

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM  
KABUPATEN MAGELANG**

**Tesis**

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :

**RATNA ADIYATININGRUM  
142 302642**

**Kepada  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2016**

TESIS

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM  
KABUPATEN MAGELANG**

Diajukan Oleh :

**RATNA ADIYATININGRUM  
142 302642**

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada tanggal : 19 Oktober 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Nur Wening, M. Si

Dra. Suci Utami W, MM

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, .....

Mengetahui,

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

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA.,Ak

## PERNYATAAN

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

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

Yogyakarta, Oktober 2016

Ratna Adiyatiningrum

## PERS EMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada :

- ❖ Bapak ibuku (*Haji Moch Asnawi, KH dan Hajjah Mufidah*) yang telah berpulang keharibaan Illahi Robbi, terima kasih atas segala pengorbanan dan jerih payahnya dalam mendidik dan membesarkanku, semoga Allah menempatkan belio di syurga-Nya
- ❖ Suami ku tercinta (*Mas Hery*) yang senantiasa sabar mendampingi dan ikhlas membantu setiap kesulitan dalam hidupku
- ❖ Anak- anakku (*Gista, Hanif dan Rendra*) buah hati dan pelita penyemangat hidupku
- ❖ Kakak dan adikku tersayang, terima kasih atas dukungan semangat dan bantuan kalian

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang” sebagai tugas akhir guna memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai derajat Sarjana S-2 program studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa di sana sini masih terdapat banyak kelemahan dan kejanggalan baik dalam penyampaian bahasa maupun alur penalarannya, hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan serta pengetahuan penulis, untuk itu penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya sekaligus mengharapkan kritik, saran dan masukan dari berbagai pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Dalam penyelesaian tesis ini banyak pihak yang telah membantu, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Nur Wening, M. Si, selaku pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Ibu Dra. Suci Utami W, MM, selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis mulai penyusunan usulan hingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

4. Bapak/ Ibu Dewan Penguji yang telah memberikan saran yang sangat berharga sebagai bahan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Para Dosen pengampu mata kuliah program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberi pencerahan serta membuka mata hati dan pikiran penulis tentang berbagai ranah ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya serta dimensi pengetahuan pada umumnya.
6. Bapak Bupati Magelang yang telah memberikan kesempatan dan mengizinkan penulis untuk mengikuti program kuliah tingkat S-2 di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
7. Ketua dan Anggota Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang beserta Sekretaris dan seluruh jajaran di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang.
8. Rekan- rekan dan Sahabat yang telah memberikan bantuan dan semangat kepada penulis demi tuntasnya penyusunan tesis ini.

Penulis tidak mungkin mampu membalas semuanya, hanya bisa berdoa semoga jasa baik serta bantuan dari bapak, ibu dan rekan- rekan mendapat pahala yang berlipat dari Allah SWT.

Yogyakarta, Oktober 2016

Penulis

Ratna Adiyatiningrum

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN.....	iii
PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
ABSTRAKSI .....	xi
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Pertanyaan Penelitian .....	11
D. Tujuan penelitian .....	11
E. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
A. Tinjauan Teori .....	13
B. Penelitian Yang Terdahulu .....	19
<b>BAB III   METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	21
B. Definisi Operasional .....	21

C. Subyek dan Obyek Penelitian .....	22
D. Lokasi Penelitian .....	22
E. Sumber-Sumber Data Penelitian .....	23
F. Metode Pengumpulan Data .....	23
G. Instrumen Penelitian .....	24
H. Keabsahan Data .....	24
I. Metode Analisis Data .....	25
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Data .....	30
B. Pembahasan .....	63
<b>BAB V Simpulan dan Saran</b>	
A. Simpulan .....	77
B. Saran .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	79
<b>LAMPIRAN</b> .....	82

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Daftar Capaian Kinerja KPU Kabupaten Magelang .....	6
Tabel 1.2 Data Pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang .....	7
Tabel 1.3. PNS KPU Kabupaten Magelang Dirinci Menurut Pendidikan Formal .....	8
Tabel 1.4 Daftar Pegawai Kontrak KPU Kabupaten Magelang Dirinci Menurut Pendidikan Formal.....	9
Tabel 3.2. Matriks SWOT .....	28
Tabel 4.1 Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Sekretariat KPU Kabupaten Magelang .....	35
Tabel 4.2. Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Pendidikan .....	36
Tabel 4.3. Matriks SWOT Klasik .....	59
Tabel 4.4. IFAS ( <i>Internal Factors Analysis Summary</i> ) .....	61
Tabel 4.5. EFAS ( <i>External Factors Analysis Summary</i> ).....	62

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Triangulasi Data .....	25
Gambar 4.1 Gedung Kantor KPU Kabupaten Magelang.....	30
Gambar 4.2 Kegiatan Pengolahan Data .....	50
Gambar 4.3 Kegiatan Inventarisasi Kembali Dokumen .....	50
Gambar 4.4 Matriks Grand Strategy .....	63

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## ABSTRAKSI

Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang menaruh perhatian yang lebih serius terhadap kinerja pegawainya dalam rangka mewujudkan *good governance* sebagai aparatur pemerintah yang efektif, efisien, bersih dan profesional serta produktif. Kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang yang efektif dan efisien selalu menjadi sorotan banyak pihak. Sorotan tersebut menjadi lebih tajam terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan pada otonomi daerah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang yang masih belum optimal serta untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang. Metode penelitian yang dilakukan dalam tesis menggunakan metode kualitatif yaitu penelitian yang berdasarkan temuan- temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau melalui bentuk hitungan lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang masih belum optimal terlebih dengan munculnya anggapan bahwa apabila tidak dalam tahapan penyelenggaraan pemilihan umum terkesan pegawainya tidak ada kegiatan atau banyak yang menganggur, hal ini disebabkan karena masih ada pegawai yang belum mempunyai *skill* yang cukup dan apabila dipaksakan bekerja maka hasilnya menjadi kurang bagus dan tidak optimal, misalnya bidang pekerjaan administrasi kesekretariatan, kearsipan dan pengelolaan keuangan, selain itu masih kurangnya jumlah pegawai karena sebagian pegawainya masih berstatus pinjaman/ dipekerjakan (DPK) dari Pemerintah Kabupaten Magelang, disamping itu kurangnya sarana dan prasarana untuk pengelolaan data terutama teknologi informatika komputer.

Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang berdasarkan pendapat narasumber dan analisis SWOT sebagai *grand strategy* (strategi yang diutamakan) adalah Strategi “Agresif” (SO) yang merupakan situasi menguntungkan dimana Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang masih memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan cara mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang yaitu meningkatkan kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Magelang serta peningkatan kualitas Sumber daya manusia.

Kata Kunci : Strategi, Kinerja

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Keunggulan kompetitif adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan para pesaing (Nawawi, Hadari 2000). Keunggulan kompetitif yang ditujukan untuk memenangkan persaingan dapat diraih oleh organisasi dengan jalan melakukan investasi baik berupa investasi peralatan yang sesuai dengan perkembangan teknologi maupun investasi pada sumber daya manusia. Keunggulan ini dapat membuat organisasi memiliki kompetensi yang lebih tinggi dibanding pesaingnya. Diantara kedua jenis investasi yang mungkin dilakukan organisasi untuk memenangkan kompetensi tersebut, investasi sumber daya manusia dinilai memiliki kelebihan.

Dasar pemikiran makin pentingnya sumber daya manusia dan bagaimana mereka mengelola sebagai keunggulan kompetitif adalah banyak sumber sukses kompetitif tradisional- seperti teknologi produk dan proses, proteksi pasar, akses ke sumber daya finansial dan *economic of scale*, meskipun masih memberikan *competitive leverage*, menjadi kurang *powerfull* (Hani Handoko, 2005). Hingga kemudian disadari bahwa sumber keunggulan kompetitif yang paling sulit ditiru dan bertahan lama adalah meningkatkan kemampuan sumber daya manusia karena sukses yang berasal dari sumber daya manusia yang unggul sering tidak transparan dan *visible*.

Manusia sebagai salah satu bagian organisasi atau perusahaan dan penggerak kegiatan perusahaan merupakan sumber daya dalam kegiatan organisasi yang akan merasakan dampak upaya organisasi dalam melakukan penyesuaian dengan lingkungannya. Dengan keunggulan dan kemampuan yang dimilikinya manusia dapat menjadi faktor penentu keberhasilan suatu organisasi terhadap organisasi yang lainnya.

Kinerja manusia menjadi penting untuk membantu tercapainya usaha organisasi menjadi efektif dan efisien. Kinerja pegawai yang efektif dan efisien akan membantu organisasi dalam bersaing dengan organisasi lainnya. Sehingga dengan demikian organisasi harus berupaya mendorong agar kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi menjadi lebih baik.

Kinerja pegawai merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individu, kelompok maupun organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh semua komponen serta unsur organisasi dan merupakan urusan semua orang dalam organisasi kerja sehingga mereka mampu mengatasi situasi perekonomian dan moneter yang terjadi baik di dalam maupun luar Indonesia. Aksioma ini berlaku tidak hanya pada organisasi yang bergerak dibidang bisnis tetapi juga berlaku pada organisasi lain dibidang kenegaraan, politik, nirlaba, bisnis, sosial budaya, lembaga sosial masyarakat dan keagamaan.

Kinerja pada organisasi terdiri atas komponen teknologi, modal dan sumber daya manusia. Sumber daya yang diberdayakan secara efisien merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai meskipun dilain

pihak sumber daya manusia merupakan pemicu terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuk. Hal ini tercermin bila manajemen organisasi tidak mampu merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan menjalankan praktek- praktek manajemen sumber daya manusia. Pengaruh sumber daya manusia pada kinerja pegawai dapat terlihat pada hasil pekerjaannya, tingkat absensi, kecelakaan, intensi keluar dan kontribusinya pada perusahaan (Luthans F, 1995).

Kinerja pegawai tidak terlepas dari efisiensi dan efektivitas. Efisiensi menekankan pada hasil kerja, sedangkan efektivitas berhubungan dengan proses pencapaian tujuan yang dikaitkan dengan kerja manusia atau peningkatan tenaga kerja manusia, pembaharuan hidup dan kultural, sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat. Dengan kata lain proses peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui motivasi, pendidikan, disiplin kerja, ketrampilan, teknologi, sikap etika kerja, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, manajemen, kesempatan berprestasi, dan sarana produksi serta jaminan sosial, etos kerja, loyalitas kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, struktur organisasi dan pengawasan (Anwar, 2009).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara umum. Menurut (As'ad, 2004) bahwa *job performance* adalah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi tersebut didapat pengertian bahwa yang dimaksud *job performance* adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan sehingga hasil akhir suatu pekerjaan akan lebih baik bila sudah sesuai dengan standar yang telah

ditetapkan dalam suatu pekerjaan. Dengan demikian sumber daya manusia bagi suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi tersebut karena sumber daya manusia tidak hanya dianggap sebagai modal atau biaya, tetapi sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu bentuk *organizational resource*. Oleh karena itu Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang sebagai tempat peneliti melakukan penelitian diharapkan agar pegawainya dapat menjadi sumber daya yang utama dan menentukan dalam melaksanakan pelayanan pada masyarakat serta mampu mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kinerjanya.

Dalam penyelenggaraan pemilihan umum di Kabupaten Magelang sangat diperlukan pelayanan yang baik oleh organisasi Komisi Pemilihan Umum yang didukung oleh Sekretariat KPU Kabupaten Magelang. Hal ini diperlukan untuk kelancaran kemantapan pelaksanaan kegiatan organisasi itu sendiri selain juga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dalam melaksanakan tugas fungsinya.

Dalam Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 4 Tahun 2010 tentang Uraian Tugas Staf Pelaksana pada Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/ Kota menyebutkan bahwa Sekretariat adalah lembaga pendukung yang profesional dengan tugas utama membantu hal teknis administrasi, termasuk pengelolaan anggaran Pemilihan Umum (Bab I ayat 2).

Staf Pelaksana pada Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan

Umum Kabupaten/ Kota adalah Pegawai Negeri Sipil dan/ atau bukan Pegawai Negeri Sipil yang bertugas membantu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sub bagian- sub bagian pada organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/ Kota berdasarkan peraturan perundang-undangan. (Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 4 Tahun 2010 Pasal 1 ayat 4).

Untuk mewujudkan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum KPU Kabupaten Magelang yang handal maka sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan diharapkan mampu menciptakan situasi kerja yang kondusif sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Magelang yang didukung oleh kualitas pegawai untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien selalu menjadi sorotan banyak pihak. Sorotan tersebut menjadi sangat tajam terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan otonomi daerah sebagaimana Undang- Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Sebuah kondisi atau iklim di mana rakyat mulai berani mempertanyakan akan nilai- nilai yang mereka peroleh atas pelayanan *public* yang dilakukan oleh instansi- instansi pemerintah yang mana apabila hal ini tidak diantisipasi dengan baik akan menjadikan ancaman (*Threat*), sementara apabila faktor eksternal tersebut mampu mendukung kegiatan maka merupakan peluang (*Opportunity*)

Pada kenyataannya kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Magelang belum optimal, hal ini dapat dilihat dari capaian kinerja KPU Kabupaten Magelang sejak Tahun 2012 sampai dengan Tahun 2015 masih dalam kategori “cukup” dengan kisaran prosentase penilaian antara 78,81 % sampai dengan 95,63 % yang apabila dihitung rata-rata sebesar 82,23 %. Yang mana kondisi tersebut masih jauh dari target yang ditetapkan oleh Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia yaitu sebesar 95%. Secara detail capaian kinerja tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Daftar Capaian Kinerja KPU Kabupaten Magelang

No	Tahun	Capaian Kinerja
1	2012	78,81 %
2	2013	79,09 %
3	2014	75,41 %
4	2015	95,63 %
Capaian Rata-rata		82,23 %

Sumber : KPU Kabupaten Magelang

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat di pasar bebas. Untuk meningkatkan kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Magelang diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga Sekretariat KPU Kabupaten Magelang wajib memperhatikan dan meningkatkan kinerja pegawainya agar tujuan organisasi tercapai.

Jumlah pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang pada akhir bulan Desember 2015 sebanyak 37 (tiga puluh tujuh) orang, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1.2  
Data Pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang

No	Pegawai	Jumlah
1.	Komisioner KPU	5 Orang
2.	Pejabat Struktural	5 Orang
3.	Staf Pelaksana	16 Orang
4.	Tenaga Kontrak/Pramubakti	5 Orang
5.	Sopir	2 Orang
6.	Satpam	4 Orang

Sumber : Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) KPU Kabupaten Magelang Tahun 2015

Dari tabel 1.2 diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah SDM Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang sebanyak 32 orang dengan status kepegawaiannya dibagi menjadi 3 (tiga), yakni:

- a. Pegawai dengan status dipekerjakan (DPK), yaitu pegawai negeri sipil yang berasal dari Pemerintah Daerah yang dipekerjakan pada Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) berada. Jumlah pegawai DPK sebanyak 9 orang.
- b. Pegawai dengan status pegawai organik, yang diangkat dan dimiliki oleh Komisi Pemilihan Umum (KPU) sebanyak 11 orang, di tambah pegawai organik titipan dari KPU Kota Makasar sebanyak 1 orang.
- c. Pegawai dengan status honorer (non PNS) adalah sebanyak 11 orang.

Dari tabel di atas diketahui bahwa komposisi pegawai negeri sipil pada Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dengan jumlah 21 orang yang terdiri dari 9 Pegawai negeri sipil dengan status DPK dan 12 PNS Organik tersebut maka dengan kondisi demikian masih terdapat ketergantungan pada pemerintah daerah terutama pada jabatan struktural eselon IV keatas, dikarenakan PNS organik yang ada saat ini masih belum memenuhi persyaratan jenjang kepangkatannya.

Disamping itu masih terlihat beberapa pegawai yang belum mempunyai kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan pada Komisi Pemilihan Umum karena merupakan PNS titipan Pemerintah Daerah dengan status DPK dan masih terlihat beberapa karyawan yang kurang inisiatif dalam bekerja sehingga pimpinan secara terus menerus memberikan pengarahannya terlebih dalam kondisi ketika tidak sedang melaksanakan tahapan pemilihan umum, terdapat kesan bahwa pegawai tidak mempunyai banyak pekerjaan sehingga membuat mereka kurang disiplin dalam hal waktu kehadiran misalnya datang terlambat dan pulang sebelum waktunya. Apabila ditinjau dari tingkat pendidikan, masih terdapat pegawai yang belum menempuh pendidikan tinggi termasuk didalamnya untuk tenaga kontrak, yang mana terdapat beberapa yang tingkat pendidikannya masih rendah, sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 1.3.

PNS KPU Kabupaten Magelang  
Dirinci Menurut Pendidikan Formal

No.	Pendidikan Formal	Jumlah		
		Orang	Laki-Laki	Perempuan
1.	S-2	-	-	-
2.	S-1	13	7	6
3.	D-III	2	2	-
4.	SMA	6	5	1
5.	SMP	-	-	-
6.	SD	-	-	-
Jumlah (s/d Desember 2015)		21	14	7

Sumber : Bagian Umum KPU Kabupaten Magelang, 2015

Tabel 1.4

Daftar Pegawai Kontrak KPU Kabupaten Magelang  
Dirinci Menurut Pendidikan Formal

No.	Pendidikan Formal	Jumlah		
		Orang	Laki-Laki	Perempuan
1.	S-2	-	-	-
2.	S-1	1	-	1
3.	D-III	-	-	-
4.	SMA	6	5	1
5.	SMP	2	2	-
6.	SD	2	2	-
Jumlah (s/d Desember 2015)		11	9	2

Sumber : Bagian Umum KPU Kab. Magelang, 2015

Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang menaruh perhatian yang lebih serius terhadap kinerja pegawainya agar dapat mewujudkan *good governance* sebagai aparatur pemerintah yang efektif, efisien, bersih dan profesional serta produktif. Untuk itulah kiranya perlu merumuskan secara rinci dan terpadu usaha-usaha yang harus dilakukan guna mencapai kinerja pegawai yang optimal. Faktor internal Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dapat merupakan kekuatan (*Strength*) apabila dikelola dengan baik, namun dapat pula merupakan kelemahan (*Weakness*). Peningkatan kualitas peran Sekretariat KPU Kabupaten Magelang khususnya dalam pelaksanaan pemilihan umum perlu terus diupayakan.

Kritikan dari faktor eksternal dalam hal ini adalah masyarakat terhadap kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang yang kurang efektif dan efisien harus disikapi secara serius sebab penyelenggara pemilu mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam mewujudkan cita-cita perjuangan

masyarakat adil dan makmur sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945. Tuntutan akan peningkatan kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dalam penyelenggaraan Pemilu merupakan tantangan besar bagi seluruh jajaran KPU Kabupaten Magelang dalam meningkatkan kinerjanya seiring dengan perkembangan kemajuan masyarakat dan organisasi politik.

Secara teoritis banyak faktor yang berperan dalam mewujudkan kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Magelang baik secara langsung maupun tidak langsung. Salah satu faktor yang penting ialah peraturan pemimpin (Sekretaris) dalam rangka meningkatkan kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Magelang.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk mengambil judul mengenai “Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang.”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas maka terdapat rumusan masalah yaitu ditengarai bahwa kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang masih belum optimal sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji tentang bagaimana strategi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Magelang.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Beberapa pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

1. Mengapa kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Magelang belum optimal?
2. Bagaimana strategi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Magelang ?

### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui penyebab kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Magelang yang masih belum optimal.
2. Untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Magelang.

### **E. Manfaat Penelitian.**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis maupun praktis kepada beberapa pihak, diantaranya :

1. Bagi Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Magelang  
Bagi Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan positif bagi organisasi yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Dengan adanya informasi yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk pengambilan beberapa keputusan atau kebijakan pimpinan dalam

rangka meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Magelang

2. Bagi Ilmu Pengetahuan dan Peneliti Lain

Bagi ilmu pengetahuan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan berupa temuan empiris yang terkait dengan peningkatan kinerja. Bagi peneliti berikutnya dapat mengkaji ulang atau diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wahana bagi penulis dalam mengimplementasikan pengetahuan konseptual dan teoritikal yang penulis miliki khususnya terkait dengan bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi kedalam kondisi nyata.

STIE Widya Wiyaha  
Jangan Plagiat

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. TINJAUAN TEORI**

##### **1. Strategi**

Strategi menurut Alwi (2005:1092) diartikan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Fathurrahman dan Sutikno (2007:3) mendefinisikan strategi secara bahasa, yakni siasat, kiat, trik atau cara. Sedangkan secara umum strategi adalah suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam konteks pengajaran, Iskandarwassid dan Sunendar (2008:3) mendefinisikan strategi adalah kemampuan internal seseorang untuk berpikir, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan. Artinya bahwa proses pembelajaran akan menyebabkan peserta didik berpikir secara unik untuk dapat menganalisis, memecahkan masalah di dalam mengambil keputusan. Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah kemampuan internal untuk merencanakan dengan tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

##### **2. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia menurut Sumarsono (2003:4) mengemukakan bahwa: “Sumber Daya Manusia atau human resources memiliki dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam

proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha kerja atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.” Mathis & Jackson (2006:3) memiliki definisi Sumber Daya Manusia merupakan rancangan sistem- sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Hasibuan (2003:244) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan terpadu dari daya pikir untuk merancang sistem- sistem formal dalam sebuah organisasi dalam proses produksi.

### **3. Kinerja Pegawai**

Secara garis besar, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing- masing guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja sebagai gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat- syarat tugas yang ada pada masing- masing individu

dalam organisasi.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Anwar, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-

masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 2005:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

#### **4. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah :  
(Prawirosentono, 2002:27).

##### **1) Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat- akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari- cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

##### **2) Otoritas (wewenang)**

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

### 3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## 5. Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Anwar, 2002:68):

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## 6. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2010:260):

1) Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2) Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

- 6) Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian Mulyono, (2007), dengan Judul” Analisis Faktor- faktor Motivasi dalam Kinerja Kerja Pegawai, Perguruan Tinggi Swasta Kopertis V Propinsi Daerah Istimewa Jogjakarta” bertujuan untuk menganalisis hubungan antara faktor- faktor motivasi dengan Kinerja kerja para pegawai. Jenis penelitian yang dilakukan oleh Mulyono yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan hubungan yang ditimbulkan oleh suatu variabel dengan variabel lain dari obyek yang diteliti. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada beberapa perguruan tinggi swasta di Jogjakarta. Penelitian tersebut menghasilkan temuan empiris yaitu bahwa : 1) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja kerja pegawai, 2) Loyalitas berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai, 3) Pendidikan Pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja kerja pegawai, 4) Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja kerja pegawai, 5) lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktiivtas kerja pegawai. Peneliti juga mendapatkan temuan empiris bahwa 92 % penyebab naik turunnya Kinerja kerja pegawai dipengaruhi oleh Motivasi kerja, loyalitas, tingkat pendidikan, pengalaman

kerja dan lingkungan kerja. Sedangkan 8 % sisanya disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

2. Penelitian Ariyanti, (2008). dengan Judul “ Analisis Budaya Organisasi, Kepuasan Gaji, Kepuasan kerja, gender dan Pendidikan dalam Kinerja Kerja Staf Akunting” : Studi Empiris bertujuan untuk menguji dan mengidentifikasi kembali hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan gaji, hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi, dan hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan latar belakang pendidikan. Jenis penelitian yang dilakukan oleh Ariyanti adalah penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan hubungan yang ditimbulkan oleh suatu variabel dengan variabel yang lain dari obyek yang diteliti. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah staf akunting yang bekerja pada perusahaan skala menengah kebawah di beberapa perusahaan Jakarta dan Tangerang. Penelitian tersebut menghasilkan beberapa temuan empiris yaitu : 1) Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan gaji, 2) terdapat hubungan antara Budaya organisasi dengan motivasi, 3) terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dengan latar belakang pendidikan, penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan antara Budaya organisasi dengan Kepuasan gaji, Motivasi dan latar belakang pendidikan terhadap Kinerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian yang dilakukan dalam tesis ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berdasarkan temuan- temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistic atau melalui bentuk hitungan lainnya (Sugiyono, 2010). Analisis yang digunakan bersifat induktif, bergerak dari kenyataan, masalah dan fenomena yang ada dalam teori hanya sebagai alat bantu untuk memahami realita yang ada. Penelitian ini bertujuan menggambarkan, menguraikan dan menganalisis strategi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang. Irawan (2006) menjelaskan instrumen pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yang sering digunakan adalah melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi dan observasi langsung terhadap obyek penelitian.

#### **B. Definisi Operasional**

1. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Anwar, 2002)
2. Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator; (Robbins, 2010: 260) yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, Kemandirian dan Komitmen.

### **C. Subyek dan Obyek Penelitian**

Subjek Penelitian adalah 6 orang pegawai di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang yang akan diwawancarai. Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah tentang strategi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang.

Peneliti mengeksplorasi strategi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang berkaitan dengan tugas pelayanan kepada masyarakat. Peneliti menganalisis strategi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dan selanjutnya peneliti mengidentifikasi permasalahan dari hasil wawancara dari para pegawai.

### **D. Lokasi Penelitian**

Untuk membatasi penelitian agar pelaksanaan penelitian dapat berjalan efektif, maka penetapan lokasi penelitian merupakan hal yang cukup penting. Oleh karenanya dalam penelitian ini, penulis mengambil lokasi penelitian di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang.

Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian tersebut disebabkan karena penulis berstatus sebagai pegawai negeri sipil pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang dengan keterbatasan waktu untuk melakukan penelitian di luar Kabupaten Magelang. Di sisi lainnya penulis ingin memberikan kontribusi kepada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang melalui penelitian tentang Strategi Peningkatan Kinerja Sekretariat Komisi Pemilihan

Umum Kabupaten Magelang yang diharapkan akan dapat memperlancar pencapaian tujuan organisasi kedepan.

#### **E. Sumber- Sumber Data Penelitian**

##### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari responden melalui daftar pertanyaan yang diisi oleh responden. Pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk memperoleh data pendapat para pegawai tentang strategi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Peneliti memperoleh data sekunder dari arsip Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Magelang.

#### **F. Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini maka digunakan metode sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian. Teknik yang digunakan adalah:
  - a. Wawancara (interview) yaitu melakukan wawancara langsung terhadap responden dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat KPU Kabupaten Magelang. Hal ini dilakukan melalui percakapan dua

arah atas inisiatif pewawancara demi memperoleh informasi dari responden.

- b. Dokumentasi yaitu mendapatkan data tertulis yang dibutuhkan, yang berasal dari dokumen dan catatan-catatan instansi seperti : jumlah pegawai negeri sipil, profil Sekretariat KPU Kabupaten Magelang serta data lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
2. Penelitian Kepustakaan, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh konsep dan landasan teori dengan mempelajari berbagai literatur dan buku yang berkaitan dengan objek pembahasan.

#### **G. Instrumen Penelitian**

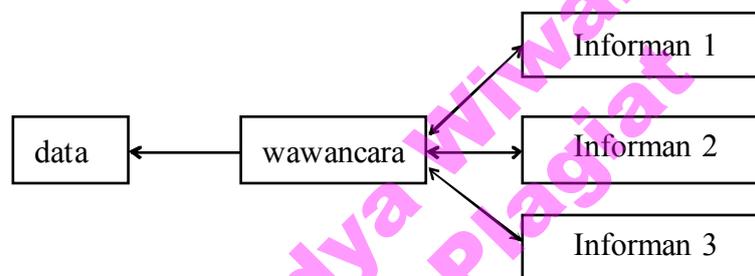
Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik (cermat, lengkap dan sistematis) sehingga lebih mudah diolah. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen dan pedoman wawancara.

#### **H. Keabsahan Data**

Menurut Sutopo (2006), triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas data dalam penelitian kualitatif. Model penelitian triangulasi data yang mengarahkan peneliti dalam mengambil data harus menggunakan beragam sumber data yang berbeda-beda. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila digali dari beberapa

sumber data yang berbeda. Oleh karena itu triangulasi data sering pula disebut sebagai triangulasi sumber.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dengan menggunakan satu jenis sumber data yaitu informan, tetapi beberapa informan atau narasumber yang digunakan perlu diusahakan posisinya dari kelompok atau tingkatan yang berbeda-beda. Narasumber dalam penelitian ini adalah 6 orang pegawai negeri sipil Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang.



Gambar 3.1. Triangulasi Data  
Sumber : Sutopo (2006)

## I. Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan Analisis SWOT. Menurut Jogiyanto (2005), Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis berdasarkan pada logika yang dapat mengoptimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu organisasi yang dilakukan melalui pembahasan terhadap kondisi dalam organisasi,

serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi yang dilakukan melalui pembahasan terhadap kondisi pihak luar organisasi.

Menurut David (2008), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada organisasi yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/ kelemahan internal digabungkan dengan peluang/ ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, 2008) yaitu :

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan- keunggulan lain organisasi dan kebutuhan masyarakat yang dapat dilayani oleh pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi kinerja pegawai.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja pegawai. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pegawai dapat merupakan sumber dari kelemahan organisasi.

### 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan kerja pegawai. Kecenderungan- kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara organisasi dengan masyarakat merupakan gambaran peluang bagi kinerja pegawai.

### 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan kerja pegawai. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan pegawai. Adanya peraturan- peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kinerja pegawai.

Menurut Rangkuti (2006), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Terdapat 8 langkah dalam menyusun matrik SWOT, yaitu:

1. Tuliskan kekuatan internal pegawai yang menentukan.
2. Tuliskan kelemahan internal pegawai yang menentukan.
3. Tuliskan peluang eksternal pegawai yang menentukan.
4. Tuliskan ancaman eksternal pegawai yang menentukan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.

6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

Jadi Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 3.2. Matriks SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Peluang ( <i>Opportunity</i> )	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman ( <i>Threats</i> )	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2006

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas :

1. Strategi SO (*Strength and Opportunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran pegawai, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.
2. Strategi ST (*Strength and Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki pegawai untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weakness and Opportunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (*Weakness and Threats*). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

##### 1. PROFIL SEKRETARIAT KPU KABUPATEN MAGELANG

Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang dipimpin oleh seorang Ketua yaitu Afiffuddin, S.Ag yang didasarkan pada Surat Keputusan KPU Provinsi Jawa Tengah Nomor : 05/ Kpts/ KPU- Prov- 012/ 09/ II/ 2014 tanggal 03 Februari 2014 sesuai hasil seleksi komisioner terpilih yang menggantikan Ma'mun Rakhmatullah, S.Ag yang telah habis masa jabatannya.



Gambar 4.1 Gedung Kantor KPU Kabupaten Magelang  
Sumber : KPU Kabupaten Magelang

#### VISI :

Terwujudnya Komisi Pemilihan Umum sebagai penyelenggara Pemilihan Umum yang memiliki integritas, profesional, mandiri, transparan dan akuntabel, demi terciptanya demokrasi Indonesia yang berkualitas berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

**MISI:**

- 1) Membangun lembaga penyelenggara Pemilihan Umum yang memiliki kompetensi, kredibilitas dan kapabilitas dalam menyelenggarakan Pemilihan Umum;
- 2) Menyelenggarakan Pemilihan Umum untuk memilih Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Presiden dan Wakil Presiden serta Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah secara langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, adil, akuntabel, edukatif dan beradab;
- 3) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan Pemilihan Umum yang bersih, efisien dan efektif;
- 4) Melayani dan memperlakukan setiap peserta Pemilihan Umum secara adil dan setara, serta menegakkan peraturan Pemilihan Umum secara konsisten sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 5) Meningkatkan kesadaran politik rakyat untuk berpartisipasi aktif dalam Pemilihan Umum demi terwujudnya cita-cita masyarakat Indonesia yang demokratis

Struktur organisasi Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang dibentuk berdasarkan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 05 Tahun 2008 tentang Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/ Kota sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 21 Tahun 2008 dan

Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 37 Tahun 2008 serta Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 01 Tahun 2010.

Dalam Pasal 55 Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum menyebutkan bahwa untuk mendukung kelancaran tugas dan wewenang KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/ Kota, dibentuk Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/ Kota. Sebagaimana dalam Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 4 Tahun 2010 tentang Uraian Tugas Staf Pelaksana pada Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/ Kota disebutkan bahwa Sekretariat adalah lembaga pendukung yang professional dengan tugas utama membantu hal teknis administrasi, termasuk pengelolaan anggaran pemilihan umum (Bab I ayat 2).

Staf pelaksana pada Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/ Kota adalah Pegawai Negeri Sipil dan/ atau bukan Pegawai Negeri Sipil yang bertugas membantu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sub bagian- sub bagian pada organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/ Kota berdasarkan peraturan perundang- undangan. (Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 4 Tahun 2010 Pasal 1 ayat 4).

Struktur organisasi Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang didasarkan pada Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 06 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jendral Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota sebagaimana diubah dengan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 22 Tahun 2008.

Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang dipimpin oleh Janarto, SH yang menjabat berdasarkan Surat Keputusan Sekretaris KPU Provinsi Jawa Tengah Nomor : 11/ Kpts/ Ses/ Prov- 012/ 09/ XI/ 2013 tanggal 11 November 2013. Tugas, wewenang dan kewajiban Sekretariat KPU Kabupaten/ Kota sebagaimana Pasal 68 Undang- Undang Nomor 11 Tahun 2011 yaitu :

- (1) Sekretariat KPU Kabupaten/Kota bertugas:
  - a. membantu penyusunan program dan anggaran Pemilu;
  - b. memberikan dukungan teknis administratif;
  - c. membantu pelaksanaan tugas KPU Kabupaten/ Kota dalam menyelenggarakan Pemilu;
  - d. membantu pendistribusian perlengkapan penyelenggaraan Pemilu Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Pemilu Presiden dan Wakil Presiden, serta pemilihan gubernur;
  - e. membantu perumusan dan penyusunan rancangan keputusan KPU Kabupaten/Kota;

- f. memfasilitasi penyelesaian masalah dan sengketa pemilihan bupati/walikota;
  - g. membantu penyusunan laporan penyelenggaraan kegiatan dan pertanggungjawaban KPU Kabupaten/Kota; dan
  - h. membantu pelaksanaan tugas-tugas lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- (2) Sekretariat KPU Kabupaten/Kota berwenang:
- a. mengadakan dan mendistribusikan perlengkapan penyelenggaraan pemilihan bupati/walikota berdasarkan norma, standar, prosedur, dan kebutuhan yang ditetapkan oleh KPU;
  - b. mengadakan perlengkapan penyelenggaraan Pemilu sebagaimana dimaksud pada huruf a sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan;
  - c. memberikan layanan administrasi, ketatausahaan, dan kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- (3) Sekretariat KPU Kabupaten/Kota berkewajiban:
- a. menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan;
  - b. memelihara arsip dan dokumen Pemilu; dan
  - c. mengelola barang inventaris KPU Kabupaten/Kota.
- (4) Sekretariat KPU Kabupaten/ Kota bertanggung jawab dalam hal administrasi keuangan serta pengadaan barang dan jasa berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Sumber Daya Manusia yang ada di Lingkungan Sekretariat KPU Kabupaten Magelang :

Tabel 4.1.  
Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan  
Sekretariat KPU Kabupaten Magelang

No	Jabatan	Jumlah
1	Sekretaris	1
2	Ka. Subbag	4
3	Staf PNS Organik	11
4	Staf PNS Non Organik	4
5	Tenaga Pramubakti	5
6	Tenaga Satpam	4
7	Tenaga pesuruh/Sopir	2
	<b>Jumlah</b>	<b>31</b>
8	Staf PNS Titipan dari KPU Kota Makasar	1
	<b>Jumlah Total</b>	<b>32</b>

Sumber : Data KPU Kabupaten Magelang

Dari tabel 4.1 diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah SDM Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang sejumlah 32 orang, dengan status kepegawaiannya dibagi menjadi 3 (tiga), yakni:

- a. Pegawai dengan status diperbantukan (DPK), artinya pegawai DPK merupakan PNS yang berasal dari Pemerintah Daerah dimana Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) berada. Jumlah pegawai DPK sebanyak 9 orang;
- b. Pegawai dengan status pegawai organik, yang diangkat dan dimiliki oleh Komisi Pemilihan Umum (KPU) sebanyak 11 orang dan di tambah pegawai organik titipan dari KPU Kota Makasar sebanyak 1 orang.
- c. Pegawai dengan status honorer (non PNS) adalah sebanyak 11 orang.

Dilihat dari komposisi PNS Sekretariat Kabupaten Magelang yang berjumlah 21 orang yang terdiri dari 9 PNS DPK dan 12 PNS Organik maka pegawai KPU masih ada ketergantungan pada pemerintah daerah, terutama pada jabatan struktural eselon IV keatas, dikarenakan PNS organik yang ada masih belum memenuhi persyaratan jenjang pangkatnya.

Adapun komposisi PNS dilihat berdasarkan latar belakang jenjang pendidikan terdapat pendidikan S1 sebanyak 13 orang, D3 sebanyak 2 orang, dan SLTA sebanyak 6 orang sebagaimana tabel dibawah ini :

Tabel 4.2.  
Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Pendidikan

No	Jabatan	Pendidikan					Jumlah
		SD	SMP	SMA	D 3	S I	
1	Sekretaris	-	-	-	-	1	1
2	Ka. Subbag	-	-	-	-	4	4
3	Staf PNS	-	-	6	2	8	16
	<b>Jumlah</b>	-	-	6	2	13	21

Sumber : Data KPU Kabupaten Magelang

Dari tabel diatas diketahui bahwa PNS di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sebagian besar sudah berpendidikan sarjana, dan masih ada yang sedang studi lanjut baik S1 maupun pasca sarjana S2.

## 2. Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang

Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang yang mendasarkan pada teori Robbins, (2010), dengan enam fokus utama yaitu mengenai kualitas, kuantitas pegawai,

ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian karyawan dan komitmen pegawai, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kualitas Pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang

Kualitas pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang merupakan hal yang sangat penting dimana menjadi ujung tombak dari peningkatan kinerja pegawai. Kualitas pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dapat dijadikan suatu landasan dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan standar.

Berdasarkan observasi peningkatan kualitas pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang selama ini dilakukan dengan :

1) Pembinaan disiplin dibagi kedalam dua asumsi yaitu:

- a) Penegakan disiplin yang meliputi kegiatan mengikuti apel pagi dan sore, melakukan absensi, setelah masuk jam kerja wajib berada di ruangan kerja.
- b) Pemberian sanksi yaitu memberikan hukuman kepada pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang yang tidak disiplin.

2) Pembinaan karir dibagi kedalam empat asumsi yaitu:

- a) Pendidikan dan pelatihan yaitu upaya yang dilakukan instansi untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai.
- b) Promosi yaitu memberikan kesempatan kepada pegawai pada satu tugas yang lebih baik dalam suatu organisasi.
- c) Mutasi yaitu kegiatan pemindahan pegawai dari suatu tempat ketempat lain yang relatif sama dalam tanggung jawab dan wewenang.

d) Bimbingan dan pengarahan yaitu upaya yang dilakukan pimpinan dalam memberikan saran terhadap pelaksanaan tugas.

### 3) Pembinaan Etika Profesi

Pembinaan etika profesi terdiri dari memotivasi pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang, yaitu memberikan dorongan kepada pegawai akan pentingnya tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya.

Pembinaan disiplin bagi pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang tujuannya untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang, yang dapat dilakukan dalam penegakan disiplin mengikuti apel pagi dan sore, melakukan absensi, setelah masuk jam kerja wajib berada diruangan kerja.

Peraturan disiplin di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sebenarnya sudah sangat jelas karena memang ada dan selalu disampaikan bahkan ditempel di masing-masing ruangan yang harapannya pegawai tidak dapat sesuka hatinya dalam melakukan pekerjaan. Kemudian tentang pengisian daftar hadir sebelum dan sesudah jam kerja yang hampir setiap kesempatan diingatkan kepada pegawai oleh pimpinan, karena walaupun hadir tetapi tidak melakukan absensi sebelum dan sesudah jam kerja, kehadiran tidak diperhitungkan hal ini tentunya merupakan kerugian bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kualitas layanan pegawai, narasumber dalam kesempatan wawancara pada hari Kamis, tanggal 11 Agustus 2016 diperoleh hasil sebagai berikut :

Narasumber 1 menyampaikan :

*“Kualitas layanan pegawai sekretariat pada dasarnya sudah baik walaupun beberapa pegawai masih ada yang perlu ditingkatkan kedisiplinannya dan kemampuannya terutama dalam kegiatan kesekretariatan, sehingga dapat mengacu pada Quality of work (kualitas kerja) dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian dengan cara pembinaan kedisiplinan, memperbaiki kualitas pendidikan para pegawai, memberikan pelatihan-pelatihan kepada para pegawai sesuai dengan bidang kerjanya, menjadi pribadi yang disiplin dan mensosialisasikan nilai dan budaya produktif serta membangun keterbukaan antara pegawai dan pimpinan.”*

Sedangkan menurut Narasumber 2 menyampaikan :

*“Kualitas sudah baik namun dalam akuntansi dan tata dokumen masih harus ditingkatkan dengan cara mengadakan pembinaan serta membangun keterbukaan antara pegawai dan pimpinan, pelatihan kerja bagi pegawai agar memiliki kemampuan kerja yang baik, melakukan pendidikan dan pelatihan, pembinaan kedisiplinan sehingga pegawai mampu bekerja keras dan produktif, sesuai dengan kualitas kerja sehingga seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.”*

Menurut Narasumber 3 menyampaikan :

*“kualitas layanan rekan-rekan sudah cukup baik, walapun ada kekurangan namun masih dalam batas wajar, sehingga menurut saya upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dengan pembinaan karyawan, pelatihan membudayakan disiplin kerja yang mengacu pada kualitas kerja yang lebih baik.”*

Hal senada juga disampaikan Narasumber 4 menyampaikan :

*“sebenarnya kualitas layanan pegawai sudah baik, walaupun ada kekurangan seperti di pekerjaan tata dokumen, kedisiplinan waktu kerja, masih ada yang datang terlambat atau pulang cepat, sehingga sebaiknya dilakukan untuk meningkatkan kinerja atau pegawai ditingkatkan ketrampilannya dengan pelatihan membudayakan disiplin kerja yang mengacu pada kualitas kerja atau Quality of work.”*

Narasumber 5 juga menyampaikan hal senada :

*“menurut saya kualitas pegawai cukup baik, kekurangan di pekerjaan pembukuan, tata dokumen karena beberapa pegawai masih pinjaman dari Pemda sehingga belum mempunyai kompetensi di bidang kesekretariatan, seharusnya diupayakan peningkatan disiplin kerja dan bimbingan teknik mengenai kesekretariatan”*

Ditambahkan pula Narasumber 6, menyampaikan :

*“upaya dengan meningkatkan ilmunya atau ketrampilannya, meningkatkan kemampuan untuk bekerja profesional dengan didukung peningkatan kualitas kerja yang baik.”*

Dalam wawancara diatas dapat disimpulkan menurut pendapat narasumber kualitas kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sudah cukup baik namun masih ada yang

- 1) Kurang disiplin dalam bekerja dan waktu
- 2) kurang kompetensi kesekretariatan, pembukuan, akuntansi dan tata dokumen
- 3) kurang dilakukan bimbingan teknik kesekretariatan

kemudian narasumber memberikan saran perbaikan dengan cara :

- 1) Memperbaiki kualitas pendidikan para pegawai karena kalau kualitas pendidikannya baik, tentu sumber daya manusianya juga baik, sehingga kualitas kerjanya juga baik atau meningkat.
- 2) Memberikan pelatihan- pelatihan kepada para pegawai sesuai dengan bidang kerjanya terutama mengenai kesekretariatan, pembukuan, akuntansi dan tata dokumen.

- 3) Menjadi pribadi yang disiplin karena kalau kita disiplin dalam waktu, sikap, dan dalam bidang- bidang lainnya, otomatis kualitas kerja akan meningkat karena adanya ketepatan dalam segala aspek.
- 4) Melakukan pembinaan oleh pimpinan atau koordinator sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana dan pimpinan selalu terbuka kepada pegawai tentang hasil kegiatan sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik karena apabila omset meningkat pegawai akan mendapatkan bonus.
- 5) Mensosialisasikan nilai dan budaya produktif serta mengembangkan sistem dan metode peningkatan *quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas- tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang ditentukan dengan indikator kinerja programnya adalah :

- 1) Persentase Pemutakhiran Data Pemilih melalui sinergitas dan sinkronisasi dengan Disdukcapil di Provinsi dan Kabupaten/ Kota;
- 2) Persentase terpenuhinya jumlah pegawai organik kesekretariatan KPU;
- 3) Serta persentase ketepatan waktu penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kualitas layanan pegawai, narasumber dalam kesempatan wawancara pada hari Kamis, tanggal 11 Agustus 2016 diperoleh hasil sebagai berikut :

Narasumber 1 menyampaikan :

*“kuantitas kerja belum semuanya tercapai 100% dikarenakan masih ada beberapa kendala seperti kurang memahaminya target dan SOP.”*

Sedangkan menurut Narasumber 2 menyampaikan :

*“kuantitas belum terpenuhi padahal kuantitas ini juga sudah ditargetkan di SKP.”*

Menurut Narasumber 3 menyampaikan :

*“kuantitas belum semuanya mencapai targetnya karena pada saat pemutakhiran data juga masih terkendala data dilapangan yang terlambat masuk yang menyebabkan pekerjaan kami juga terlambat.”*

Hal senada juga disampaikan Narasumber 4 menyampaikan :

*“untuk pelayanan administrasi dan pemutakhiran data belum dapat mencapai standar 100% karena banyak faktor, ya kompetensi pegawai, kemudian komputer dan data dari yang dibutuhkan telat masuk.”*

Narasumber 5 juga menyampaikan hal senada :

*“ya kalo secara kuantitas sudah diupayakan selesai tapi sayangnya belum bisa sesuai target”*

Ditambahkan pula Narasumber 6, menyampaikan :

*“masih sering terlambat belum sesuai target dikarenakan masih terkendala kurang memahami SOP dan juga komputer yang belum mengoptimalkan IT sehingga belum ada software yang mempercepat proses pekerjaan.”*

Dalam wawancara diatas dapat disimpulkan menurut pendapat narasumber kuantitas kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang

belum sesuai target karena kendala kompetensi petugas yang kurang dan kurang memahami SOP, sarana IT yang belum optimal dan untuk pemutahiran data pemilih juga masih terkendala data dilapangan yang terlambat masuk yang menyebabkan pekerjaan terlambat selesai.

c. Ketepatan Waktu

Kemampuan dalam manajemen waktu berkaitan erat dengan kebiasaan sehari-hari. Jika telah terbiasa dengan hidup tanpa planning atau suka menunda-nunda waktu untuk penyelesaian suatu pekerjaan akan sangat sulit mendisiplinkan diri dengan jadwal waktu yang terencana. Keberhasilan hanya akan dapat diraih jika dapat merubah kebiasaan kearah yang lebih baik terutama dalam hal ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai ketepatan waktu pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dalam bekerja, narasumber menyampaikan :

Narasumber 1 menyampaikan :

*“ketepatan waktu penyelesaian tugas masih kurang karena pemahaman terhadap tupoksi masih rendah dan juga karena kurang tanggung jawab sehingga sebaiknya ada pemberian motivasi peningkatan kemampuan dan penetapan kejelasan penyelesaian tugas tepat pada waktunya, yaitu dengan dengan pemberian insentif bagi pegawai yang menyelesaikan tugas tepat waktu, serta pelatihan memicu pegawai untuk menyelesaikan pekerja tepat pada waktunya. Karena apabila pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya tersebut, pegawai merasa tidak terbebani dengan pekerjaan tersebut. Dan pegawai dapat mengerjakan pekerjaan yang lain, yang tentunya hal tersebut sangat mendorong pegawai dalam bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dalam rangka tuntutan tugas dan tanggung jawab tersebut.”*

Pendapat narasumber kedua menyampaikan :

*“Menurut saya masih ada yang bekerja belum sesuai target dan ketepatan kerja.”*

Kemudian hal senada juga disampaikan narasumber 3 menyampaikan :

*”belum mampu menyelesaikan pekerja tepat pada waktunya, karena kurang dilakukan koordinasi setiap saat biasanya sebulan sekali atau apabila ada pekerjaan baru”.*

Narasumber 4 menyampaikan :

*“saya kira masih banyak yang kurang tepat waktu karena mungkin merasa kurang motivasi dan kurang mendapat pembinaan supaya dapat bekerja sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan.”*

Narasumber 5 juga menyampaikan hal senada :

*“menurut saya ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sudah baik, hal ini dikarenakan didukung dengan motivasi yang diberikan kepada pegawai berupa bonus, THR, ditambah lagi dengan pembinaan serta pernah dilakukan studi banding ke KPU lain,”*

Ditambahkan pula oleh narasumber 6, menyampaikan :

*“belum sesuai target sehingga perlu ditingkatkan dengan pembinaan, pemberian bonus, merupakan manajemen waktu yang baik bagi setiap pegawai dengan pembinaan.”*

Dalam wawancara diatas dapat disimpulkan menurut pendapat narasumber bahwa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan masih belum baik, hal ini disebabkan karena masih ada pegawai yang kurang memahami tugasnya, kompetensinya belum memadai di bidang kesekretariatan, belum punya motivasi yang kuat untuk maju, sehingga menurut narasumber Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dapat meningkatkan ketepatan waktu

penyelesaian pekerjaan dengan cara pemberian motivasi peningkatan kemampuan dan penetapan kejelasan penyelesaian tugas tepat pada waktunya, yaitu dengan dengan pemberian insentif sesuai dengan ketepatan penyelesaian tugas, tunjangan hari raya pada saat lebaran, mengikuti pelatihan yang memacu pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, dan melakukan koordinasi dan pembinaan setiap bulan sekali atau apabila ada program kegiatan baru sehingga apabila ada kesulitan dilapangan dapat segera diatasi sehingga penyelesaian program tidak terhambat.

d. Efektivitas.

Kinerja pegawai sekretariat KPU Kabupaten Magelang disebut efektif apabila sesuai arah kebijakan program Sekretariat KPU Kabupaten Magelang yang mencakup :

- 1) Menyediakan dokumen perencanaan dan penganggaran, koordinasi antar lembaga, data dan informasi serta monitoring dan evaluasi;
- 2) Menyelenggarakan pengelolaan data, dokumentasi, pengadaan, pendistribusian, inventarisasi sarana dan prasarana serta terpenuhinya logistik keperluan Pemilu;
- 3) Menyelenggarakan dukungan operasional dan pemeliharaan perkantoran sehari-hari untuk KPU;
- 4) Menyelenggarakan pembinaan SDM, pelayanan administrasi dan kepegawaian di lingkungan Sekretariat KPU Kabupaten;

- 5) Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan administrasi keuangan di lingkungan Sekretaria KPU Kabupaten;
- 6) Menyelenggarakan pemeriksaan yang transparan dan akuntabel.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai efektivitas pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dalam bekerja, narasumber menyampaikan :

Narasumber 1 menyampaikan :

*“belum sepenuhnya efektif karena dalam pengelolaan data, dokumentasi, pengadaan, pendistribusian, inventarisasi sarana dan prasarana serta terpenuhinya logistic keperluan Pemilu, masih perlu banyak instruksi, pegawai belum bisa memahami perannya sehingga SOP menjadi kurang efektif.”*

Pendapat narasumber kedua menyampaikan :

*“Menurut saya masih ada yang bekerja belum efektif tapi tidak semua, yang bekerja dengan baik sesuai dengan SOP juga banyak, mungkin teman yang belum baik karena kompetensinya di bidang kerja sekretariat masih kurang.”*

Kemudian hal senada juga disampaikan narasumber 3 menyampaikan :

*”cukup efektif walupun harus ditingkatkan karena kurang berfungsinya perincian tugas (uraian tugas), beberapa rekan masih saja ada yang rendahnya disiplin kerja pegawai, kurang adanya koordinasi antar sub/bagian yang ada, masih rendahnya tingkat pencapaian target/tujuan.”*

Narasumber 4 menyampaikan :

*“saya kira kemampuan melaksanakan tugas dan peran sebagai aparatur pemerintah masih ada tapi tidak semua pegawai yang belum memenuhi standar, masih perlu ditingkatkan kompetensinya.”*

Narasumber 5 juga menyampaikan hal senada :

*“menurut saya kurang efektif karena masih banyak yang harus diarahkan sehingga pekerjaan masih ada yang belum sesuai, artinya masih ada pegawai yang belum memahami tupoksinya,”*

Ditambahkan pula oleh narasumber 6, menyampaikan :

*“sudah efektif sudah mengikuti pedoman kerja dan SOP.”*

Dalam wawancara diatas dapat disimpulkan menurut pendapat narasumber bahwa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan masih belum sepenuhnya efektif karena dalam pengelolaan data, dokumentasi, pengadaan, pendistribusian, inventarisasi sarana dan prasarana serta terpenuhinya logistik keperluan Pemilu masih memerlukan banyak instruksi, pegawai belum bisa memahami perannya sebagaimana aturan dalam SOP serta kurang berfungsinya perincian tugas (uraian tugas), rendahnya disiplin kerja pegawai, kurang adanya koordinasi antar sub/ bagian yang ada, masih rendahnya tingkat pencapaian target/ tujuan.

e. Kemandirian karyawan

Kemandirian sebagai bentuk perilaku yang sehat yang ingin ditunjukkan oleh pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang. Kemandirian merupakan potensi yang dimiliki oleh seseorang untuk mengorganisir dirinya sendiri dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Perilaku mandiri pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang ini diartikan pula sebagai perilaku yang dapat berdiri sendiri untuk berbuat

sesuatu tanpa tergantung pada orang lain. Kecenderungan aktualisasi diri ini mendorong individu kedepan menuju satu tingkat kedewasaan yang diikuti dengan pertumbuhan dan penyesuaian diri.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang ditinjau dari kemandirian karyawan, narasumber menyampaikan :

Narasumber 1 menyampaikan :

*“masih tergantung instruksi belum memahami tupoksinya sehingga perlu ditingkatkan kemandirian kerja dengan cara membangun budaya sebagai sikap dalam bekerja sesuai dengan identitas diri, percaya diri, memiliki kemampuan untuk berinisiatif, berkreasi dan berinovasi, disiplin pribadi, bertanggungjawab, mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri, serta mampu mengatasi masalah.”*

Pendapat narasumber 2 menyampaikan :

*“belum mandiri bekerja masih dibawah instruksi atau arahan pimpinannya sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan, menjadi lambat.”*

Narasumber 3 menyampaikan :

*“kemandirian kerja perlu dibangun lagi disini dengan menciptakan kebiasaan bekerja dengan profesional, disiplin memotivasi untuk lebih berkreasi dan berinovasi.”*

Narasumber 4 menyampaikan :

*“kemandirian merupakan hal penting dalam penyelesaian suatu pekerjaan padahal pegawai disini masih banyak yang bekerja berdasarkan instruksi bukan sadar tupoksinya sehingga perlu untuk meningkatkan kemandirian kerja pegawai dengan cara membangun budaya sebagai sikap percaya diri dalam bekerja, profesional, disiplin pribadi, dan mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri.”*

Narasumber 5 juga menyampaikan hal senada :

*“masih harus ditingkatkan kemampuan mengatasi masalah, serta membangun budaya kerja yang baik dengan kemandirian yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, tentunya hal ini bisa diwujudkan apabila mereka punya inisiatif yang baik.”*

Narasumber 6 menyampaikan :

*“kemandirian kerja pegawai di bagian Sekretariat masih perlu ditingkatkan dengan meningkatkan kebiasaan atau budaya disiplin dan mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri, tidak menunggu atasan menyuruh-nyuruh tapi ada inisiatif gitu lho, sehingga mampu mengatasi masalah dalam pekerjaan.”*

Dalam wawancara diatas menurut pendapat narasumber dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang ditinjau dari kemandirian kerja masih perlu ditingkatkan karena kebanyakan karyawan masih bekerja dibawah instruksi pimpinan bukan berdasarkan pemahaman mereka atas tugas pokok dan fungsinya, sehingga perlu upaya untuk membangun budaya sebagai sikap dalam bekerja sesuai dengan identitas diri, percaya diri, memiliki kemampuan untuk berinisiatif, berkreasi dan berinovasi, disiplin pribadi, bertanggungjawab, mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri, serta mampu mengatasi masalah dan meningkatkan motivasi kerja untuk mandiri.

f. Komitmen kerja

Administrasi adalah bentuk sistem kontrol dan evaluasi setiap kegiatan di lingkungan Sekretariat KPU Kabupaten Magelang. Surat menyurat adalah bagian terpenting dalam aktifitas perkantoran. Pengarsipan adalah jalan untuk

malakukan pembukuan yang tertib administrasi, karena setiap surat masuk dan surat keluar terarsip dalam pembukuan, ini adalah kontrol serta jejak rekam kegiatan. Pendataan, pemilahan serta pembukuan tentang surat menyurat ini ditangani oleh pegawai yang profesional dan bertanggungjawab dalam bidang pengarsipan. Pembukuan ini adalah kegiatan harian yang dilakukan yang kemudian terarsip dengan baik.

Sistem administrasi yang baik adalah komitmen yang selalu terus dijaga oleh KPU Kabupaten Magelang, pengarsipan adalah jalan keharusan menuju tertib administrasi, tertib surat menyurat serta pelaporan kegiatan harian. Butuh kejelian, ketelitian, ketekunan serta kesabaran dalam melakukan pembukuan kearsipan. Pemilahan surat keluar, surat masuk, arsip- arsip surat yang lainnya seperti dokumen kegiatan dan laporan kegiatan harus benar-benar ditata. Setiap hari harus dicatat, diarsip, dan setiap minggu harus dilakukan pembukuannya.



Gambar 4.2  
Kegiatan Pengolahan Data



Gambar 4.3  
Kegiatan Inventarisasi Kembali Dokumen

Peningkatan kinerja pegawai adalah komitmen bersama dilingkungan KPU, termasuk dalam tertib administrasi, tertib pembukuan, tertib pelaporan sesuai dengan prosedur yang ada serta sesuai target.

Pengarsipan adalah pembukuan tentang surat menyurat, pembukuan harian, laporan mingguan dan bulanan adalah kontrol kegiatan di lingkungan KPU, agar secara administrasi tertata dengan rapi, terbukukan secara baik. Ini komitmen bersama yang harus selalu dijaga secara profesional dalam kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang, tanggungjawab akan selalu dipertahankan agar pemenuhan administrasi ini bisa terbukukan dengan baik dan sesuai standar operasional prosedur (SOP).

Komitmen dalam bekerja memang harus dimiliki setiap pegawai untuk mencapai tujuan KPU Kabupaten Magelang dalam menyelenggarakan Pemilihan Umum yang baik. Dalam pekerjaan ini sebuah komitmen memiliki peran penting karena jelas bahwa komitmen merupakan bagian yang terkait dengan kinerja pegawai dalam hubungannya dengan pekerjaan. Dalam sebuah komitmen juga memiliki unsur atau komponen yang saling berhubungan. Saat ini pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang tentu harus memiliki sebuah komitmen tata kelola administrasi yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang ditinjau dari komitmen karyawan, narasumber menyampaikan :

Narasumber 1 menyampaikan :

*“sudah mempunyai komitmen kerja di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang yaitu komitmen tertib administrasi, tertib pembukuan, tertib pelaporan sesuai dengan prosedur yang ada serta sesuai target”*

Pendapat narasumber kedua menyampaikan :

*“sudah mempunyai komitmen bersama dilingkungan KPU, termasuk dalam tertib administrasi, tertib pembukuan, tertib pelaporan sesuai dengan prosedur yang ada serta sesuai target sehingga Sekretariat KPU Kabupaten Magelang terus membangun motivasi untuk maju.”*

Narasumber 3 menyampaikan :

*“komitmen masih harus dibangun dengan meningkatkan loyalitas dan membangun nilai-nilai organisasi. selain itu pimpinan mendefinisikan kembali jenis kontribusi pegawai yang mampu menciptakan suatu nilai yang baru bagi KPU.”*

Narasumber 4 menyampaikan :

*“perlu meningkatkan komitmen bersama dilingkungan Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dalam hal tertib administrasi, tertib pembukuan, tertib pelaporan sesuai dengan prosedur dan sesuai target.”*

Narasumber 5 juga menyampaikan :

*“sudah berkomitmen, namun sebaiknya terus diupayakan peningkatan komitmen kerja di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dengan cara meningkatkan pemahaman terhadap nilai-nilai KPU, serta meningkatkan loyalitas yang bertanggung jawab.”*

Narasumber 6 menyampaikan :

*“sudah berkomitmen, komitmen untuk tertib administrasi, bagaimana tidak, setiap surat masuk dan surat keluar terarsip dalam pembukuan, ini adalah kontrol serta jejak rekam kegiatan.”*

Dalam wawancara diatas dapat disimpulkan menurut pendapat narasumber yaitu bahwa kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang ditinjau dari komitmen kerja diketahui sudah mempunyai komitmen walupun harus terus ditingkatkan. Komitmen bersama di lingkungan KPU, termasuk dalam tertib administrasi, tertib pembukuan, tertib pelaporan sesuai dengan prosedur yang ada serta sesuai target dapat ditingkatkan dengan cara membangun kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, meningkatkan loyalitas dan tanggung jawab, karena dokumen KPU baik surat, dokumen kegiatan, pembukuan harian, laporan mingguan dan bulanan merupakan rekam jejak KPU Kabupaten Magelang.

Berdasarkan uraian mengenai kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang diatas ternyata kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dirasakan masih belum optimal, seperti yang disampaikan narasumber pada kesempatan wawancara dibawah ini :

Narasumber 1 menyampaikan :

*“kinerja pegawai untuk bidang kesekretariatan masih perlu ditingkatkan lagi terutama skill-nya, misalnya pembukuan, kearsipan, tata doukumen dan pengelolaan keuangan, karena apabila pegawai kami dipaksakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut hasilnya kurang bagus/optimal, selain itu semangat kerja pegawai masih belum tinggi dengan alasan kurangnya kompetensi yang belum memadai”*

Kemudian selanjutnya dilakukan wawancara di hari yang sama dengan

Narasumber yang kedua menyampaikan :

*“masih ada beberapa pegawai yang ketrampilannya belum memenuhi persyaratan sehingga hasil kerjanya kurang optimal, terkadang kami juga mendapat pegawai yang kemungkinan bekerja disini hanya sementara karena merupakan pinjaman dari Pemda, belum lagi masalah kinerja beberapa pegawai rendah kurang cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.”*

Hal senada juga disampaikan oleh narasumber 3, seperti dibawah ini :

*“beberapa pegawai bidang administrasi masih kurang skill-nya, sehingga dalam mengerjakan pekerjaan hasilnya kurang maksimal, kami sudah mencoba memotivasi tapi masih ada saja yang kurang gesit bekerja”*

Narasumber 4 menyampaikan :

*“kurangnya jumlah pegawai dan masih kurang kompetensinya sehingga penyelesaiannya lambat, jadi kurang maksimal, apalagi kurangnya sarana dan prasarana IT juga menjadi penyebab kurang cepat waktu dalam penyelesaian tugasnya.”*

Narasumber 5 juga menyampaikan hal senada :

*“kinerja pegawai yang kurang optimal terlihat kurangnya jumlah pegawai, masih ada beberapa pegawai dari kurang cepatnya menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik, sedangkan sarana dan prasarana terutama IT masih perlu ditingkatkan”*

Ditambahkan pula oleh Narasumber 6, menyampaikan :

*“mmm.... masih ada yang ketrampilannya belum baik sehingga pekerjaan menjadi tidak tepat waktu selesainya kemudian apabila tidak ada penyelenggaraan Pemilu, pegawai menjadi terkesan tidak ada kegiatan, atau banyak yang ngganggur.”*

Sehingga berdasarkan pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kurang optimalnya kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang, karena:

- 1) Masih ada beberapa pegawai yang belum mempunyai *skill* yang cukup sehingga apabila dipaksakan bekerja hasilnya menjadi kurang bagus/optimal, misalnya bidang pekerjaan kesekretariaan, kearsipan, pengelolaan keuangan.
- 2) Kurangnya jumlah pegawai karena pegawai di KPU masih berstatus pinjaman/ dipekerjakan (DPK) dari Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang
- 3) Kurangnya sarana dan prasarana pengelolaan data terutama teknologi informatika komputer.
- 4) Apabila tidak ada penyelenggaraan Pemilu, terkesan pegawai seperti tidak ada kegiatan atau banyak yang menganggur.

### **3. Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang**

Strategi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang akan dikaji dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), sebagaimana di bawah ini :

- a. Ringkasan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang

Dalam analisis SWOT, Faktor Internal sebagai dasar untuk menentukan *Strength* dan *Weakness* serta Faktor Eksternal Sekretariat KPU Kabupaten

Magelang sebagai dasar untuk menentukan *Opportunity* dan *Threat*. Kemudian dilakukan diskusi dengan 6 orang pegawai senior di lingkungan Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dan akhirnya disepakati ringkasan SWOT berikut ini:

1) Kekuatan (*Strength*)

- a) Sekretariat KPU Kabupaten Magelang merupakan kelembagaan tetap
- b) Sekretariat KPU Kabupaten Magelang memiliki modal konstitusi dengan tugas dan wewenang yang dimiliki sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilu.
- c) Jenjang pendidikan memadai karena banyak memiliki kualifikasi akademik S.1
- d) Sekretariat KPU Kabupaten Magelang Memiliki struktur organisasi, *standard operating procedure* (SOP) dan *job description* serta aturan internal yang baik.
- e) Sekretariat KPU Kabupaten Magelang mempunyai pengalaman dalam pengelolaan administrasi Pemilu.

2) Kelemahan (*Weakness*)

1. Beberapa PNS mempunyai status PNS Pemerintah Daerah (dipekerjakan di KPU)
2. Kompetensi pegawai bidang kesekretariatan dan pengelolaan keuangan masih kurang.

3. *Standard operating procedure* (SOP) dan *job description* masih perlu pengembangan lebih lanjut.
4. Sarana dan prasarana terbatas.
5. Pemanfaatan *tehnology Information* belum optimal

### 3) Peluang (*Opportunity*)

- a) Kerjasama dengan Pemerintah Daerah yaitu dukungan kebijakan dan alokasi anggaran yang memadai berbasis pada kebutuhan.
- b) Potensi pengembangan SDM.
- c) Kesempatan pendidikan formal dan pelatihan

### 4) Ancaman (*Threat*)

- a) Peraturan perundangan tentang sistem pemilu mudah berubah.
- b) Mayoritas SDM dengan status DPK.
- c) Kurang efektifnya komunikasi publik.

Setelah itu pada kesempatan wawancara, narasumber diminta pendapatnya mengenai strategi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang, dan narasumber menjawab :

Narasumber 1:

*“saya rasa strateginya dengan peningkatan kompetensi pegawai dalam bidang kesekretariatan dan pengelolaan keuangan dengan dukungan kerjasama dengan pemda untuk menyelenggarakan pelatihan atau bimbingan teknik.”*

Narasumber 2 :

*“dengan meningkatkan kualitas pegawai dan juga membangun komitmen bersama tentang mutu selanjutnya juga melakukan pendekatan eksternal baik kepada masyarakat maupun pemerintah daerah kabupaten Magelang.”*

Narasumber 3 :

*“Peningkatan teknologi komputer sehingga dapat membantu mempercepat pekerjaan dan jalinan komunikasi baik internal maupun eksternal.”*

Narasumber 4 :

*“Strategi dengan membenahan SOP dan tupoksi sesuai UU serta melakukan koordinasi dan pembinaan yang berkelanjutan dengan harapan masalah di lapangan yang terjadi dapat segera ditinjau lanju.”*

Narasumber 5 :

*“meningkatkan komitmen dan kompetensi dengan mengikutsertakan dalam kesempatan diklat pengelolaan keuangan dan juga penguasaan IT.”*

Narasumber 6 :

*“Peningkatan sarana dan prasarana kerja supaya bisa mempercepat pekerjaan kemudian meningkatkan kompetensi pegawai dengan mengikuti diklat dalam bidang kesekretariatan dan pengelolaan keuangan dengan harapan masalah di lapangan yang terjadi dapat segera ditinjau lanju.”*

#### b. Analisis SWOT

Langkah selanjutnya ringkasan SWOT akan dianalisis menggunakan model Matriks SWOT Klasik (Rangkuti, 2005) tujuannya untuk menentukan arah pengembangan selanjutnya, sebagaimana berikut ini :

Tabel 4.3.  
Matriks SWOT Klasik

Internal	Kekuatan	Kelemahan
Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kelembagaan tetap</li> <li>2. modal konstitusi dengan tugas dan wewenang yang dimiliki.</li> <li>3. Jenjang pendidikan memadai</li> <li>4. Memiliki struktur organisasi, <i>standard operating procedure</i> (SOP) dan <i>job description</i> serta aturan internal yang baik.</li> <li>5. mempunyai pengalaman dalam pengelolaan administrasi Pemilu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beberapa PNS mempunyai status PNS Pemerintah Daerah (dipekerjakan di KPU)</li> <li>2. Kompetensi pegawai bidang kesekretariatan dan pengelolaan keuangan masih kurang.</li> <li>3. <i>Standard operating procedure</i> (SOP) dan <i>job description</i> masih perlu pengembangan lebih lanjut.</li> <li>4. Sarana dan prasarana terbatas.</li> <li>5. Pemanfaatan <i>tehnology Information</i> belum optimal</li> </ol>
Peluang	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama dengan Pemerintah Daerah</li> <li>2. Potensi pengembangan SDM Pemikiran dan masukan dari Organisasi Masyarakat Sipil.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerjasama dengan Pemda</li> <li>2. Peningkatan kualitas SDM</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan Pelatihan bidang keuangan dan kesekretariatan</li> <li>2. Penataan tugas pegawai sesuai dengan analisis jabatan dan beban kerja</li> <li>3. Penataan program dan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja</li> </ol>
Ancaman	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan perundangan tentang sistem pemilu mudah berubah</li> <li>2. Mayoritas SDM dengan status DPK</li> <li>3. Kurang efektifnya komunikasi publik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pemahaman mengenai peraturan perundang-undangan</li> <li>2. Meningkatkan komunikasi publik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun dan mendayagunakan sistem informasi Kepemiluaan yang terintegrasi</li> <li>2. Optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan tugas</li> </ol>

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan analisa SWOT dan pendapat dari Narasumber maka strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat adalah :

- a. Strategi SO yaitu dengan meningkatkan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan peningkatan kualitas SDM.

- b. Strategi WO yaitu dengan meningkatkan pelatihan bidang keuangan dan kesekretariatan kemudian penataan tugas pegawai sesuai dengan analisis jabatan dan beban kerja serta penataan program dan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja.
- c. Strategi ST yaitu dengan meningkatkan pemahaman mengenai peraturan perundang-undangan serta meningkatkan komunikasi publik.
- d. Strategi WT yaitu dengan membangun dan mendayagunakan sistem informasi kepemiluaan yang terintegrasi serta mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan tugas.

Kemudian langkah selanjutnya adalah membuat analisis grand strategy dengan pemberian skor (nilai) 1 sampai 3 setiap point-point SWOT dalam IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) atau ringkasan analisis faktor-faktor internal dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*) atau ringkasan analisis faktor-faktor eksternal seperti dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.4.  
IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

<b>Strength</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Kelembagaan tetap	√		
2. Modal konstitusi dengan tugas dan wewenang yang dimiliki.		√	
3. Jenjang pendidikan memadai		√	
4. Memiliki struktur organisasi, <i>standard operating procedure</i> (SOP) dan <i>job description</i> serta aturan internal yang baik.	√		
5. Mempunyai pengalaman dalam pengelolaan administrasi Pemilu		√	
	2	3	1
	$2 \times 3 = 6$	$3 \times 2 = 6$	$0 \times 1 = 0$
<b>TOTAL Strength</b>			+ 12
<b>Weakness</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Beberapa PNS mempunyai status PNS Pemerintah Daerah (dipekerjakan di KPU)			√
2. Kompetensi pegawai bidang kesekretariatan dan pengelolaan keuangan masih kurang.		√	
3. <i>Standard operating procedure</i> (SOP) dan <i>job description</i> masih perlu pengembangan lebih lanjut.		√	
4. Sarana dan prasarana terbatas.			√
5. Pemanfaatan <i>tehnology Information</i> belum optimal			√
	0	2	3
	$0 \times 3 = 0$	$2 \times 2 = 4$	$3 \times 1 = 3$
<b>TOTAL Weakness</b>			- 7

(Keterangan : lambang + dan – pada total hasil menunjukkan sumbu dalam kuadran SWOT)

Tabel 4.5.  
EFAS (*External Factors Analysis Summary*)

<b>Opportunity</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Kerjasama dengan Pemerintah Daerah	√		
2. Potensi pengembangan SDM Pemikiran dan masukan dari Organisasi Masyarakat Sipil.		√	
	1	1	0
	1x3 = 3	1x2 = 2	0x1 = 0
<b>TOTAL Opportunity</b>			<b>+ 5</b>
<b>Threat</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Peraturan perundangan tentang sistem pemilu mudah berubah			√
2. Mayoritas SDM dengan status DPK			√
3. Kurang efektifnya komunikasi publik.		√	
	0	1	2
	0x3 = 0	1x2 = 2	2x1 = 2
<b>TOTAL Weakness</b>			<b>- 4</b>

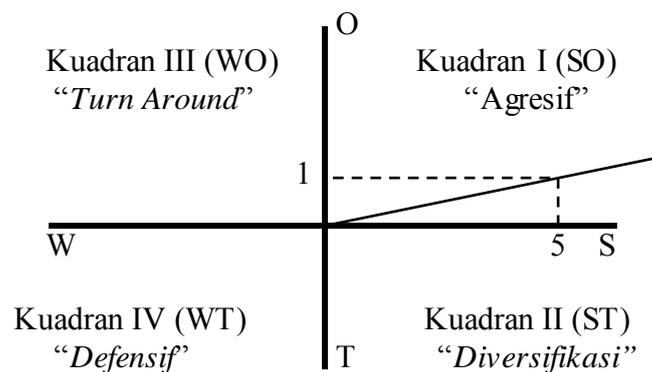
(Keterangan : lambang + dan - pada total hasil menunjukkan sumbu dalam kuadran SWOT).

Langkah selanjutnya adalah menjumlah nilai/ skor dari masing- masing IFAS dan EFAS, yaitu :

$$\text{IFAS} = \text{S} + \text{W} = (+12) + (-7) = + 5$$

$$\text{EFAS} = \text{O} + \text{T} = (+6) + (-5) = +1$$

Hasil tersebut digunakan untuk mencari titik dalam kuadran SWOT dan hasil yang diperoleh sebagaimana dalam gambar berikut :



Gambar 4.4. Matriks *Grand Strategy*

Berdasarkan gambar 4.4 strategi yang diutamakan untuk dilakukan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang adalah Strategi “Agresif” (SO) yaitu merupakan situasi yang menguntungkan dimana Sekretariat KPU Kabupaten Magelang masih memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus dilakukan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dengan cara meningkatkan kerjasama dengan Pemerintah daerah serta peningkatan kualitas sumber daya manusia.

## B. Pembahasan

### 1. Kinerja Pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang

Kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang terus ditingkatkan dengan tujuan dan sasaran pokok terwujudnya administrasi pemerintahan yang berdisiplin, memiliki nilai produktif dan daya guna, baik dan berwibawa. Dengan demikian kebijaksanaan peningkatan kinerja pegawai

Sekretariat KPU Kabupaten Magelang mutlak untuk dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan karena sudah merupakan kebutuhan yang nyata bagi sumber daya aparatur, supaya dapat meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas dan peran sebagai aparatur pemerintah sehingga dapat memenuhi standar yang telah ditentukan untuk suatu tugas tertentu dan mampu mengambil keputusan secara mandiri dan professional, disiplin, kejujuran, etos kerja dan rasa tanggung jawab yang dilandasi dengan semangat jiwa pengabdian.

Berdasarkan definisi diatas maka akan dibahas dalam penelitian ini yaitu terkait empat fokus upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang menurut teori Robbins, (2010), yaitu mengenai kualitas pegawai, ketepatan waktu, kemandirian karyawan, komitmen pegawai, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kualitas Pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang

Kualitas pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sudah cukup baik namun masih ada yang kurang disiplin dalam bekerja dan waktu, kurang kompetensi kesekretariatan, pembukuan, akuntansi dan tata dokumen, kurang dilakukan bimbingan teknik kesekretariatan. Untuk meningkatkan kualitas menurut saran dari narasumber Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sebaiknya memperbaiki kualitas pendidikan para pegawai karena kalau kualitas pendidikannya baik, tentu sumber daya manusianya juga baik, sehingga kualitas kerjanya juga baik atau meningkat, memberikan pelatihan-pelatihan kepada para pegawai sesuai dengan bidang kerjanya, terutama

mengenai menjadi pribadi yang disiplin karena kalau kita disiplin dalam waktu, sikap, dan dalam bidang- bidang lainnya, otomatis kualitas kerja akan meningkat karena adanya ketepatan dalam segala aspek, melakukan pembinaan oleh pimpinan atau koordinator sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana serta sikap pimpinan yang selalu terbuka kepada pegawai tentang hasil kegiatan sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik karena apabila kinerja meningkat pegawai akan mendapatkan bonus, mensosialisasikan nilai dan budaya produktif, serta mengembangkan sistem dan metode peningkatan *quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas- tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang berarti pegawai harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Artinya, pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat, kondisi perasaan dan emosi yang penuh semangat, kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif. Namun menurut narasumber kuantitas kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang belum sesuai target karena kendala kompetensi petugas yang kurang dan kurang memahami SOP, sarana teknologi informasi yang belum optimal termasuk untuk kegiatan

pemutahiran data pemilih juga masih terkendala input data di lapangan yang terlambat masuk yang menyebabkan pekerjaan terlambat selesai.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dalam memanajemen waktu berkaitan erat dengan kebiasaan sehari-hari. Berdasarkan hasil wawancara menurut pendapat narasumber bahwa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan masih belum baik, hal ini disebabkan karena masih ada pegawai yang kurang memahami tugasnya, kompetensinya belum memadai di bidang kesekretariatan, belum punya motivasi yang kuat untuk maju, sehingga menurut narasumber Sekretariat KPU Kabupaten Magelang agar dapat meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dengan cara pemberian motivasi peningkatan kemampuan dan penetapan kejelasan penyelesaian tugas tepat pada waktunya, yaitu dengan dengan pemberian insentif sesuai dengan ketepatan penyelesaian tugas, tunjangan hari raya pada saat lebaran, mengikuti pelatihan yang memicu pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan melakukan koordinasi serta pembinaan setiap bulan sekali atau apabila ada program kegiatan baru sehingga apabila terdapat kesulitan di lapangan dapat segera diatasi sehingga penyelesaian program kegiatan tidak terhambat.

d. Efektivitas

Efektivitas kerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dapat dikatakan sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu secara maksimal, baik ditinjau dari segi proses, jumlah format, serta ketepatan waktu sesuai prosedur, kebutuhan, dan ketentuan yang ditetapkan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara diketahui ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang masih belum sepenuhnya efektif karena dalam pengelolaan data, dokumentasi, pengadaan, pendistribusian, inventarisasi sarana dan prasarana serta terpenuhinya logistik keperluan Pemilu masih perlu banyak instruksi, pegawai belum bisa memahami perannya sesuai dengan SOP serta kurang berfungsinya perincian tugas (uraian tugas), masih ada pegawai dengan disiplin kerja rendah, kurang adanya koordinasi antar sub/ bagian serta masih rendahnya tingkat pencapaian target/ tujuan.

e. Kemandirian karyawan

Kemandirian pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang terus dikembangkan karena merupakan potensi yang dimiliki oleh seseorang untuk mengorganisir dirinya sendiri dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang ditinjau dari kemandirian kerja masih perlu ditingkatkan karena kebanyakan karyawan masih bekerja dibawah instruksi pimpinan bukan berdasarkan pemahaman mereka atas tugas pokok dan

fungsinya, sehingga perlu upaya untuk membangun budaya sebagai sikap dalam bekerja sesuai dengan identitas diri, percaya diri, memiliki kemampuan untuk berinisiatif, berkreasi dan berinovasi, disiplin pribadi, bertanggungjawab, mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri, serta mampu mengatasi masalah dan meningkatkan motivasi kerja untuk mandiri.

f. Komitmen kerja

Sekretariat KPU Kabupaten Magelang terus berupaya mengembangkan komitmen pegawai dalam bekerja supaya terwujud tata kelola administrasi yang baik. Berdasarkan hasil wawancara pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sudah memiliki komitmen kerja walupun sebaiknya perlu ditingkatkan. Komitmen bersama di lingkungan KPU, termasuk dalam tertib administrasi, tertib pembukuan, tertib pelaporan sesuai dengan prosedur yang ada serta sesuai target dapat ditingkatkan dengan cara membangun kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, meningkatkan loyalitas dan tanggung jawab, karena dokumen Komisi Pemilihan Umum baik surat, dokumen kegiatan, pembukuan harian, laporan mingguan dan bulanan merupakan rekam jejak KPU Kabupaten Magelang.

Hal diatas menunjukkan peran pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sebagai aparatur negara berfungsi aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan Pemilu dalam mendukung pemerintahan dan pembangunan yang adil dan makmur. Namun ternyata berdasarkan uraian mengenai kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang diatas

ternyata kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dirasakan masih belum optimal, karena masih ada beberapa pegawai yang belum mempunyai *skill* yang cukup sehingga apabila dipaksakan bekerja hasilnya menjadi kurang bagus/ optimal, misalnya bidang pekerjaan kesekretariaan, kearsipan, pengelolaan keuangan, kemudian masih kurangnya jumlah pegawai karena pegawai di Sekretariat KPU masih berstatus pinjaman/ DPK dari Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang, serta kurangnya sarana dan prasarana pengelolaan data terutama teknologi informatika komputer, ditambah lagi kendala apabila tidak ada penyelenggaraan Pemilu, terkesan bahwa pegawai seperti tidak ada kegiatan, atau banyak yang menganggur.

Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor internal penghambat kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang yaitu dipengaruhi oleh sumber daya manusia (kurang pegawai dan *skill*) dan motivasi. Karena pegawai yang memiliki keahlian atau kemampuan yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula dan begitupun sebaliknya jika kemampuan pegawai rendah maka kinerjanya juga tidak maksimal.

Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sudah memiliki beberapa pegawai yang cakap namun untuk pekerjaan kesekretariaan, kearsipan, pengelolaan keuangan masih kurang, sedangkan apabila tidak ada tahapan penyelenggaraan Pemilu maka pegawai jadi banyak menganggur. Selain itu faktor eksternal penghambat kinerja pegawai dan faktor eksternal pendukung kinerja pegawai yaitu lingkungan kerja dan kompensasi yang cukup memadai merupakan faktor penunjang yang sangat penting dalam meningkatkan

kinerja pegawai karena berpengaruh langsung terhadap semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## **2. Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang**

Peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang menjadi sangat urgen dan perlu dilakukan secara terencana, terarah dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari pengembangan kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang untuk meningkatkan kinerja operasional pegawai dalam melaksanakan tugas- tugas pemerintahan. Selain itu, kualitas sumber daya pegawai yang tinggi akan bermuara pada lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas- tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing- masing secara lebih efisien, efektif, dan produktif.

Berdasarkan analisa SWOT dan pendapat dari Narasumber maka strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang adalah :

### **1. Strategi SO**

Strategi SO adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan internal pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari

berbagai kemajuan/ perkembangan dan kejadian eksternal, jadi dalam hal ini strategi yang dilakukan yaitu dengan :

1) Meningkatkan Kerjasama Dengan Pemerintah Daerah

Dalam hal ini yang dilakukan adalah melakukan kerjasama perencanaan sumber daya manusia yang akan ditugaskan pada Sekretariat KPU Kabupaten Magelang salah satunya adalah dengan analisa jabatan, analisa beban kerja dan analisa kebutuhan pegawai seperti kecukupan pegawainya, kualitas pegawai sesuai atau tidak dengan pekerjaan di bidang Sekretariat KPU Kabupaten Magelang kemudian membangun sistem informasi serta membangun budaya kerja.

2) Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan. Hal ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang merupakan hal yang mutlak untuk dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan karena merupakan prioritas kebutuhan bagi peningkatan sumber daya aparatur di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang.

Sasaran yang ingin diwujudkan melalui pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang adalah diarahkan pada pengembangan dan peningkatan aspek- aspek:

- a) Pengembangan dan kemampuan melaksanakan tugas dan peran sebagai aparatur pemerintah Sekretariat KPU Kabupaten Magelang sehingga dapat memenuhi standar yang telah ditentukan untuk suatu tugas tertentu dan mampu mengambil keputusan secara mandiri dan profesional.
- b) Meningkatkan motivasi, disiplin, kejujuran, etos kerja dan rasa tanggung jawab yang dilandasi dengan semangat jiwa pengabdian.
- c) Perubahan sikap yang lebih mengarah pada perkembangan, keterbukaan, sikap melayani dan mengayomi publik yang merupakan tugas dan tanggung jawab pokoknya.

## 2. Strategi WO

Strategi WO adalah strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, terkadang peluang besar muncul tetapi Sekretariat KPU Kabupaten Magelang memiliki kelemahan internal yang menghalanginya untuk memanfaatkan peluang tersebut. Dalam hal ini strategi yang dilakukan dengan cara :

### 1) Meningkatkan Pelatihan Bidang Keuangan dan Kesekretariatan

Pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dalam bidang pengelolaan keuangan dan kesekretariatan dengan tujuan untuk mewujudkan komitmen bersama dilingkungan KPU, termasuk dalam tertib

administrasi, tertib pembukuan, tertib pelaporan sesuai dengan prosedur yang ada serta sesuai target.

2) Penataan Tugas Pegawai Sesuai Dengan Analisis Jabatan Dan Beban Kerja

Penataan ini bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat yang dilimpahkan kepada seorang pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang.

3) Penataan Program Dan Kegiatan Sesuai Dengan Tugas Pokok Dan Fungsi Unit Kerja

Penataan program dan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja di lingkungan Sekretariat KPU Kabupaten Magelang ini bertujuan supaya pegawai dapat melaksanakan tugas dengan benar sesuai tupoksi serta dilakukan pembinaan atau bimbingan teknik untuk lebih memahami tupoksinya masing-masing.

3. Strategi ST

Strategi ST menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal. Strategi yang dilakukan yaitu dengan :

1) Meningkatkan Pemahaman Mengenai Peraturan Perundang- undangan  
Peningkatan pemahaman ini dilakukan dengan koordinasi, pembinaan oleh atasan dan juga mengikuti seminar, workshop dan diklat.

2) Meningkatkan Komunikasi Publik

Komunikasi Publik dapat dilakukan dengan menggunakan media massa, e-mail, blog, jejaring sosial seperti Facebook dan Twitter, Yahoo Messenger, Handphone (SMS), dan media lain yang bisa menjangkau khalayak luas/ publik dalam rangka mengkomunikasikan kegiatan yang berhubungan dengan kelancaran tugas bidang Sekretariat KPU Kabupaten Magelang, sehingga untuk itu Sekretariat KPU Kabupaten Magelang membutuhkan pengoptimalan sistem informasi berbasis komputer.

4. Strategi WT

Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Strategi WT yang dapat dilakukan yaitu :

1) Membangun dan Mendayagunakan Sistem Informasi Kepemiluaan yang Terintegrasi

Membangun dan mendayagunakan sistem informasi Kepemiluaan yang terintegrasi bertujuan untuk mengintegrasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) dengan komitmen semua unit yang ada di KPU Kabupaten Magelang dan instansi yang terkait untuk bersama- sama

menjalankan sistem karena sistem tidak akan berjalan tanpa di-input, jadi dalam hal ini selain IT yang dibangun sumberdaya manusia juga perlu dibangun karena faktor utama suksesnya sebuah system adalah dimana data di-input dan diproses oleh sumber daya manusia tersebut.

## 2) Mengoptimalisasi Pemanfaatan Sarana Dan Prasarana Dalam Pelaksanaan Tugas

Sarana prasarana sangat dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Sarana prasarana adalah salah satu bagian input, sedangkan input merupakan salah satu subsistem. Sarana prasarana diperlukan untuk menunjang keterampilan pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dalam menghadapi pesatnya teknologi. Sarana prasarana merupakan bagian penting yang perlu disiapkan secara cermat dan berkesinambungan, sehingga dapat menjamin kelancaran pelaksanaan pekerjaan pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang. Oleh karena itu diperlukan kerjasama dengan Pemerintah Daerah untuk mengatasi kurangnya pagu anggaran untuk sarana dan prasarana.

Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut mesti harus memiliki beberapa kriteria untuk meningkatkan produktifitas sehingga apa yang diharapkan Sekretariat KPU Kabupaten Magelang tersebut bisa berjalan sesuai apa yang diinginkan. Tentunya semuanya itu tidaklah semudah membalikan telapak tangan akan tetapi mesti ada peran langsung keikutsertaan

manajemen untuk bisa mengontrol dan memberikan teknik bagaimana cara agar bisa terjaminnya mutu dan kualitas sehingga pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang bisa dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebani serta terciptanya hubungan antara pihak atasan dengan bawahan semakin kuat. Untuk itulah pihak terkait serta pimpinan Sekretariat KPU Kabupaten Magelang mesti turun langsung ke lapangan agar bisa melihat bagaimana menciptakan teknik yang baik serta meningkatkan loyalitas pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang terhadap lembaga Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang.

**STIE Widya Wiwana**  
**Jangan Plagiat**

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan :

1. Kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang dirasakan masih belum optimal terlebih lagi dengan munculnya anggapan bahwa apabila tidak dalam tahapan penyelenggaraan pemilihan umum maka pegawai menjadi terkesan tidak ada kegiatan atau banyak yang menganggur, hal ini disebabkan oleh karena masih ada beberapa pegawai yang belum mempunyai *skill* yang cukup sehingga apabila dipaksakan bekerja hasilnya menjadi kurang optimal, misalnya bidang pekerjaan kesekretariaan, kearsipan, pengelolaan keuangan, kemudian masih kurangnya jumlah pegawai karena pegawai di KPU masih status pinjaman dari Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang, serta kurangnya sarana dan prasarana pengelolaan data terutama teknologi informatika komputer.
2. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Magelang berdasarkan pendapat narasumber dan analisis SWOT sebagai grand strategy (strategi yang diutamakan) adalah Strategi “Agresif” (SO) yaitu merupakan situasi menguntungkan dimana Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang masih memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Dalam kondisi ini strategi yang harus dilakukan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Magelang dengan cara meningkatkan kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Magelang serta peningkatan kualitas Sumber daya manusia.

## **B. Saran**

Saran yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Sebaiknya dilakukan upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Magelang supaya hasil kerjanya menjadi lebih bagus/ optimal, misalnya bidang pekerjaan kesekretariaan, kearsipan, pengelolaan keuangan
2. Sebaiknya dilakukan kerjasama dengan Pemerintah Daerah untuk mengatasi kurangnya jumlah pegawai, namun juga sebaiknya kompetensinya sesuai dengan bidang kerja Sekretariat KPU Kabupaten Magelang.
3. Sebaiknya dilakukan upaya untuk mengatasi kurangnya sarana dan prasarana pengelolaan data terutama teknologi informatika komputer.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi Hasan, dkk. 2005. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta : Departemen Pendidikan. Nasional Balai Pustaka*
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya*
- Ariyanti, 2008. Analisis Budaya Organisasi, Kepuasan Gaji, Kepuasan kerja, gender dan Pendidikan dalam Kinerja Staf Akunting*
- Armstrong, Michael. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Elexmedia. Komputindo. Jakarta*
- As'ad, M. 2004. Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia. Edisi 4. Liberty, Yogyakarta.*
- David, Aaker, 2008, Manajemen Strategis, Cetakan 3, Erlangga, Jakarta*
- Dessler, Gary. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan. PT Indeks, Jakarta.*
- Fathurrahman, Pupuh dan Sobry Sutikno, 2007, Strategi Belajar Mengajar,. Bandung: PT Refika Aditama.*
- Hani Handoko, 2005. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPF E Press*
- Hasibuan, Malayu, SP, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta*
- Irawan, Prasetya. 2006. Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Departemen Ilmu Adminstrasi FISIP UI*
- Iskandarwassid dan Sunendar, 2008, Strategi Pembelajaran, Rosda Karya, Jakarta*
- Jogiyanto. 2005. Sistem informasi strategi untuk keunggulan kompetitif. Yogyakarta : Andi Publisher.*
- Luthans. Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Diterjemahkan oleh Vivin Andika. Yuwono dkk. Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta*
- Martoyo, Susilo. 2002. Manajemen Sumber Daya manusia. Edisi Kedelapan. BPF E. Yogyakarta*

- Mulyono, (2007). Analisis Faktor- faktor Motivasi dalam Kinerja Kerja Pegawai Perguruan Tinggi Swasta Kopertis V Propinsi Daerah Istimewa Jogjakarta
- Mathis, R dan Jackson, W.2006. Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan). Jakarta; Prestasi Pustaka
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Nurlaila. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia I. Penerbit LepKhair.
- Prawirosentono, Suyadi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 05 Tahun 2008 tentang Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/ Kota sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 21 Tahun 2008 dan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 37 Tahun 2008 serta Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 01 Tahun 2010.
- Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 06 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jendral Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota sebagaimana diubah dengan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 22 Tahun 2008.
- Peraturan Komisi Pemilihan Umum (KPU) Nomor 4 Tahun 2010 tentang uraian tugas staf pelaksana pada Sekretariat Jendral KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat Kabupaten/Kota
- Rangkuti, Freddy. (2006). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia. Pustaka Utama, Jakarta
- Rivai, Veithzal, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2010. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE. YKPN
- Sumarsono, Sony, 2003, Ekonomi Manaiemen Sumber Daya Manusia dan. Ketenagakerjaan , Graha Ilmu Yogyakarta

Siagian, Sondang P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara: Jakarta

*Sugiyono*. 2010, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D,. Alfabeta, Bandung

*Sutopo*. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS

Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**