

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN BADAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH (BKAD)  
KABUPATEN BANTUL  
TAHUN 2016**

**Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen**



Diajukan oleh  
SUPRIYATI  
NIM. 171103423

Kepada  
**MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2019**

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN BADAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH (BKAD)  
KABUPATEN BANTUL  
TAHUN 2016**

**Disusun oleh :**

**SUPRIYATI  
NIM. 171103423**

Telah disetujui oleh Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. John Suprihanto, MIM

Suhartono, SE, M.Si

Ketua Program Studi

Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

**Dr. John Suprihanto, MIM**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu PerguruanTinggi, 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.

Yogyakarta, 1 Maret 2019

Supriyati

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

## ABSTRAK

Sumber Daya Manusia mempunyai peran penting dalam sebuah organisasi. Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan. Untuk itu setiap karyawan dituntut memiliki kompetensi yang tinggi untuk kerjasama. Kompetensi kerja yang tinggi akan mampu berbuat banyak bagi organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat kinerja karyawan BKAD Bantul belum optimal 2) Menganalisis faktor-faktor yang membuat kinerja karyawan BKAD Bantul belum optimal 3) Mengevaluasi kinerja karyawan BKAD 4) Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan BKAD Bantul

Penelitian ini termasuk kategori deskriptif analitis, Arikunto (2011) menjelaskan bahwa "Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian." Tempat penelitian dilakukan di BKAD Kabupaten Bantul. Penelitian dilakukan bulan Januari 2019.

Metode yang dipakai adalah analisis deskriptif kualitatif yaitu tipe penelitian yang bukan bermaksud untuk menguji hipotesis tertentu, namun hanya menggambarkan secara nyata dan apa adanya mengenai variabel, gejala-gejala, keadaan atau fenomena sosial tertentu. Metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap obyek penelitian pada saat dilakukan penelitian.

Dari penelitian diketahui faktor-faktor yang membuat kinerja karyawan BKAD Bantul belum optimal adalah karena kondisi sarana dan prasarana yang kurang mendukung. Kinerja karyawan belum optimal karena kurangnya apresiasi kepada karyawan setiap selesai mengerjakan pekerjaannya. Ada 2 penghargaan yang bisa meningkatkan kinerja karyawan yaitu apresiasi atau pujian dari atasan dan bonus.

Kinerja karyawan BKAD Bantul yang senyatanya adalah kurang berinisiatif membuat prioritas kerja yang jelas. Delegasi alur kerja jelas, SOP jelas sehingga karyawan akan mengikuti SOP. Tidak akan membingungkan karyawan.

Jadi kinerja karyawan BKAD Bantul belum optimal disebabkan kondisi sarana dan prasarana yang kurang mendukung. Atasan kurang apresiasi dan bonus kepada karyawan. Karyawan kurang berinisiatif untuk membuat prioritas kerja yang jelas. Perlu upaya peningkatan kinerja melalui kompetensi karyawan.

Kata kunci: SDM, Apresiasi, Kompetensi, Kinerja, Prioritas

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah Swt. Karena limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Saya menyadari tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak mulai dari masa perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis ini sangatlah sulit dalam melewati dan menyelesaikannya. Oleh karena itu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. John Suprihanto, MIM selaku Dosen Pembimbing I atas bimbingan dan pengarahannya sehingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Suhartono, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II atas bimbingan dan pengarahannya sehingga selesainya tesis ini.
3. Staf Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Seluruh pimpinan dan Staf Akademik STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
5. Kedua orangtua penulis, ayahanda Serma Sardjiman Mardiwijaya (almarhum) dan ibunda Saminah Mardiwijaya (almarhumah) yang telah membesarkan saya. Semoga tesis ini menjadi langkah awal kesuksesan saya dalam menemukan jodoh saya agar dapat membahagiakan keluarga.
6. Almarhum Papa saya Moh. Rohatta Yusuf, BA dan almarhumah Mbak saya Waty Rohatta Yusuf serta saudara-saudara saya yang telah menyemangati dan menyumbangkan saran sejak belum perkuliahan S-2 sampai penyusunan tesis.

7. Para sahabat, rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Sumber Daya Manusia STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah saling mendukung dan menyertai saya menyelesaikan studi
  8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- Akhirnya diharapkan agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 1 Maret 2019

SUPRIYATI

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN /PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. LATAR BELAKANG .....	1
B. RUMUSAN MASALAH .....	9
C. PERSETUJUAN PENELITIAN .....	9
D. TUJUAN PENELITIAN .....	9
E. MANFAAT PENELITIAN .....	10
BAB II. LANDASAN TEORI .....	13
A. KOMPETENSI .....	13
B. KINERJA .....	19
C. PENELITIAN TERDAHULU .....	21
BAB III. METODE PENELITIAN .....	22
A. RANCANGAN PENELITIAN .....	22
B. DEFINISI ORGANISASI .....	22

D. INFORMAN .....	24
E. METODE PENGUMPULAN DATA .....	25
F. METODE ANALISIS DATA .....	25
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	28
A. DESKRIPSI ORGANISASI.....	28
B. PEMBAHASAN .....	44
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....	47
A. KESIMPULAN .....	47
B. SARAN .....	47
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

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



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 : Variabel Dan Definisi Operasional Kompetensi .....	23
Tabel 3.2 : Kuesioner Model Likert .....	23
Tabel 3.3 : Klasifikasi Kompetensi Karyawan.....	27

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

## LAMPIRAN

1. Rekomendasi Penelitian dari Bakesbangpol Yogyakarta
2. Surat Keterangan/Izin Penelitian dari BAPPEDA Bantul

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

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran penting dalam sebuah organisasi. Suatu organisasi akan berkembang pesat bila memiliki Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi pada organisasi. Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk itu diperlukan Sumber Daya yang maksimal agar tercapai tujuan organisasi tersebut. Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan organisasi. Untuk itu setiap pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi untuk kerjasama organisasi menurut Robbin (2007).

Bilamana kompetensi telah dimiliki oleh setiap karyawan diharapkan akan tumbuh dan berkembang perasaan tanggungjawab terhadap pekerjaannya, yang akan menimbulkan kesediaan ikut berpartisipasi dalam pencapaian organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal menurut Rivai (2001). Kompetensi karyawan melaksanakan pekerjaannya merupakan suatu keadaan pada karyawan yang secara penuh kesanggupan berdayaguna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Peningkatan kompetensi kerja karyawan dalam suatu organisasi yang menandai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pencapaian tujuan organisasi merupakan

suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Pemahaman karyawan perlu dimiliki untuk pencapaian tujuan organisasi karena ketrampilan dan pemahaman merupakan bagian dari kompetensi. Jika karyawan memiliki kompetensi kerja yang tinggi, maka organisasi tidak akan mengalami kesulitan di dalam mencapai tujuannya, namun bila kompetensi kerja karyawannya rendah, maka hal ini menjadi masalah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya menurut Palan (2007).

Kompetensi kerja yang tinggi dari pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebuah kerja dengan kompetensi yang rendah seorang karyawan tidak akan mampu menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi menurut Robbins (2007). Kompetensi pada hakekatnya menunjukkan kecakapan serta kecerdasan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang memiliki kompetensi di atas rata-rata dengan tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya, dan memiliki ketrampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari akan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Karena itu penempatan karyawan harus sesuai dengan tingkat pendidikan, tingkat keahlian, pengalamannya dan harus sesuai dengan tingkat ketrampilannya. Sehingga kompetensi kerja karyawan yang tinggi dan didukung dengan motivasi kerja yang tinggi, serta kesesuaian tingkat pendidikan dan tuntutan jabatan yang diembannya, kesesuaian keahlian dalam memecahkan masalah bidang tugasnya dan kesesuaian ketrampilan dengan

tuntutan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai tujuan organisasi menurut Palan (2007).

Apabila kompetensi sudah diarahkan dengan benar maka akan menumbuhkan loyalitas karyawan kepada organisasi sehingga tercipta hubungan baik antara karyawan dengan pimpinannya. Penelitian ini untuk mengetahui Analisis Kinerja Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2016. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertujuan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Badan Keuangan Dan Aset Daerah (BKAD) merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset dipimpin oleh Kepala Badan dan berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretariat Daerah di Jalan Robert Wolter Monginsidi Komplek Parasamy Pemda Bantul. Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi pendukung utama mencapai tujuan organisasi.

SDM menurut Nawawi (1998) yaitu:

- a. Sumber Daya manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, Tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material non financial) di dalam organisasi

bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. (Greer: 1995).

Jumlah karyawan BKAD Bantul ada 129 orang, terdiri dari:

- a. Karyawan laki-laki 78 orang .
- b. Karyawan perempuan 51 orang.

Kegiatan riil karyawan BKAD Kabupaten Bantul adalah:

1. Mewujudkan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah yang akuntabel.
2. Dalam melaksanakan anggaran pengolahan keuangan dan aset daerah dengan rencana kerja dan ketetapan masing-masing.
3. Dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, serta terbuka dalam memberikan informasi terkait pengolahan kecapaian dan aset daerah sesuai dengan aturan yang berlaku.
4. Dapat menjelaskan kemampuan keuangan daerah dalam melakukan intensifikasi sumber-sumber keuangan pendapatan daerah yang berasal dari 11 macam pajak daerah agar dapat mencapai target dan pendapatan dari hasil pengolahan kekayaan dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah.

Sehubungan dengan kegiatan riil karyawan BKAD Bantul tersebut ada 11 (sebelas) macam pajak yang dikelola yaitu:

1. Pajak Hotel
2. Pajak Restoran
3. Pajak Hiburan
4. Pajak Reklame
5. Pajak Mineral bukan logam dan batuan
6. Pajak Parkir
7. Pajak Penerangan Jalan
8. Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB P2)
9. Pajak Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)
10. Pajak Air Tanah
11. Pajak Sarang Burung Walet

Ke-11 macam pajak daerah tersebut dikelola BKAD Bantul, di mana perolehan pendapatan atas ke 11 pajak daerah tersebut disetorkan ke kas daerah dan dimanfaatkan untuk membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat serta mewujudkan kemandirian daerah.

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri karyawan akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja adalah kemampuan dalam melaksanakan tugasnya yang didasarkan pada kecakapan, usaha dan kesempatan bekerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari seorang karyawan, beberapa ahli berpendapat sebagai berikut:

1. Menurut Sofyan Efendi (1998) kinerja merupakan suatu hal atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai dalam bidang pekerjaan, menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing karyawan yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai proses di mana organisasi menilai kinerja individu karyawan. Penilaian ini dapat meliputi produktivitas, sikap, disiplin, dan sebagainya. Untuk menentukan di level mana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya. Bagi organisasi yang cukup maju, hasil penilaian kinerja dapat sebagai bahan pertimbangan untuk promosi, demosi, diklat, kompensasi, Pemutusan Hubungan Kerja dan sebagainya. Dengan digunakannya penilaian kinerja ini sebagai pertimbangan hal-hal tersebut akan memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pula kinerja organisasi.

Melihat betapa pentingnya hasil penilaian kinerja ini baik terhadap organisasi maupun karyawan, maka pelaksanaannya perlu diupayakan



seobyektif mungkin, dengan menghindari faktor suka dan tidak suka dari penilai.

## 2. Teori kinerja menurut The Liang Gie dan Purwady Ibrahim.

Sebagaimana dilakukan oleh Gie dan Ibrahim (1999) yang menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh dimensi-dimensi:

- a. Motivasi kerja
- b. Kemampuan kerja
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. Leadership
- f. Misi strategis
- g. Fasilitas kerja
- h. Kinerja individu dan organisasi
- i. Praktek manajemen
- j. Struktur
- k. Iklim kerja

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri karyawan akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja karyawan, di mana mampu tidaknya karyawan dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang diukur karyawan akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

Menurut Simamora (1999) maksud ditetapkannya tujuan kinerja adalah untuk menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi pada akhir periode tetapi juga untuk kinerja mengelola proses kinerja selama periode tersebut.

Terdapat tiga (3) alasan yang berkaitan mengapa penentu sasaran mempengaruhi kinerja:

1. Mengarahkan karyawan untuk memfokuskan kegiatan-kegiatan ke arah tertentu (sasaran) daripada kinerja.
2. Karyawan akan dapat mengerahkan kemampuannya secara profesional terhadap kualitas serta pencapaian sasaran.
3. Sasaran yang sukar akan dapat membuahkan suatu kekuatan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat penting baik yang proses maupun hasil, baik para karyawan maupun organisasi, khususnya organisasi publik/pemerintah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya.

Tanda-tanda kinerja karyawan kurang optimal adalah:

1. Kalau datang sering terlambat
2. Kalau pulang cepat
3. Kalau menyerahkan pekerjaan terlambat
4. Laporan yang diserahkan tidak lengkap

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang terdahulu maka dapat dirumuskan masalah penelitian adalah kinerja karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2016 kurang optimal.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Pertanyaan yang muncul setelah membaca latar belakang tadi adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang membuat kinerja karyawan BKAD Bantul belum optimal?
2. Mengapa kinerja karyawan BKAD Bantul belum optimal?
3. Bagaimana kinerja karyawan BKAD Bantul yang senyatanya
4. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan BKAD Bantul?

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dalam Analisis Kinerja Karyawan BKAD Bantul Tahun 2016 ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat kinerja karyawan BKAD Bantul belum optimal.
2. Menganalisis faktor-faktor yang membuat kinerja karyawan BKAD Bantul belum optimal.
3. Mengevaluasi kinerja karyawan BKAD Bantul.
4. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan BKAD Bantul

## E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah untuk:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk mempelajari pengetahuan tentang analisis kinerja karyawan BKAD Bantul.

### 2. Manfaat Praktis

Bagi BKAD Kabupaten Bantul diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyikapi kompetensi karyawan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan atasan ke depan sebagai langkah yang akan dilaksanakan untuk memperbaiki kompetensi karyawan.

### 3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan akan menambah khasanah dunia pustaka pada lembaga pendidikan dalam bacaan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kinerja karyawan tingkat pencapaian hasil kerja karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja adalah kemampuan dalam melaksanakan tugasnya yang didasarkan pada kecakapan, usaha dan kesempatan bekerja. Maksud ditetapkannya tujuan kinerja adalah untuk menyusun sasaran yang berguna tidak hanya untuk evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Menurut Robbins (2003) hakekat kinerja karyawan adalah hasil kerja yang optimal untuk itu terdapat beberapa indikator –indikator kinerja karyawan yang harus diperhatikan di antaranya sebagai berikut:

1. Kemampuan bekerja sama
2. Kualitas pekerjaan
3. Kemampuan teknis
4. Inisiatif
5. Semangat
6. Daya tahan /kehandalan
7. Kuantitas pekerjaan

Dengan penilaian kinerja dapat diketahui perjalanan kinerja, menurut Gibson (1999) dapat dikelola berdasarkan waktu.

- 1) Waktu jangka pendek
  - a) Produksi
  - b) Mutu (kualitas).
  - c) Efisiensi dan fleksibilitas
- 2) Waktu jangka menengah
  - a) Persaingan
  - b) Pengembangan
- 3) Waktu jangka panjang adalah merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Menurut Robbins (1996) hakekat penilaian individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian pekerjaan yang mencakup kerjasama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif semangat, kehandalan, tanggungjawab, kuantitas pekerjaan.

Menurut pendapat Rubbins (1996) tingkat kinerja karyawan akan sangat tergantung pada 2 faktor yaitu kemampuan karyawan dan motivasi kerja. Kemampuan karyawan seperti: tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan, di mana semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula.

Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam karyawan untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan mendorong untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

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

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kompetensi

##### 1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi menurut Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dari yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 karakteristik, yaitu :

- motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan),
- faktor bawaan karakter dan respon yang konsisten),
- konsep diri (gambaran diri),
- pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan
- ketrampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Kompetensi berasal dari kata “competency” merupakan kata benda yang diartikan sebagai kecakapan, kemampuan, kompetensi. Kata sifat dari competence adalah competent yang berarti cakap, mampu dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Rubbins (2007) bahwa kompetensi adalah kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dan ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu :

- kemampuan intelektual dan
- kemampuan fisik.

Lebih rinci Palan (2007) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi(ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Ada 5 karakteristik yang membentuk kompetensi yakni:

- 1) Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.
- 2) Keterampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan
- 3) Konsep diri dan nilai-nilai, merujuk pada sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam situasi
- 4) Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap terus di bawah tekanan.
- 5) Motif, merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*buder flying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang



yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perihal dan kinerja kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan obyektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 tentang pengertian kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara proporsional, efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai profesi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam penilaian karyawan (personal selection),

perencanaan pengalihan tugas (suclerim planning), penilaian kerja (performance oppreisi) dan pengembangan (development).

Kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting.

Pengertian kompetensi tersebut, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

## 2. Karakteristik Kompetensi

Menurut Pribadi (2008) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

- a. Motif (motive) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.

- b. Sifat (teoritis) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (self-Concept) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (knowledge), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks.
- e. Keterampilan (skill) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer yang dikutip oleh Dharma (2008) konsep diri (self-concept), watak/sifat dan kompetensi lebih tersembunyi (hidden), dalam (deepen) dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (knowledge Competencies) dan keahlian (skill Competencies) cenderung lebih nyata (visible) dan relative berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model air sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik daripada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku wirausaha penentuan tujuan, bertanggungjawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

Menurut Spencer dalam Dharma (2008), karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku ketrampilan. Yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Robinson (2008) bahwa:

1. *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya Tacit Knowledge bersifat personal dihubungkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Berdasarkan pengertiannya, maka tacit knowledge dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

2. *Explicit Knowledge.*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan explicit lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independen.

Manfaat kompetensi

Kompetensi karyawan sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Pribadi (2008) manfaat kompetensi adalah:

- a. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa

saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.

b. Merekrut karyawan yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dalam rekrutmen karyawan baru

c. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan.

Identifikasi kompetensi pekerja yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolok ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah dan bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan ke bagian lain.

## **B. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kinerja karyawan merupakan prestasi (hasil kerja karyawan atau pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (standar,

target atau kriteria) yang telah ditentukan terlebih dulu dan disepakati bersama, menurut Suprihanto (2008).

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja bersifat konkrit, dapat diukur dan diamati. Bersifat riil (nyata) sedangkan tujuan bersifat ideal. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya, menurut Rivai (2011).

Ada 3 kriteria dalam mengevaluasi kinerja individu, yaitu:

- tugas individu,
- perilaku individu dan
- ciri individu.
  - Menilai kinerja individu melalui hasil tugas yang dimaksudkan adalah menilai hasil pekerjaan kerja individu. Misalnya terhadap produk yang dihasilkan, efektifitas, pemanfaatan waktu, dan sebagainya.
  - Penilaian kinerja individu melalui perilaku agak sulit dilakukan namun dapat diamati dengan membandingkan perilaku rekan kerja mereka yang setara, atau dapat pula dari penerimaan melalui tugas dan berkomunikasi.
  - Sedangkan penilaian melalui pendekatan ciri individu dengan melihat ciri-ciri individu, misalnya melalui sikap, persepsi, dan sebagainya menurut Robbins (2007).

Faktor-faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kinerja karyawan adalah:

- (1) Pelaksanaan tugas yang meliputi kemampuan bekerjasama,
- (2) Kreatifitas dalam bekerja dan
- (3) Tanggungjawab, menurut Prawirosentono (2009).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dan mencapai tujuan yang ditetapkan, ditunjukkan dengan kemampuan, cara berperilaku, dan hasil tugasnya. Berdasarkan beberapa indikator yang dikemukakan oleh para ahli, pada dasarnya memiliki pandangan yang sama, bahwa untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan tingkat kinerja yang baik dari para karyawan baik secara individual maupun secara organisasi.

### **C. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Mulyani (2018) tentang Analisis dan implementasi kompetensi, komitmen dan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung Tahun 2018. Hasil penilaian menunjukkan kompetensi, komitmen dan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung Tahun 2018 dalam kategori sangat tinggi.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui analisis kinerja karyawan Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Bantul Tahun 2016. Penelitian ini termasuk kategori deskriptif analitis. Arikunto (2011) menjelaskan bahwa: "Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian." Tempat Penelitian dilakukan di Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bantul. Penelitian dilakukan bulan Januari 2019.

##### **B. Definisi Organisasi**

Penelitian tentang analisis kinerja Karyawan Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Bantul Tahun 2016 variabelnya adalah kompetensi karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Bantul Tahun 2016 yang memiliki beberapa indikator sesuai dengan teori yang digunakan. Adapun definisi operasional variabel dan indikator seperti tampak pada tabel 3.1 berikut ini.



Tabel 3.1.

## Variabel dan Definisi Operasional Kompetensi

No	Variabel	Definisi	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
1	Kompetensi	Kompetensi dapat diukur dari pengetahuan, ketrampilan dan perilaku Palan, (2007)	1. Pengetahuan	1. Pemahaman teori 2. Pemahaman aturan 3. Penyelesaian pekerjaan 4. Memecahkan masalah 5. Bekerja mandiri
			2. Ketrampilan	6. Tampil sesuai prosedur Kerja 7. Menggunakan peralatan kerja 8. Karakteristik peralatan 9. Perencanaan kerja 10. Evaluasikerja
			3. Perilaku	11. Hormat pada atasan 12. Menghargai rekan 13. Bersedia lembur 14. Taat kepada norma 15. Bersikap santun

Sumber: Data Primer (2016)

Penskoran atas kuesioner dikelompokkan menjadi lima kategori dengan skala Likert seperti Tabel 3.2 ini.

Tabel 3.2  
Kuesioner Model Likert

No.	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2013)

### C. Informan

Dalam penelitian ini ada beberapa orang yang saya jadikan informan. Dari mereka saya tahu banyak hal yang ingin diketahui masyarakat tentang BKAD. Tentang pelayanannya kepada masyarakat apa saja.

Informan yang saya pilih adalah:

1. Ibu Nurul Kepegawaian Bantul
2. Ibu Yunis Marlina Nasution Kabid Aset BKAD Bantul
3. Ibu Endar BKAD Bantul
4. Ibu Unik BKAD Bantul

Alasan saya memilih mereka sebagai informan adalah:

1. Ibu Nurul yang paham tentang aturan-aturan kepegawaian PNS
2. Ibu Yunis yang paham tentang pekerjaan bidang-bidang BKAD
3. Ibu Endar yang paham tentang aturan-aturan di BKAD
4. Ibu Unik yang paham dan berhubungan dengan pelayanan masyarakat

Hasil dari wawancara yang saya lakukan dengan ke empat (4) informan tadi termasuk jenis wawancara yang tidak terstruktur karena saya lakukan spontan tanpa saya rencanakan lebih dulu. Wawancara yang saya lakukan berhubungan dengan pelayanan BKAD Bantul yang diberikan kepada masyarakat. Selama ini jenis pelayanan kepada masyarakat yang diterima BKAD Bantul adalah:

- a. Konsultasi,
- b. Permohonan data,
- c. Peminjaman dokumen,

d. Pengajuan pencairan belanja, dan lain-lain.

Hasil wawancara itu sebagai berikut:

1. Pemahaman masyarakat tentang kemudahan prosedur/ langkah-langkah/alur pengurusan pelayanan Konsultasi, Permohonan data, dan lain-lain di Kantor BKAD yang dilakukan dengan gratis adalah mudah.
2. Pendapat masyarakat tentang kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan konsultasi, Permohonan data, dan lain-lain yang disebut mudah oleh Kantor BKAD Bantul ternyata masyarakat memang menganggap cepat.
3. Pendapat masyarakat tentang kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam standar pelayanan dengan hasil yang diberikan BKAD ternyata oleh masyarakat dianggap sesuai.
4. Pendapat masyarakat tentang kemampuan petugas pelayanan BKAD dalam melayani pemohon oleh masyarakat memang dianggap mampu.
5. Pendapat masyarakat tentang kualitas sarana dan prasarana (kenyamanan ruang tunggu, tempat parkir, toilet, dan lain-lain) ternyata memang nyaman.
6. Pendapat masyarakat tentang media pengaduan dan penanganan pengaduan (melalui kotak aduan, SMS center, dan lain-lain) dari pengguna layanan adalah ada dan ditangani dengan baik.

Hal itu disebabkan karyawan BKAD Bantul berusaha semaksimal mungkin untuk melayani masyarakat. Kalau belum bisa menyelesaikan sekarang pemohon diminta bersabar sampai kapan/berapa lama agar kembali lagi

untuk mengambil hasilnya. Karyawan berusaha menyelesaikan dengan bekerjasama bersama teman-teman sekantor.

#### **D. Metode Pengumpulan Data**

##### **1. Sumber Data**

Penentuan sumber data ini terdapat dua buah data yang terkumpul antara lain:

- a. Wawancara, yaitu data yang diperoleh melalui media perantara atau wawancara yang dianggap boleh dengan Ibu Nurul Kepegawaian Kabupaten Bantul.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang mendukung terhadap data primer. Data sekunder diperoleh dari sumber aslinya dengan wawancara yang dianggap secara ilmiah, digunakan sebagai tambahan yang melengkapi kekurangan data maupun dokumentasi data dilakukan dengan Ibu Yunis Marlina Nasution sebagai data variasi data.

##### **2. Pengumpulan Data**

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental lain dari seseorang. Dokumentasi berbentuk gambar misalnya foto, Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari metode observasi atau wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen atau arsip laporan dari Kepegawaian BKPP dan Badan Keuangan Dan Arsip Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2016 yang diperlukan sebagai bukti penguat.

## E. Metode Analisis Data

### 1. Metode Deskriptif Kualitatif.

Metode ini merupakan tipe penelitian yang bukan bermaksud untuk menguji hipotesis tertentu, namun hanya menggambarkan secara nyata dan apa adanya mengenai variable, gejala-gejala, keadaan atau fenomena sosial tertentu. Analisis distribusi frekuensi adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan dengan tanpa maksud membuat kesimpulan atau argumentasi menggunakan metode-metode tertentu. Dengan penyajian data sehingga dapat membentuk informasi yang berguna. Dipergunakan untuk mengetahui seberapa besar kompetensi dan keterikatan karyawan BKAD Kabupaten Bantul, kemudian dianalisis untuk menempatkan gambaran yang sesungguhnya tentang kompetensi karyawan BKAD Kabupaten Bantul disajikan dalam bentuk tabel. Hasil yang diperoleh kemudian dipergunakan dasar untuk menarik kesimpulan.

2. Metode deskriptif kualitatif yang kedua adalah tipe penelitian yang bukan bermaksud untuk menguji hipotesis tertentu, namun hanya menggambarkan secara nyata dan apa adanya mengenai variabel, gejala-gejala, keadaan atau fenomena sosial tertentu. Metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap obyek penelitian pada saat dilakukan penelitian. Menurut Widodo, Erna & Mukhtar (2.000).

- a. Analisis data yaitu teori mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.
  - b. Analisis distribusi frekuensi adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan dengan tanpa bermaksud membuat kesimpulan atau generalisasi menggunakan metode-metode tertentu yang berkaitan dengan penyajian data, sehingga dapat membentuk informasi yang berguna.
- Analisis distribusi frekuensi dipergunakan untuk mengetahui seberapa besar kompetensi dan keterikatan karyawan BKAD Kabupaten Bantul, kemudian dianalisis untuk mendapatkan gambaran yang sesungguhnya tentang kompetensi karyawan lalu disajikan dalam bentuk tabel. Hasil yang diperoleh kemudian dipergunakan dasar untuk menarik kesimpulan.

Tabel 3.3  
Klasifikasi Kompetensi Karyawan

No	Kategori	Skor
1	Sangat Tinggi	61-75
2	Tinggi	46-60
3	Sedang	31-45
4	Rendah	16-30
5	Sangat Rendah	1-15

Sumber : Arikunto (2013)

### 3. Analisis Komparatif

Analisis komparatif adalah analisis yang membandingkan kinerja senyatanya dengan kinerja standar atau target.