu faktor penghambat yang secara eksternal bersifat merugikan proses pencapaian tujuan yang diinginkan. Faktor tantangan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Belum diikutkannya karyawan UPT P dan K Bayan untuk mengikuti pelatihan komputer dasar.
2. Semakin banyak pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan kepada guru-guru.
3. Kurang disiplinnya para karyawan yang berhubungan dengan disiplin waktu kerja.

Tabel IV.4. EFAS (*Eksternal Strategic Faktor Analysis Summary*)
Kinerja Karyawan di UPT P dan K Bayan

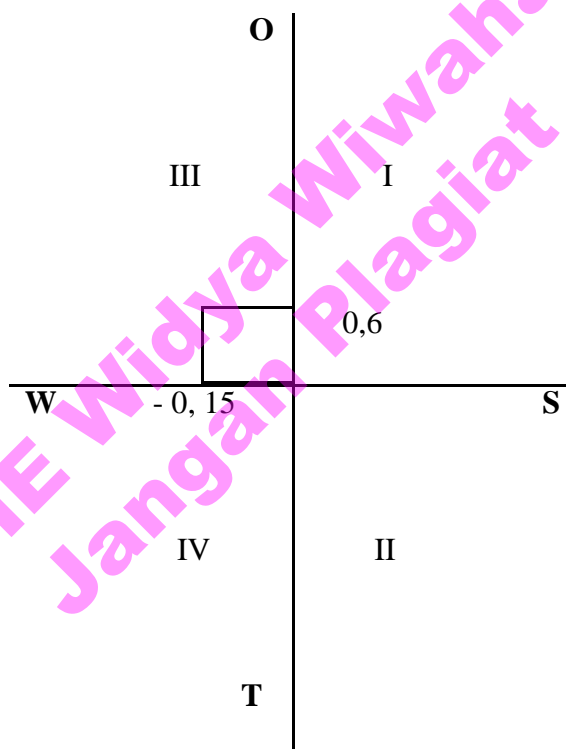
Faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
- Adanya pelatihan yang diadakan Dinas P dan K Kabupaten Purworejo yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditangani.	0,4	4	1,6	- Pelatihan komputer lanjut (Aplikasi)
- Adanya bantuan sarana prasarana dari pihak terkait (K3S, KPN)	0,2	3	0,6	- Sumber dana dari, oleh dan untuk anggota koperasi
Ancaman (<i>Threats</i>)				
Pekerjaan dari Dinas P dan K kabupaten yang harus diselesaikan pada saat itu juga	0,4	-4	-1,6	Pekerjaan harus diselesaikan pada saat itu juga
TOTAL	1,0		0,6	

Keterangan:

- Skala rating : - diambil dari jawaban responden kemudian ditentukan skala prioritasnya
- mulai 1 (tidak penting) s/d 5 (sangat penting).
- untuk faktor ancaman diberi nilai negatif
- Bobot faktor: - diambil dari jawaban responden kemudian ditentukan skala prioritasnya
- dari 1,0 (sangat dibutuhkan) s/d 00 (tidak dibutuhkan)
- Jumlah total bobot faktor harus 1,00 atau 100 %
- Nilai Skor : Hasil perkalian antara bobot dan rating
(Rangkuti, 2003:148-149)

Berdasarkan tabel EFAS diperoleh total skor 0,6 yang menunjukkan bahwa kinerja di UPT P dan K Bayan mampu bereaksi terhadap faktor strategi eksternalnya.

Pada tabel IV.4 diperoleh jumlah skor faktor strategi eksternal (peluang dan ancaman) adalah 0,6. Berdasarkan pada tabel 3 dan 4 dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar IV.1.Peta SWOT IFAS dan EFAS kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan

Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Dari gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa posisi

SWOT berada pada kuadran 3 bahwa peningkatan kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan menghadapi peluang yang sangat besar tetapi juga menghadapi kendala internal. Fokus strategi adalah meminimalkan masalah internal guna memperoleh peluang yang ada.

Berdasarkan matriks tersebut di atas, maka dapat ditetapkan beberapa rencana strategis yang dapat dilakukan, yaitu:

Tabel IV.5. Matrik SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (<i>strenght</i>) : Identifikasi kekuatan – kekuatan internal	Kelemahan (<i>Weaknest</i>) Identifikasi kelemahan- kelemahan internal
Peluang (<i>Opportunities</i>) Identifikasi peluang- peluang eksternal	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih peluang yang ada	Strategi WO, Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
Ancaman (<i>Threats</i>) Identifikasi tantangan- tantangan eksternal	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari tantangan	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari tantangan

Sumber : Matrik Strategik J. Salusu (2003)

Berdasarkan analisa SWOT yang telah dilakukan, maka strategi yang direkomendasikan berdasarkan data dan temuan melalui teknik SWOT yang mengolaborasi dimensi kekuatan dan kelemahan dari faktor lingkungan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal adalah sebagai berikut :

Tabel IV.6. Hasil penelitian

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan (<i>strenght</i>)</p> <p>*Mengetahui visi dan misi UPT P dan K Bayan</p> <p>*Mampu memfasilitasi komunikasi 2 arah dengan guru</p> <p>*Menjalin hubungan baik dengan <i>stakeholder</i> (muspika)</p>	<p style="text-align: center;">Kelemahan(<i>Weaknest</i>)</p> <p>* Belum maksimalnya penggunaan sarana prasarana (komputer) yang ada untuk menunjang pekerjaan</p> <p>*Tidak disiplinnya jam kerja</p>
<p style="text-align: center;">Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <p>*Adanya pelatihan yang diadakan Dinas P dan K Kabupaten Purworejo yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditangani.</p> <p>* Adanya bantuan sarana prasarana dari pihak terkait (K3S, KPN)</p>	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <p>*Memaksimalkan kemampuan diri berdasarkan visi dan misi UPT P dan K Bayan</p> <p>*Memperbaiki dan menambah sarana prasarana yang diperlukan</p>	<p style="text-align: center;">Strategi WO,</p> <p>*Memberikan pelatihan program komputer dasar kepada staf yang belum bisa mengoperasikan komputer sehingga dapat menerima pelatihan program komputer lanjut</p>
<p style="text-align: center;">Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <p>Pekerjaan dari Dinas P dan K kabupaten yang harus diselesaikan pada saat itu juga</p>	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <p>Berkoordinasi dengan <i>stakeholder</i> untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh Dinas P dan K Kabupaten</p>	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <p>*Pembinaan staf berkaitan dengan disiplin waktu</p>

Berdasarkan persilangan yang dilakukan pada table IV.6, ada beberapa strategi yang berhasil diidentifikasi untuk digunakan dalam strategi peningkatan kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan. Hasil yang diperoleh dari empat kuadran tersebut akan diuraikan secara lebih rinci sebagai berikut :

g. Strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengisi peluang :

Dari Tabel IV.6. pada kuadran S-O terdapat dua strategi yang telah diidentifikasi. Strategi ini didapatkan setelah mempertemukan kekuatan dengan peluang yang dimiliki. Hasilnya adalah sebagai berikut :

- g.1. Memaksimalkan kemampuan diri berdasarkan visi dan misi UPT P dan K Bayan
- g.2. Memperbaiki dan menambah sarana prasarana yang diperlukan

h. Strategi meningkatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman :

Strategi yang diidentifikasi untuk kuadran S-T adalah berdasarkan pada hasil pertemuan antara kekuatan dengan ancaman. Kekuatan digunakan untuk mengatasi ancaman dan hasilnya adalah Berkoordinasi dengan *stakeholder* untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh Dinas P dan K Kabupaten

i. Strategi mengatasi kelemahan dan mengisi peluang :

Setelah mempertemukan kelemahan dengan peluang, didapatlah strategi yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Strategi tersebut seperti berikut.

Memberikan pelatihan program komputer dasar kepada staf yang belum bisa mengoperasikan komputer sehingga dapat menerima pelatihan program komputer lanjut

j. Strategi mengatasi kelemahan untuk menghadapi ancaman :

Strategi yang diidentifikasi untuk kuadran S-T adalah berdasarkan pada hasil pertemuan antara kekuatan dengan ancaman. Kekuatan digunakan untuk mengatasi ancaman dan hasilnya adalah Pembinaan staf berkaitan dengan disiplin waktu

Setelah diperoleh hasil pemetaan faktor-faktor eksternal maupun internal, tindakan selanjutnya adalah menjabarkan masing-masing hasil pemetaan untuk dianalisis sasaran strategis. Penentuan prioritas dilakukan dengan mengoptimalkan sejumlah kriteria j.Salusu (2003)

- a. Urgensi
- b. Kemampuan kendali
- c. Biaya
- d. Fasilitas sosial
- e. Fasilitas administrasi
- f. Dasar hukum
- g. Lain-lain yang dianggap penting untuk organisasi.

Pemetaan prioritas dilakukan dengan menggunakan satu tabel dengan menggunakan angka 1-5 artinya :

- 1 (satu) artinya sangat rendah
- 2 (dua) artinya rendah

- 3 (tiga) artinya cukup
- 4 (empat) artinya tinggi
- 5 (lima) artinya sangat tinggi

Sehingga dalam penentuan sasaran strategi yang diprioritaskan sebagai berikut :

Tabel IV.7. Penentuan strategi prioritas

Sasaran Strategi	Kriteria							Jml Nil ai	Ur uta n
	Urgs	Kem am Kndl	Bia ya	Fas Sos	Fas Adm	Dsr hkn	Lain -lain		
Memaksimalkan kemampuan diri berdasarkan visi dan misi UPT P dan K Bayan	5	3	3	4	5	2	1	23	III
Memperbaiki dan menambah sarana prasarana yang diperlukan bekerjasama dengan <i>stakeholder</i>	5	4	5	3	4	2	1	24	II
Memberikan pelatihan program komputer dasar kepada staf yang belum bisa mengoperasikan komputer sehingga dapat menerima pelatihan program komputer lanjut	5	4	5	3	4	3	1	25	I
Berkoordinasi dengan <i>stakeholder</i> untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh Dinas P dan K kabupaten	4	4	3	4	3	2	1	22	IV

Pembinaan staf berkaitan dengan disiplin waktu kerja	3	3	3	4	3	2	1	19	V
--	---	---	---	---	---	---	---	----	---

Berdasarkan tabel IV.7. diatas maka prioritas dalam penentuan strategi yang tertinggi memiliki skor 25 sehingga memberikan pelatihan program komputer dasar kepada staf yang belum bisa mengoperasikan komputer sehingga dapat menerima pelatihan program komputer lanjut di tingkat kabupaten merupakan hal yang mendesak dilakukan sebab sebagian staf di UPT P dan K Bayan belum bisa mengoperasikan komputer.

Dengan mengamati masing-masing sasaran strategi tersebut maka dapat ditentukan sasaran strategi yang menjadi prioritas dengan tujuan tercapainya kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan yang semakin meningkat dengan cara sebagai berikut :

- I. Memberikan pelatihan program komputer dasar kepada staf yang belum bisa mengoperasikan komputer sehingga dapat menerima pelatihan program komputer lanjut. Karena staf UPT P dan K Bayan banyak yang belum bisa mengoperasikan komputer maka memberikan pelatihan program komputer dasar sangat penting, karena pekerjaan yang diberikan oleh Dinas P dan K Kabupaten semua menggunakan aplikasi komputer.
- II. Bekerjasama dengan *stakeholder* untuk memperbaiki dan menambah sarana prasarana yang diperlukan kantor UPT P dan K Bayan, hal ini berhubungan dengan sumber dana yang berasal dari Dinas P dan K kabupaten masih minim

sehingga perlu bekerjasama dengan pihak yang bisa memberi bantuan sarana prasarana diantaranya adalah Koperasi Pegawai Negeri

- III. Memaksimalkan kemampuan diri berdasarkan visi dan misi UPT P dan K Bayan dengan secara berkala diadakan sambung rasa antara pimpinan dan karyawan.
- IV. Meningkatkan koordinasi dengan *stakeholder* untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh Dinas P dan K Kabupaten sehingga pekerjaan atau data yang dibutuhkan oleh Dinas Pendidikan dapat terselesaikan tepat waktu.
- V. Pembinaan staf berkaitan dengan disiplin waktu kerja. Pembinaan secara berkala dimaksudkan agar para staf mempunyai komitmen untuk waktu kedatangan dan waktu pulang kerja sesuai dengan aturan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui proses penelitian dan analisis yang telah dilakukan dengan matrik SWOT diperoleh berbagai keadaan, permasalahan, potensi, peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan internal dan eksternal maka diperoleh hal-hal sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan berdasarkan data-data jawaban dari responden dalam hal ini pihak yang dilayani yaitu guru-guru di lingkungan UPT P dan K Bayan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan sangat berpengaruh pada kepemimpinan yang selama dua tahun telah berganti pimpinan sebanyak 3 kali. Kinerja karyawan UPT P dan K Bayan mengalami perubahan yang meningkat pada pemimpin terakhir, yaitu :
 - a. Pelayanan surat-menyurat yang cepat selesai.
 - b. Data dasar guru, siswa, sarana prasarana tersaji dengan rapi dan selalu di perbaharui.
 - c. Urusan keuangan yang tidak bermasalah.

Tipe kepemimpinan yang kharismatik menjadi landasan dalam beliau memimpin. Beliau berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya dan sekaligus memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan para karyawan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi

kekuasaan. Dengan tipe kepemimpinan yang demikian karyawan menjadi segan pada pimpinan sehingga berusaha sebaik-baiknya dalam menyelesaikan tugasnya masing-masing.

2. Hambatan, peluang, kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan adalah sebagai berikut :
 - a. Terbukti separoh karyawan di UPT P dan K Bayan belum menggunakan sarana prasarana (komputer) yang ada secara maksimal untuk menunjang pekerjaan.
 - b. Tidak disiplinnya jam kerja.
 - c. Pekerjaan dari Dinas P dan K kabupaten yang harus diselesaikan pada saat itu juga.
 - d. Mengedepankan pelayanan prima sesuai dengan visi misi UPT P dan K Bayan.
 - e. Dukungan dari *Stakeholder* tentang perbaikan dan pengadaan sarana prasarana.
 - f. Kerjasama sesuai dengan bidang kerja sangat membantu terselesainya pekerjaan di kantor UPT P dan K Bayan.
4. Strategi peningkatan kinerja karyawan di UPT P dan K Bayan adalah memberikan pelatihan program komputer dasar kepada staf yang belum bisa mengoperasikan komputer sehingga dapat menerima pelatihan program komputer lanjut dari dinas, bekerjasama dengan *stakeholder* yang bertujuan dapat menyelesaikan pekerjaan dari dinas secara maksimal dan tepat waktu.

B. SARAN

1. Pembinaan staf dijadwalkan secara berkala sehingga terdapat sarana sambungrasa antara pimpinan dan karyawan/karyawati khususnya berkaitan dengan disiplin waktu kerja
2. Peningkatan profesionalisme dalam pelayanan prima kepada guru-guru di wilayah UPT P dan K Bayan menjadi prioritas bagi karyawan di UPT P dan K Bayan yaitu dengan terus berlatih mengoperasikan komputer dan juga berusaha menambah wawasan berkaitan dengan bidang kerja.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Hamzah B.Uno,2011.2009, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*.Bumi Aksara. Jakarta
- Luthans, F.,1998. *Organisasi Behavior*, Mc.Graw-Hill.
- Muhammad Asrofi,2007, *Psikologi Pembelajaran*.CV Wacana Prima.Bandung.
- Ngadino,2012. *Analisis Implementasi MBS Di Gugus Dewi Sartika UPT P dan K Kutoarjo Kabupaten Purworejo*, Tesis - S2, Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE WW Yogyakarta.
- Rangkuti, Fredy,2003,*Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis:Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi untuk menghadapi Abad 21*, PT Gramedia, Jakarta
- Sardiman A.M,2012.*Interaksi dan Motivasi Belajar*. Rajawali Pers.Jakarta
- Supriyono,2005. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Di Dinas Perhubungan Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta*, Tesis – S2, Program Pascasarjana Magister Manajemen UPN Veteran Yogyakarta.
- Suharsimi Arikunto.1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Prakte*, Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Soewarno, Handayani, 1984, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Steers, R.M, 1985, *Efektivitas Organisasi*, diterjemahkan oleh Magdalena Jamin, Erlangga, Jakarta
- Sugiyono,2000, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Slamet Widodo.2000.*Pengaruh Faktor Individu, Psikologi dan Org Soewondo Pati Jawa Tengah*,Tesis-S2,Program Pascasarjana Magister Manajemen UII Yogyakarta.
- Salusu,2003,*Pengambilan Keputusan Stratejik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*,Grasindo, Jakarta
- Yayat Hayati,2002,*Perilaku Organisasi*,Alfabeta,Bandung.
- Wahyusumidjo, 1984. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia

Referensi Perundang-undangan :

Republik Indonesia, 1999, *Undang-Undang No.22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah*, Penerbit Restu Agung, Jakarta.

Republik Indonesia, 1999 *Undang-Undang No.25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*, Penerbit Restu agung, Jakarta.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat