

**KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH  
KABUPATEN BANTUL**

**TESIS**



Diajukan Oleh :

LUSI ANTARI  
NIM.171103469

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA**

**2019**

**KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH  
KABUPATEN BANTUL**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
dalam mencapai derajat Sarjana S-2/gelar Magister  
pada Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi  
Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha



Diajukan Oleh :

**LUSI ANTARI**

NIM : 171103469

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA**

**2019**

**KINERJA PEGAWAI**  
**SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH**  
**KABUPATEN BANTUL**

Diajukan Oleh :

LUSI ANTARI  
NIM.171103469

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada tanggal :

**Penguji I**

Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D

**Penguji II**

Dra. Lukia Zuraida, MM

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh Gelar Magister,

Yogyakarta, .....

Mengetahui,

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA**

**DIREKTUR**

---

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

### **KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN BANTUL**

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

Yogyakarta, 4 April 2019

**LUSI ANTARI**  
NIM.171103469

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim..

Alhamdulillah segala puja dan puji syukur penulis panjatkan dengan penuh khidmat kehadiran Allah SWT yang selalu menganugerahkan rahmat, inayah dan hidayah-Nya kepada kita, sehingga dengan rahmat dan ridha-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis yang berjudul “Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul”.

Shalawat dan salam selalu kita curahkan kepada Nabi Muhammad Sololohu Alaihi Wasalaam yang telah membawa cahaya Ilahi penuh rahmatan lil aalamin, sehingga kita dapat merasakan nikmat iman dan Islam. Karya tulis ini disusun sebagai bentuk pertanggungjawaban ilmiah selama penulis mengikuti proses Akademik di Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha. Dalam penulisan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga pada kesempatan yang baik ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D, selaku Direktur Program Magister Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha dan seklaiigus sebagai dosen pembimbing Tesis I yang selalu memberikan masukan, arahan dan bimbingan.
2. Suhartono, SE., Msi. yang selalu memberikan masukan, arahan dan bimbingan dan selaku dosen pembimbing Tesis II.
3. Dra. Lukia Zuraida, MM selaku Dosen Penguji.
4. Seluruh Dosen dan Karyawan Civitas Akademika Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.
5. Sekretaris DPRD Kabupaten Bantul beserta seluruh Pejabat dan Staf di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

6. Segenap keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moril maupun materiil, yang selalu mendo'akan dengan do'a-do'a terbaik selama proses pendidikan dan penyusunan serta menyelesaikan Tesis ini.

Maka jika terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini, dan jika terdapat khilaf selama proses penyusunan, saya mohon maaf. Harapan penulis, Tesis ini dapat bermanfaat.

Yogyakarta, 4 April 2019

LUSI ANTARI  
NIM.171103469

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
ABSTRAKSI .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Pertanyaan Penelitian .....	10
D. Tujuan Penelitian .....	11
E. Manfaat Penelitian .....	11
BAB II LANDASAN TEORI .....	12
A. Kerangka Teori .....	12
1. Manajemen SDM .....	12
2. Pengertian Pegawai .....	13
3. Sekretariat DPRD .....	28
B. Penelitian Terdahulu .....	29
C. Kerangka Pemikiran .....	31
BAB III PENDAHULUAN .....	33
A. Jenis Penelitian .....	33
B. Setting Penelitian .....	33
C. Subyek Penelitian .....	34
D. Sumber Data dan Jenis Data .....	34
1. Data Primer .....	34
2. Data Sekunder .....	35
E. Teknik Pengumpulan Data .....	35
F. Teknis Analisa Data .....	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	41
A. Gambaran Umum .....	41
1. Sekretariat DPRD .....	41
2. Rencana Kerja Set.DPRD .....	56
3. Visi Misi Set.DPRD .....	58
B. Hasil Penelitian .....	61
1. Kinerja Set.DPRD .....	55
2. Kualitas Pekerjaan .....	58
BAB IV SIMPULAN DAN SARAN.....	85
A. Simpulan .....	85
B. Saran .....	86

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1 Realisasi anggaran kinerja	.....hal. 8
Tabel. 1.2. Kehadiran Pegawai.	.....hal. 9
Tabel . 3.1. Sumber Data Primer	.....hal. 34
Tabel 4.1. Data ASN Menurut Golongan.	.....hal. 55
Tabel 4.2. Data Pegawai Non ASN.	.....hal. 56
Tabel 4.3. Data ASN Menurut Pendidikan.	.....hal. 56
Tabel 4.4 Daftar Jabatan Eselon	.....hal. 57
Tabel 4.5 Program Sekretariat DPRD Kab. Bantul Th.2016.....	hal. 63
Tabel 4.6 Program Sekretariat DPRD Kab. Bantul Th.2017.....	hal. 65
Tabel 4.7 Program Sekretariat DPRD Kab. Bantul Th.2018.....	hal. 67
Tabel 4.8 Realisasi kinerja Sekretariat DPRD Kab. Bantul.....	hal. 79
Tabel 4.9 Data jumlah pegawai yang telah mengikuti DIKLAT Berjenjang.	.....hal.82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran	.....hal. 32
Gambar 3.1. Langkah Analisis Data	.....hal.40
Gambar 4.1 Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul	..... hal. 41
Gambar 4.2.Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat DPRD Bantul	.....hal.43

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

## ABSTRAK

Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul, diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 106 Tahun 2016. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD dan dipimpin oleh seorang Sekretaris DPRD, yang secara operasional berkedudukan dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD, sedangkan secara administratif bertanggung jawab kepada Bupati Bantul. Dalam penilaian Kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul, telah ditetapkan standar penilaian yakni berpedoman pada Peraturan menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 ditetapkan nilai peringkat kinerja.

Untuk mengetahui Kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul maka telah dilakukan penelitian. Analisis yang digunakan dalam penelitian adalah analisis penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi.

Dalam penialain Kinerja telah ditetapkan dengan Indikator Kinerja Utama setiap tahunnya. Indikator Kinerja Utama tersebut adalah pencapaian Penetapan Raperda yang ditetapkan oleh DPRD, sudah mencapai setengah lebih dari yang telah ditetapkan dalam Prolegada, dimana Sekretariat DPRD menjadi penopang kegiatan tersebut, maka pencapaian kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, sudah mencapai 100 persen, dan hal ini dikatakan bahwa Kinerja Pegawai sekretariat DPRD dikatakan sudah optimal.

Berdasarkan hasil analisis dapat dikemukakan bahwa Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, untuk Tahun 2016 presentase capaian nilai kinerja sebesar 73,47 persen, untuk tahun 2017 mencapai 75,77 persen dan untuk tahun 2018 mencapai 75 persen. Dari pencapaian prosentase tersebut, maka nilai kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, masuk dalam skala nilai kategori tinggi.

Kinerja pegawai yang belum optimal, juga dipengaruhi oleh SDM yang belum memadai, untuk itu telah dilakukan pemberian pendidikan dan latihan bagi pegawai. sedangkan untuk kalangan struktural, telah diberikan Diklat Pimpinan yang berjenjang.

Dari hasil penelitian tesis ini, direkomendasikan agar DPRD, untuk mentaati jadwal rapat yang telah ditetapkan, sehingga apa yang telah ditetapkan dalam Prolegda dapat ditepati, mengingat kinerja Pegawai sangat dipengaruhi oleh aktifitas Anggota DPRD. Disamping itu Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul disarankan, agar selalu berupaya mencari celah waktu kegiatan DPRD, agar kegiatan yang mendukung kesekretariatan namun tetap dalam koridor untuk mendukung DPRD dapat terlaksana.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Keberlangsungan roda pemerintahan tidak lepas dari kinerja aparat pemerintahannya. Kinerja pemerintah daerah dapat dilihat dari kinerja pegawai atau aparatur pemerintahannya dalam melaksanakan tugas.

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau program yang telah direncanakan guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Membahas tentang kinerja, dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 pasal 1 angka 3 disebutkan bahwa, Pemerintah Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.

Berlakunya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah memberikan dampak perubahan terhadap sistem pemerintah nasional. Perubahan sistem pemerintahan nasional tersebut terlihat pada asas pemerintahan. Undang-undang tersebut memberikan kewenangan yang sangat luas kepada Pemerintah Daerah di dalam menyelenggarakan pemerintahannya. Pemerintah Daerah mengemban tugas yang sangat besar dari seluruh aspek kinerja birokrasi pemerintahan pada umumnya, sehingga perlu adanya kontribusi yang nyata dari Pemerintah Daerah.

Undang-undang 32 tahun 2014 yang sarat dengan isu strategi berupa kelembagaan, sumber daya manusia aparatur pelaksana, jaringan kerja serta lingkungan kondusif yang terus berubah merupakan sebuah tantangan bagi Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan pelayanan kepada masyarakat. Fungsi utama Pemerintah daerah menurut Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yakni sebagai pelayan masyarakat. Berdasarkan paradigma tersebut aparat pemerintah daerah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat. Penjelasan undang-undang tersebut selaras dengan tuntutan rakyat yang menghendaki suatu penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta berwawasan pelayanan kepada masyarakat.

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sejauh mana tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat dicapai baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta. Untuk mencapai tujuan tersebut keterlibatan berbagai unsur dalam organisasi sangat penting, diantaranya unsur sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi Nawawi dalam Gaol (2014: 44).

Sumber daya manusia merupakan aset penting sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan kegiatan atau aktivitas instansi dan sebagai penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja cepat dan memiliki kinerja yang tinggi yang

didukung oleh sarana dan prasarana yang baik. Kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Kualitas sumber daya manusia bisa menjadi batu sandungan dalam era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persimpangan mutu. Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan kinerja (*performance*).

Pegawai Negeri adalah sumber daya manusia, merupakan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting, yaitu sebagai pemikir, perencana, penggerak partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta sekaligus berperan sebagai pengendali dan pengawas pelaksanaan pembangunan itu sendiri. Dalam hal ini sangat jelas bahwa kedudukan dan peranan pegawai negeri sangat penting, sebagai mana dikemukakan didalam Undang-Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan bagi Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara dan bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai (Mangkunegara, 2008: 67). Hal ini sependapat dengan Keban (2004: 191), bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja” atau “prestasi”. Secara etimologis, kinerja dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang diterjemahkan dari bahasa asing “prestasi”, maka pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi.

Kinerja pegawai adalah merupakan sejauh mana pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti kata pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan untuk tercapainya kinerja pegawai dengan baik, maka sumber daya manusia (SDM) pegawai dituntut untuk yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur negara sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, agar pegawai mempunyai kinerja yang baik, maka seorang pegawai harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Dengan kata lain kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya.

Kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila diperhatikan lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah in-put menjadi *out-put* (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam

kegiatan/tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi.

Di dalam sebuah organisasi terdapat manajemen kinerja yang memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan kinerja pegawai, baik pada tingkat individual, tingkat kelompok kerja, dan pada tingkat organisasi. Keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Sehingga manusia yang memiliki sumberdaya, diharapkan mampu mewujudkan tujuan organisasi. Terdapat dimensi yang melekat pada sumberdaya manusia yaitu berupa ketrampilan, keahlian (*skill*), pengalaman dan pendidikan, ini yang akan disumbangkan kepada organisasi. Dimensi lainnya terdapat pada diri manusia itu sendiri, dimana organisasi akan

menempatkannya pada posisi yang seadil-adilnya, sehingga dapat dicapai kesejahteraan dan kemandirian.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja ataskinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sebagai institusi yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat baik secara langsung ataupun tidak langsung, namun tugas pokok dan fungsi adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi anggota DPRD, untuk itu sehingga dibutuhkan pegawai-pegawai memiliki keterampilan dan profesionalitas yang seimbang dengan tuntutan.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul, dibentuk dengan Perda Kabupaten Bantul Nomor Nomor 15 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul.

Susunan Organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul, kemudian dirubah dan disempurnakan dengan Peaturan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 18 Tahun 2012. Visi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

Kabupaten Bantul adalah Terwujudnya Pelayanan Prima, sedangkan Misi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul, yaitu:

1. Mendorong tercapainya produk hukum DPRD yang berkualitas;
2. Menyediakan sarana dan prasarana kerja untuk kelancaran tugas;
3. Menyempurnakan uraian tugas dan pedoman kerja;
4. Mengelola dokumen;
5. Informasi, perpustakaan, dan risalah sidang DPRD;
6. Mengembangkan hubungan harmonis antara Legislatif dan Eksekutif agar produktif.

Visi dan misi kelembagaan tersebut, menjadi ukuran suatu keberhasilan yang diinginkan untuk suatu perencanaan yang sejalan dengan tugas pokok fungsi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul.

Kemudian mengacu pada kinerja, istilah ini berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai (Mangkunegara, 2008: 67).

Hal ini sependapat dengan Keban (2004: 191), bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja” atau “prestasi”. Secara etimologis, kinerja dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang diterjemahkan dari bahasa asing “prestasi”, maka pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu

kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan keagagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Dalam penulisan tesis ini telah dilakukan studi pendahuluan, yang mana diketahui bahwa kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kehadiran Pegawai riil sebesar 92,25 persen dan penyerapan anggaran yang belum bisa mencapai 100 persen, dilihat dari kegiatan Tahun Anggaran 2016 dimana terdapat 10 program dan kegiatan dengan anggaran sebesar Rp.19.568.545.000,-, Dari anggaran itu, terealisasi sebesar Rp.14.029.472.660,- atau 75,77 persen (*Sumber berdasarkan Kasubag Penyusunan Program*)

Di Tahun Anggaran 2017 terdapat 8 Program dan 19 Kegiatan, dengan anggaran sebesar Rp.26.142.587.000,- Dari seluruh program dan kegiatan maka telah terealisasi anggaran sebesar 19.808.701.232,- atau sebesar 75,77 persen.

Tahun Anggaran 2018 terdapat 11 Program dan 17 Kegiatan, anggarannya sebesar Rp.25.722.632.300,- terealisasi sebesar Rp.19.243.164.611,- atau hasil kerjanya sebesar 75 persen (*Sumber: <https://dprd.bantulkab.go.id/>*).

Tabel. 1.1  
Realisasi anggaran kinerja

No	Tahun Anggaran	Anggaran Rp.	Realisasi Anggaran Rp.	Prosentase
1.	2016	19.568.545.000,-	14.029.472.660,-	73,47
2.	2017	26.142.587.000,-	19.808.701.232,-	75,77
3.	2018	25.722.632.300,-	19.243.164.611,-	75

Sumber : Data Primer (2018)

Disamping hal tersebut di atas, berdasarkan pengamatan dari segi waktu bekerja, masih ditemukan pegawai yang tingkat kehadirannya belum mencapai 100 persen. Berdasarkan hasil *print out* daftar kehadiran pegawai, dari jumlah pegawai sebanyak 45 orang, terdapat beberapa orang pegawai, yang tingkat kehadirannya tidak mencapai 100 persen. Berikut rekap kehadiran pegawai pada tahun 2018:

Tabel 1.2.  
Kehadiran Pegawai.

No	Bulan	Hadir 100 persen	Hadir tidak mencapai 100 persen	Jumlah
1.	Januari	8 orang	37 orang	45 orang
2.	Pebruari	6 orang	39 orang	45 orang
3.	Maret	7 orang	38 orang	45 orang
4.	April	18 orang	27 orang	45 orang
5.	Mei	9 orang	36 orang	45 orang
6.	Juni	18 orang	27 orang	45 orang
7.	Juli	13 orang	32 orang	45 orang
8.	Agustus	12 orang	33 orang	45 orang
9.	September	9 orang	36 orang	45 orang
10.	Oktober	12 orang	33 orang	45 orang
11.	Nopember	8 orang	33 orang	45 orang

Sumber : Data Primer (2018)

Khusus bulan Desember, dari jumlah 45 orang pegawai, tingkat kehadirannya tidak bisa mencapai 100 persen dikarenakan pada bulan Desember, daftar rekap presensi pegawai harus sudah masuk pada tanggal 20 Desember. Hal ini terkait dengan adanya Tunjangan Kinerja bagi pegawai.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dilihat dari Realisasi anggaran kinerja pada tiga tahun anggaran, masih belum dapat mencapai 100 persen, serta juga dapat dilihat kehadiran pegawai pada kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul belum hadir 100 persen, maka sehubungan dengan hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai pada kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul masih belum optimal. Sehingga inilah yang menjadi landasan perlu dilakukan penelitian Kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diambil perumusan masalah yaitu bahwa Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul masih belum optimal.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja Kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul belum optimal?
2. Mengapa kinerja pegawai Pegawai kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul masih belum optimal?
3. Bagaimana Kinerja Pegawai kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul, sesungguhnya?

4. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, agar optimal?

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi faktor apa yang menyebabkan kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul masih belum optimal.
2. Menganalisis kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.
3. Untuk mengevaluasi kinerja pegawai Kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.
4. Mengembangkan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

#### **E. Manfaat penelitian**

Manfaat atau kegunaan penelitian ini akan memberikan implikatif dalam mencapai sasaran penelitian tersebut antara lain:

1. Secara teoritis penelitian ini memiliki manfaat akademis yaitu diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan pada kalangan akademisi khususnya perguruan tinggi mengenai Kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.
2. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, standar kinerja, hasil yang telah dicapai, dan strategi peningkatan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta stimulasi kearah yang lebih baik.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kerangka Teori.

Penelitian ini akan mengemukakan berbagai pemahaman dengan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini.

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mary Parker Follet dalam Handoko (2010), manajemen adalah “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ini mengandung arti bahwa para manajer tidak melakukan pekerjaannya sendiri, tetapi melalui pengaturan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan (2011) menyebut bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen itu sendiri meliputi enam unsur yaitu: *men, money, methode, materials, machines dan market*.

Dari unsur tersebut, maka unsur “*men*” ini berkembang menjadi bidang ilmu manajemen yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan terjemahan dari *manpower management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini disebut pula dengan manajemen personalia (*personal management*).

## 2. Pengertian Pegawai

Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh sebuah organisasi, maka karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini termuat dalam Widjaja (2006: 11). Selanjutnya Widjaja mengatakan bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dipekerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Menurut Musanef (2009: 5) pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan Pikiran) yang senantiasa dibutuhkan, oleh karena itu pegawai menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi.

### a. Definisi Kinerja Pegawai

Secara umum, definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai selaku sumberdaya manusia dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005). Hal ini juga dikemukakan oleh Sarita dalam Prawirosentono (1999: 2), yang menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Seseorang yang memiliki kepuasan dengan hasil kerja yang tinggi, maka akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas terhadap hasil kerjanya, maka akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2006).

Menurut Luthan (2006: 243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja seorang pegawai tergantung karakteristik pegawai dan

situasi pekerjaan. Setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan pegawai tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Menurut Wibowo (2007: 2) mengemukakan bahwa “kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktifitasnya. Aktifitas dilakukan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2005), Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Terdapat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yang dikemukakan oleh Richard M. Steers (1985: 8) peneliti uraikan sebagai berikut:

- a. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi.

Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap dan akan menentukan pola interaksi serta tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

- b. Karakteristik Lingkungan mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
- c. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- d. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang ada di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Kinerja Karyawan menurut Robbins (2006) adalah apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan selain itu kinerja juga dapat diartikan dengan adanya kemauan dan perbuatan dalam situasi tertentu, sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi dan tugas.

Kinerja Pegawai sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Menurut Gibson (1996) kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Menurut Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Dari uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang

dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Penilaian Kinerja Pegawai.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja pegawai dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai.

Dari uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui hasil kerja pegawai/karyawan, dengan maksud mencapai tujuan organisasi.

c. Pengertian Manajemen Kinerja.

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman, yang harus dijalankan secara berkelanjutan.

Trinanto dalam Robert Bacaal (2001) menyebutkan manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsung. Menurut Javed Iqbal (Fryer, et.al., 2009) menyatakan:

“Manajemen kinerja adalah tindakan, berdasarkan pada ukuran kinerja dan pelaporan, yang menghasilkan peningkatan perilaku, motivasi dan proses dan menghasilkan inovasi”

Dalam manajemen kinerja kemampuan sumber daya manusia sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia.

Dari uraian tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi sumber daya manusia.

d. Pengukuran Kinerja.

Pengukuran kinerja (*Performance measurement*) adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi, sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Mahsun, 2006: 26).

Manfaat penilaian kinerja menurut Heidrahman dan Suad Husnan (1990: 126):

- 1) Perbaiki kinerja,
- 2) Pertimbangan untuk penyesuaian gaji,
- 3) Dasar bagi keputusan penempatan,
- 4) Data bagi analisa kebutuhan pelatihan
- 5) Rencana dan pengembangan karir,
- 6) Evaluasi proses penempatan,
- 7) Evaluasi sistem informasi sumber daya manusia,
- 8) Evaluasi rancangan pekerjaan,
- 9) Dasar bagi hak kesamaan karyawan,
- 10) Memantau adanya kendala eksternal.

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/organisasi.

Dari uraian tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pegawai, dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan dan yang paling utama adalah pengembangan karir ke depannya.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Mangkunegara (2013: 67) mengemukakan yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan kemampuan motivasi (*motivation*). Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Harbani Pasolong (2010: 186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

- 1) Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.

- 2) Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- 3) Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- 4) Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- 6) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- 7) Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009: 12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

- 1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*), yaitu baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

- 2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*), yaitu seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- 3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), yaitu proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- 4) Kerjasama Tim (*Teamwork*), yaitu melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
- 5) Kreativitas (*Creativity*) yaitu merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
- 6) Inovasi (*Inovation*) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru dimaksud untuk perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7) Inisiatif (*initiative*) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan (*ability*) dan kemampuan motivasi (*motivation*). Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), disamping itu terdapat juga faktor yang lain seperti energi, berupa kekuatan dari dalam diri seseorang, teknologi, serta kompensasi, kejelasan tujuan, keamanan.

Selain yang dijelaskan di atas, kinerja pegawai juga karena dipengaruhi oleh faktor keterampilan dan kecakapan, kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. *Background* pendidikan atau keahlian dan Kerjasama Tim (*Teamwork*), kreatifitas (*Creativity*), inovasi (*Inovation*) dan inisiatif (*initiative*) dalam menghadapi kesulitan, juga sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

f. Indikator Kinerja pegawai.

Menurut Keban (2004: 109) dalam Pasolong (2010: 184) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Fadel (2009: 195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

- 1) Pemahaman atas tupoksi dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Inovasi memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikanya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
- 3) Kecepatan kerja dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.
- 4) Keakuratan kerja tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang
- 5) Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Selain pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, Pemerintah memiliki indikator peniaian kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

- 1) Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu pekerjaan yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- 2) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

- 3) Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
- 4) Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- 5) Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
- 6) Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
- 7) Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 8) Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Menurut Sedarmayanti (2010: 198) Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan kegiatan dilaksanakan.

- 2) Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.

Secara individu, untuk mengukur kinerja pegawai menurut (Robbins, 2010: 26) ada enam indikator, yaitu :

- 1) Kualitas

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

- 2) Kuantitas.

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

- 3) Ketetapan 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 fungsinya.

#### 6) Komitmen.

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

### 3. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang telah diubah dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, kelembagaan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sangat diperlukan untuk mendukung Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam menjalankan fungsi serta melaksanakan tugas, wewenang, hak dan kewajibannya.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah merupakan unsur pelayanan terhadap Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris yang bertanggung jawab kepada Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan secara administratif dibina oleh Sekretaris Daerah.

Tugas Pokok Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah adalah memberikan pelayanan administratif kepada anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, melaksanakan segala usaha dan kegiatan dalam menyelenggarakan rapat-rapat, pengurusan rumah tangga dan keuangan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah mempunyai fungsi sebagai:

1. Koordinasi dalam pengaturan dan pembinaan kerjasama, pengintegrasian dan pensinkronisasian seluruh penyelenggaraan tugas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
2. Perencanaan, penelaahan dan pengkoordinasian perumusan kebijakan Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
3. Pembinaan administrasi kepada seluruh unit kerja.
4. Penyelenggaraan sidang dan pembuatan risalah rapat-rapat yang diselenggarakan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
5. Pemeliharaan dan pembinaan ketertiban dan keamanan dalam
6. Pengelolaan rumah tangga dan ketatausahaan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Secara organisasi, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul, berada dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul, berada di bawah Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul melaporkan kinerjanya kepada Bupati Bantul yang dijabarkan dalam Laporan Kinerja Pemerintah pada setiap tahun anggaran.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Nurbismi dari STIE Sabang Banda Aceh, (2018) yang meneliti tentang Analisis Kinerja Karyawan Bagian Tata Usaha Pada Fakultas Adab Dan Humaniora Univesitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Kinerja Karyawan Bagian Tata Usaha Pada Fakultas Adab dan Humaniora UIN Ar-Raniry Banda Aceh, pada

umumnya telah dicapai dengan baik, baik dari aspek kuantitas maupun aspek kualitas. Sehingga tujuan organisasi pada Bagian Tata Usaha tersebut dapat terwujud dengan baik. Namun perlu ditingkatkan antara lain kemampuan menganalisis data dan informasi, ketelitian dalam bekerja untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Edi Purwanto (2017), yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai Bagian Penyelenggaran Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Pegawai berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu; 2) Pegawai berusaha menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi; 3) Pegawai berusaha selalu aktif masuk kerja dan menunjukkan eksistensinya dalam bekerja; 4) Pegawai melakukan kerjasama antar pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Seho Sadlang (2016) yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara belum maksimal sebagaimana mestinya hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai, baik dari segi kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, tanggungjawab serta disiplin kerja yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara masih banyak kendala yang dihadapi hal ini disebabkan kurangnya perhatian dari pemerintah Pusat.

### **C. Kerangka Pemikiran.**

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang pegawai.

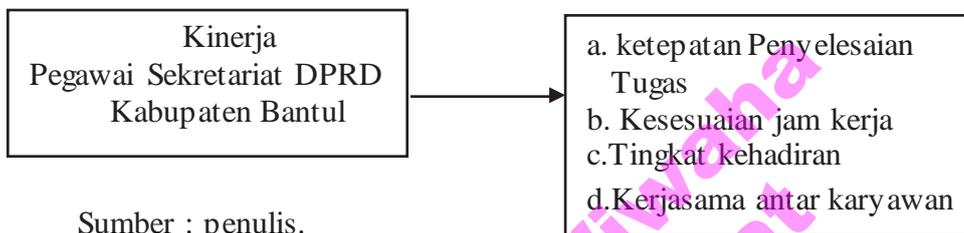
Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana organisasi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Menurut Setiawan (2014: 147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut: a) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan; b) Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. c) Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk

bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka dalam penelitian ini sebagaimana gambar berikut:

**Gambar 1.1.**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber : penulis.

STIE Widya Widya  
Jangan Plagiat

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN.**

#### **A. Jenis Penelitian.**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu salah satu bentuk metode yang dapat mengungkapkan keadaan yang sebenarnya. Metode adalah proses, prinsip dan prosedur yang digunakan untuk mendekati permasalahan dan memberi jawaban. Dalam hal ini Sukardi (2005: 15) menyatakan bahwa:

“Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa adanya dengan tujuan menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek yang diteliti secara tepat”.

Penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. (Lexy J. Moleong, 2012).

#### **B. Setting Penelitian.**

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul, berdasarkan surat ijin dari Jurusan Manajemen STIE Universitas Widya Wiwaha Yogyakarta Nomor 119/PDK/MM-WW/I/2019 Tanggal 14 Januari 2019, kemudian Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 070/Reg/0665/S2/2019 tertanggal 21 Pebruari 2019, mengeluarkan surat ijin bagi Penelitian ini yang ditujukan kepada Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul.

### C. Subjek Penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, yang dimaksud dengan subjek penelitian adalah informan yang terlibat langsung dalam penelitian, dalam hal ini adalah Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul. Informan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.1.  
Sumber Data Primer

NO	Nama	Jabatan
1.	Prapta Nugraha, S.SOS., MH	Sekretaris DPRD
2.	Kuminto Aris Munandar, SH	Kepala Bagian Umum
3.	Suhardi, S.IP	Kasubag Tata Usaha
4.	Sumarno, SE	Kasubag Humas dan Protokol
5.	Haryanto, SE	Kasubag Program dan Pelaporan
6.	Zulkifly Raharjo, S.IP	Pengadministrasi Kepegawaian
7.	Tugiyat	Staf/Pengadministrasi Umum
8.	Supriyono	Staf/Pengadministrasi Umum

### D. Sumber Data dan Jenis Data.

#### 1. Data Primer.

Data primer adalah data yang diambil dari sumber data secara langsung oleh peneliti melalui wawancara dan observasi terhadap informan penelitian. Sedangkan menurut Lofland dalam (Lexy J. Moleong, 2012: 157) bahwa “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan”.

Data diambil dengan cara wawancara, dan dokumentasi dari narasumber yang menguasai masalah penelitian ini.

## 2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang didapat dari sumber bacaan dan berbagai macam sumber lainnya seperti dokumen, arsip, peraturan perundang-undangan dan lain sebagainya.

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri atas struktur organisasi dan kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian.

### **E. Teknik Pengumpulan Data.**

Dalam usaha pengumpulan data yang di anggap relevan dengan objek penelitian, maka diperlukan adanya metode pengumpulan data. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Wawancara.

Menurut dalam Lexy J. Moleong (2012: 186) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur (*semistructure interview*).

Wawancara ini menggunakan jenis wawancara semiterstruktur (*semistruktur Interview*), yang masuk dalam katagori in-dept interview, dimana dalam pelaksanaanya lebih bebas jika dibandingkan dengan wawancara tersruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak diajak wawancara dimintai pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2012: 233).

## 2. Dokumentasi.

Menurut Sugiyono (2008: 240) “dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu”. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Sugiyono menjelaskan bahwa hasil penelitian dari observasi atau wawancara akan menjadi lebih dapat dipercaya apabila didukung oleh adanya dokumen.

Dalam penelitian tesis ini digunakan metode wawancara dan pengumpulan data yang bersumber dari Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bantul.

## **F. Teknik Analisis Data**

Teknis Analisis Data dalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil diskusidan wawancara, yang menghasilkan catatan lapangan dan dokumen lain, sehingga dapat dengan mudah dipahami serta dapat diinformasikan kepada orang lain. Data yang telah terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data, selanjutnya dilakukan analisis.

Analisis data dalam penelitian penelitian ini:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kinerja pegawai belum optimal digunakan analisis diskriptif kualitatif.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan kinerja belum optimal, digunakan diskriptif kualitatif.
3. Untuk mengidentifikasi kinerja pegawai senyatanya, digunakan analisis diskriptif kualitatif.

Analisis data dalam penelitian ini, untuk mudah dipahami maka digunakan metode Bogdan & Biklen (dalam Lexy J. Moleong, 2012: 248). Maka untuk ini upaya yang dilakukan adalah dengan jalan bekerja mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara dan dokumen, pengamatan yang sudah dituliskan dalam caatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya (Lexy J. Moleong, 2012: 247).

Menurut Sugiyono (2012: 246-252), aktivitas dalam analisis data yaitu :

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan perlu dicatat secara teliti dan rinci. Kemudian dilakukan analisis data dan melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan

memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, mencari bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu (Sugiyono, 2012: 247).

## 2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles and Huberman (1984) menyatakan “the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been naratif text”. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif (Sugiyono, 2012: 249).

Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. “*looking at displays help us to understand what is happening and to do some thing-further analysis or caution on that understanding*” Miles and Huberman (1984). Selanjutnya disarankan, dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa, grafik, matrik, network (jejaring kerja) dan chart (Sugiyono, 2012: 249).

## 3. *Conclusion Drawing/verification*.

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat

yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2012: 252). Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan (Sugiyono, 2012: 252).

Sehingga dari uraian di atas, maka langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian adalah:

1. Pengumpulan data

Pada analisis ini, maka dilakukan pengumpulan data hasil wawancara, dan bermacam-macam dokumen, berdasarkan kategori yang sesuai dengan masalah penelitian.

2. Reduksi data.

Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, untuk dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya.

### 3. Penyajian data.

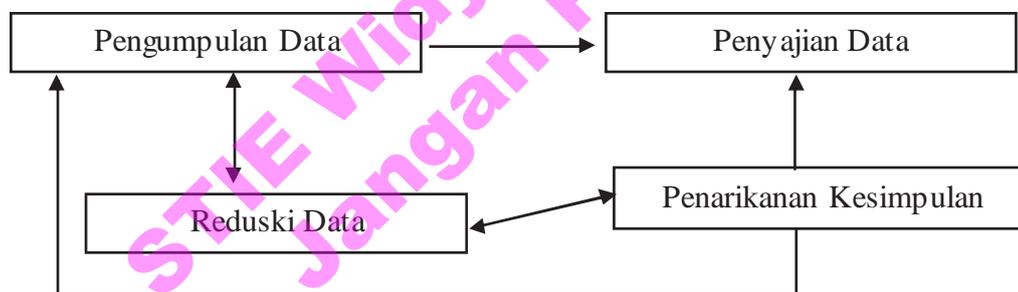
Penyajian data yang dimaksud menampilkan berbagai data yang telah diperoleh sebagai bahan informasi yang lebih sederhana, selektif dan memudahkan untuk memaknainya.

### 4. Penarikan kesimpulan.

Penarikan kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan penyajian data.

Berikut ini bagan penjelasan analisis data model interaktif yang digunakan pada penelitian ini:

Gambar 3.1.  
Langkah Analisis Data



Bagan analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman

Sumber : Prof. Dr. Sugiyono 2012