

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI  
PADA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
TAHUN 2018**

Tesis



Diajukan oleh :

**Suswihadi**

**171103504**

**Kepada**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**2019**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA BADAN  
KESATUAN BANGSA DAN POLITIK DAERAH  
ISTIMEWA YOGYAKARTA  
TAHUN 2018**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



**Disusun Oleh:**

**Nama : SUSWIHADI**  
**NIM : 171103504**

**PROGRAM MAGESTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2019**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**  
**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KESATUAN BANGSA**  
**DAN POLITIK DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**  
**TAHUN 2018**

Nama : SUSWIHADI  
NIM : 171103504  
Kebidangan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, Maret 2019  
Telah Disetujui dan Disahkan Oleh  
Dosen Pembimbing

Dosen Penguji

Dosen Pembimbing

**Dra. Lukia Zuraida, MM**

**Drs. John Suprihanto, MM, Ph.D**

## **PERNYATAAN**

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

Yogyakarta, Maret 2019

**Suswihadi**

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

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayahNya penulis mampu menyelesaikan tesisnya ini dengan judul: Analisis Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2018 Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha guna memperoleh gelar Magester Manajemen.

Terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, untuk itu izinkan penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Drs. Muhammad Subhan, MM, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha.
2. Drs. John Suprihanto, MM, Ph.D, selaku dosen pembimbing tesis I dengan sabar membimbing, memberikan ide dan masukan yang bermanfaat sehingga tesis ini dapat selesai waktu yang ditentukan.
3. Drs. Suhartono, MM selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia memberikan motivasi, ilmu dan gagasan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Dra. Lukia Zuraida, MM selaku dosen pembimbing Penguji yang telah bersedia menguji, memberikan masukan, kritik dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

5. Seluruh dosen pengajar dan staf karyawan pada Program pasca sarjana Magester Manajemen STIE Widya Wiwaha yang telah membekali dan memberikan ilmunya tanpa pamrih selama masa perkuliahan ini.
6. Kedua orang tua, semua saudara-saudaraku yang selalu mendoakan dan selalu memberikan dukungan dan semangatnya.
7. Istri dan anak-anaku tercinta yang selalu berdoa, memberikan dorongan, semangat, dan dukungan penulis dalam menyelesaikan studi ini.
8. Sahabatku tercinta yang dengan tulus dan ikhlas memberikan dukungan dan semangat selama menjalankan studi ini.
9. Bapak Agung Supriyono, SH semua pejabat struktural dan semua karyawan dan karyawan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY yang telah memberikan kesempatan, dukungan dan bantuan selama proses studi dan penelitian tesis ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat menulis sebutkan satu persatu yang telah banyak sekali membantu hingga terselesainya tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini, masih jauh dari sempurna oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan bagi penulis pada khususnya, untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan dibidang manajemen.

Yogyakarta, Maret 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Pernyataan.....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel .....	x
Abstrak .....	xii
Abstract .....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Pertanyaan Peneliti .....	5
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II. LANDASAN TEORI .....	8
A. Kajian Pustaka.....	8
1. Kinerja .....	8
2. Ciri-ciri kinerja pegawai yang baik .....	9
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja .....	11
4. Peningkatan Kinerja .....	16
5. Kriteria Kinerja.....	17

6. Tanggungjawab Penilaian .....	18
7. Periode Penilaian Kinerja.....	19
8. Metode Penilaian Kinerja .....	20
9. Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja .....	23
10. Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif ..	24
11. Kegunaan Penilaian Kinerja.....	26
12. Penilaian Prestasi Kerja.....	26
B. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	28
1. Pengertian Sumber Daya Manusia .....	28
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	30
C. Penelitian Terdahulu.....	33
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
A. Rancangan/Desain Penelitian .....	35
B. Definisi Operasional Variabel .....	35
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	35
D. Instrumen Penelitian.....	36
E. Metode Pengumpulan Data.....	36
F. Teknik Analisis Data.....	37
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	40



B. Hasil Penelitian.....	43
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	45
D. Pembahasan .....	60
BAB V. PENUTUP.....	68
A. Kesimpulan.....	68
B. Saran .....	72
DAFTAR PUSTAKA .....	74
Lampiran-lampiran:	
1. Surat Rekomendasi Ijin Penelitian.	
2. Surat Ijin Belajar.	

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

## DAFTAR TABEL

Table 1.1. Target dan realita program kerja di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY 2018.....	3
Table 1.2. Kedisiplinan kehadiran pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY Tahun 201 .....	3
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 4.1. Karakteristik Pendidikan Informan di badan Kesatuan Bangsa dan politik DIY.....	43
Tabel 4.2. Karakteristik Usia Informan di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY.....	44
Tabel 4.3. Karakteristik Jabatan Informan di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY.....	44
Tabel 4.4. Jumlah Pegawai yang ada dibanding dengan jumlah ideal Pegawai di Bakesbangpol DIY .....	54
Tabel 4.5. Jumlah Pegawai yang ada dibanding dengan jumlah ideal Pegawai di Bakesbangpol DIY .....	56

## ABSTRAK

### ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2018

Oleh :  
SUSWIHADI

**Latar belakang:** Kinerja Pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY walaupun selama beberapa tahun terakhir sudah dinyatakan baik, akan tetapi masih ada beberapa program kerja yang masih belum tercapai sesuai dengan target kerja, hal ini menjadikan belum optimalnya kinerja yang ada di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY

**Tujuan Penelitian:** Untuk menganalisis kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta

**Metode Penelitian:** Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan metode *descriptive analysis komparatif*, Subyek dalam penelitian ini yaitu Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta

**Hasil Penelitian:** Dari hasil penelitian didapatkan bahwa Faktor yang menyebabkan kinerja pegawai pada Bakesbangpol DIY belum optimal adalah Faktor Pendidikan belum sesuai kompetensinya, Penempatan/Jobdiskripsi jabatan yang tidak sesuai dengan jenis keahlian dan tingkat pendidikan yang ditempatkan. Jumlah SDM/pegawai yang masih kurang dari kebutuhan, Usia pegawai yg sudah mendekati pensiun, disiplin pegawai, ketersediaan sarana dan prasarana yang masih kurang. Kinerja pegawai pada Bakesbangpol, DIY belum optimal dikarenakan Kebutuhan SDM belum sesuai dengan komptensinya, Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan keahliannya. Adanya pegawai rangkap jabatan atau rangkap pekerjaan hal ini terjadi karena keterbatasan jumlah pegawai atau sumberdaya manusia yang tersedia Pegawai yang sudah mendekati purna tugas/pensiun. Kinerja pegawai pada Bakesbangpol DIY senyatanya: Jumlah pegawai belum seimbang dengan beban kerjanya Penempatan/Jobdiskripsi jabatan yang tidak sesuai dengan jenis keahlian dan atau tidak sesuai dengan tingkat pendidikan, Jumlah Pegawai/SDM masih kurang dari kebutuhan sesuai dengan jumlah pegawai masih belum sesuai dengan kebutuhan, Kedisiplin pegawai Bakesbangpol DIY dilihat dari kehadiran masih banyak pegawai yang hadirnya terlambat. Kebiasaan kerja yang monoton atau masih belum bisa menyelesaikan masalah yang berbeda, kemudian pembagian beban kerja yang masih belum merata serta manajemen kepemimpinan yang masih belum baik. Upaya untuk mengatasi masalah kinerja yang belum optimal tersebut upaya internal dan upaya eksternal

**Kesimpulan :** kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta masih belum optimal

**Kata Kunci :** Kinerja, Pegawai, *Descriptive analisis komparatif*.

**ABSTRACT**  
**ANALYSIS OF EMPLOYEE'S PERFORMANCE IN BOARD OF**  
**NATIONAL UNITY AND POLITICS SPECIAL REGION OF**  
**YOGYAKARTA GOVERNMENT 2018**  
**By: SUSWIHADI**

**Background:** Employee performance at the National Unity and Politics Special Region Of Yogyakarta Governmeny, although for the past few years it has been declared good, but there are still some work programs that have not been achieved in accordance with work targets, this has made the performance of the National Unity Agency and politics Yogyakarta

**Research Objective:** To analyze the performance of employees at the National Unity and Politics Special Region Of Yogyakarta Governmeny 2018

**Research Methods:** The type of this research is qualitative with comparative descriptive analysis method, the subjects in this study are the employees of the Unity of the National Unity and Politics Special Region Of Yogyakarta Governmeny

**Research Results:** From the results of the study it was found that the factors that caused the performance of employees at National Unity and Politics Special Region Of Yogyakarta Governmeny were not optimal were Educational Factors not yet in accordance with their competencies, placement/Job description of positions that did not match the type of expertise and level of education placed. The number of HR/employees who are still less than needed, the age of employees who have approached retirement, employee discipline, the availability of facilities and infrastructure are still lacking. Employee performance at National Unity and Politics Special Region Of Yogyakarta Governmeny is not optimal because HR needs are not yet in accordance with its competence, placement of employees who are not in accordance with their expertise. The presence of multiple office employees or multiple jobs occurs because of the limited number of employees or available human resources Employees who have approached retirement/retirement. Employee performance at National Unity and Politics Special Region Of Yogyakarta Governmeny actually: Number of employees has not been balanced with the workload Placement/Job description of positions that are not in accordance with the type of expertise and/or not in accordance with the level of education, Number of Employees/HR is still less than the number according to the number of employees, Discipline of the National Unity and Politics Special Region Of Yogyakarta Governmeny employee seen from the presence of many employees present late. Monotonous work habits or still unable to solve different problems, then the division of workload that is still not evenly distributed and leadership management that is still not good. Efforts to overcome the problem of non-optimal performance are internal efforts and external efforts

**Conclusion:** the performance of employees at the National Unity and Politics Special Region Of Yogyakarta Governmeny is still not optimal

**Keywords:** Performance, Employees, Descriptive Analisis Comparatif

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari baiknya kinerja seorang pegawai. Dimana tujuan suatu organisasi akan tercapai dengan baik apabila mempunyai pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Maka dalam menciptakan kinerja yang baik dalam organisasi tergantung pada kinerja pegawai yang bergerak menjalankan tujuan organisasi tersebut. Pegawai bukan hanya menjadi objek dalam pencapaian keberhasilan sebuah organisasi namun juga sebagai pelaku keberhasilan organisasi tersebut

Kinerja sebagai tingkat kebutuhan seorang individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Setiap harapan dari tiap individu dinilai berdasarkan peran. Jika peran yang dimainkan seseorang individu tidak diketahui dengan jelas atau nampak samar, maka setiap individu tidak akan mengetahui secara persis apa yang diharapkannya. Kinerja juga merupakan hasil yang telah dicapai seseorang, yang berhubungan dengan tugas dan peran yang dilakukannya. Kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan fungsinya. Pendek kata kinerja pegawai dapat diukur dari sejauh mana pegawai yang bersangkutan telah menjalankan fungsinya secara profesional khususnya dalam rangka interaksi kegiatan dan tugas yang diberikan. Dan keberhasilan dari peran tersebut ditentukan dengan tingginya komitmen terhadap organisasi, yang besar pengaruhnya terhadap produktifitas

Upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi yaitu dengan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan menggunakan ketrampilan serta informasi dari pegawai dengan lebih efektif (Bauer, 2004). Sudah sewajarnya jika pegawai diberikan kompensasi sebagai penghargaan untuk kinerja lebih keras tersebut sekaligus sebagai stimulus agar kinerja pegawai yang tinggi bersifat “*langgeng*” (terus berkelanjutan). Kompensasi menjadi salah satu komponen kunci dalam manajemen kinerja yang memiliki efek langsung terhadap kinerja individu.

Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (Pemda DIY) sebagai organisasi yang kinerjanya baik melalui capaian peringkat Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) dalam lima tahun terakhir yang terus meningkat. Kondisi ini mutlak perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan. Dobre (2013) menyatakan bahwa organisasi mengakui peran dan pengaruh penting pegawai terhadap efektivitas organisasi. Untuk itu, maka kinerja pegawai perlu juga didorong untuk terus meningkat dan juga berkelanjutan.

Kinerja pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY walaupun selama beberapa tahun terakhir sudah dinyatakan baik, akan tetapi masih ada beberapa program kerja yang masih belum tercapai sesuai dengan target kerja, hal ini menjadikan belum optimalnya kinerja yang ada di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY, adapun program kerja yang belum tercapai sesuai dengan target diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1.1  
Target dan realita program kerja di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY 2018

Program Kerja/Kegiatan	Target	Realisasi
Meningkatkan kebebasan hak-hak sipil	91	90
Meningkatkan hak-hak politik	81	60
Meningkatkan capaian pelaksanaan program pendukung sasaran SKPD	100	99

Sumber: Data Primer 2018

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa pada tahun 2018 pencapaian kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY masih belum optimal, hal ini ditunjukkan dengan target kinerja tidak sesuai dengan realisasi kinerja pegawai.

Program kerja pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY yang masih belum terlaksana sesuai dengan target dapat kemungkinan disebabkan beberapa hal yang melandasinya, adapun beberapa hal yang menjadikan kinerja pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY belum optimal yaitu:

1. Jumlah pegawai yang ada belum sesuai dengan Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta nomor 008/Pergub.D/UP/2018
2. Tingkat kedisiplinan pegawai yang masih kurang, hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2  
Kedisiplinan kehadiran pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY Tahun 2018

Bulan	Jumlah pegawai terlambat	Kehadiran kerja
Agustus	15	07.31-09.32
September	11	07.31-08.22
Oktober	8	07.31-10.22
November	10	07.31-09.43
Desember	11	07.31-10.00

Sumber : Data Primer 2018

Berdasarkan tabel tingkat kehadiran pegawai dapat kita ketahui dari bulan Agustus sampai Desember tahun 2018 masih terdapat pegawai yang terlambat datang bekerja, hal ini menunjukkan bahwa pegawai masih belum efektif dalam bekerja, sehingga menjadikan kinerja tidak optimal.

3. Latar belakang pendidikan yang masih belum sesuai dengan penempatan kerja.
4. Masih terdapat pegawai yang berpendidikan kurang tinggi dan tidak dapat dipekerjakan secara maksimal.

Tabel 1.3.  
Profil Pegawai Badan Kesbangpol DIY Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentasi
1.	S2	4 Orang	7,69
2.	S1	17 Orang	32,69
3.	D3	2 Orang	3,84
4.	SLTA	24 Orang	46,15
5.	SLTP	2 Orang	3,84
6.	SD	3 Orang	5,76
	<b>Jumlah Total</b>	<b>52 Orang</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer 2018

Berdasarkan tabel birokrasi diatas dapat kita ketahui bahwa jumlah pegawai pemerintah hanya terdapat 50 orang pegawai, dimana berdasarkan Peraturan Gubernur DIY nomor 008/Pergub.D/UP/D4/2018 Tanggal 3 Januari 2018 jumlah pegawai yang ditetapkan seharusnya berjumlah 66, hal ini menjadikan terjadinya penumpukan job diskripsi atau *over load* pada pegawai, selain itu latar belakang pendidikan pada pegawai yang belum sesuai dengan bidang yang ada di pemerintahan seperti pendidikan SLTP menjadi bidang analisis. Penempatan personil pegawai tidak sesuai dengan bidang ilmu yang dimiliki hal ini menjadikan kinerja belum optimal.



Maka penelitian ini penting dilakukan, karena peningkatan kepuasan pegawai berhubungan dengan *performance pay* (Green & Heywood, 2007) dan kepuasan kerja pegawai berkaitan erat dengan kinerja (Clark, 2001 dalam Green & Heywood, 2007). Pemahaman atas hubungan antara kepuasan pegawai atas kompensasi kinerja yang diterima dengan kinerja pegawai sangat dibutuhkan dalam perumusan kebijakan yang paling tepat bagi pemerintah untuk dapat mencapai kinerja maksimal yang *langgeng* (terus menerus).

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka latar belakang masalah: kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta masih belum optimal.

#### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta belum optimal?
2. Mengapa kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta belum optimal?
3. Bagaimana kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta senyatanya?
4. Bagaimana upaya untuk mengatasi masalah kinerja yang belum optimal tersebut?

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

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta belum optimal.
2. Menganalisis kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta yang belum optimal.
3. Mengevaluasi kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta senyatanya.
4. Merumuskan upaya untuk mengatasi masalah kinerja yang belum optimal tersebut.

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

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan organisasi publik pada umumnya dan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kebijakan publik pada khususnya, terkait tingkat kinerja pegawai dan kepuasan pegawai dalam konteks organisasi yang berkinerja tinggi (*high performance workplance organization*) serta pengaruh kebijakan kompensasi terhadap kinerja pegawai agar dapat terus berkelanjutan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengambilan keputusan, perumusan dan evaluasi kebijakan kompensasi kinerja serta

kebijakan pengukuran kinerja pegawai di organisasi pemerintah pada umumnya dan khususnya di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY.

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

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kinerja**

##### **1. Definisi Kinerja**

Menurut Sabarguna dan Sumarni (2003: 122) kinerja merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja diartikan sebagai hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, sedangkan sebagai perilaku kinerja diartikan sebagai tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Kinerja menurut Mangkunegara (2009: 89) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kemampuan dan pemahaman peran atau pemahaman atas tugas dan perilaku untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang yang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan. Kinerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara maksimal (Mangkunegara, 2009: 92).

## 2. Ciri ciri Kinerja Pegawai Yang Baik

Adapun ciri-ciri kinerja pegawai yang baik menurut Hussein Umar (2007), meliputi beberapa aspek yaitu:

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran pegawai
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap
- f. Kerjasama
- g. Pengetahuan tentang pekerjaan
- h. Tanggung jawab
- i. Pemanfaatan waktu

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek Kuantitatif dan Kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi kerja
- b. Waktu yang diperlukan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah pekerjaan dalam melaksanakan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin /peralatan

d. Kemampuan mengevaluasi

Menurut Rahmawati (2012), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- d. Persepsi terhadap tugas
- e. Imbalan internal dan eksternal
- f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dengan demikian kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal:

- a. Kemampuan
- b. Keinginan
- c. Lingkungan

Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Sementara menurut Mangkunegara, Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut Mangkunegara (2002: 68):

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.

- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Mangkunegara (2009: 98) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan (*ability*) secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality* (*knowledge and skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.

Faktor motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Sikap kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja,

iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (Mangkunegara, 2009: 99).

Faktor-faktor kinerja yang dikemukakan oleh A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2009: 102) terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang misalnya kemampuan dan kerja keras. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2009: 102).

Faktor kinerja yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2009: 77) yaitu:

- a. Kepercayaan diri dan nilai
- b. Keahlian/keterampilan
- c. Pengalaman
- d. Karakteristik personal
- e. Motivasi
- f. Isu-isu emosional
- g. Kapasitas intelektual

Satuan kerja yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja pegawainya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan satuan kerja dapat dicapai atau tidak. Kinerja kerja seorang pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa



hal, oleh karena itu ada baiknya jika sebagai pemimpin satuan kerja mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kerja pegawai.

Berikut ini merupakan 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya:

a. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang pegawai untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan apabila satuan kerja tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja kerja pegawai. Jika seorang pegawai yang baru saja memulai kerja, akan lebih baik jika hal ini dijelaskan terlebih dahulu diawal perekrutan pegawai sehingga mereka tahu dan siap bekerja dengan kondisi fasilitas yang kurang memadai.

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena hampir 80% pegawai resign jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja pegawai. Jika ada salah satu fasilitas tersebut yang rusak, langsung segera diperbaiki agar kinerja

kerja mereka tidak menurun dan mereka tetap nyaman dalam melakukan aktifitas kerja mereka sehari – hari.

c. Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Pegawai akan merasa kebingungan jika memberikan banyak tugas kepada mereka tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan timeline yang sudah tentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting yang harus berikan kepada pegawai, maka harus menggeser deadline pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan, supaya pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

d. Supportive Pimpinan

Sebagai atasan yang baik harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran pegawai. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat meeting, ajak mereka untuk “terlibat” dalam proyek yang sedang kerjakan. juga harus memberikan ruang kepada mereka untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang mereka minati supaya mereka dapat terus mengasah ilmunya, sebab jika suatu saat membutuhkan skill tersebut maka bisa menggunakan tenaga mereka tanpa harus merekrut pegawai baru dan tentu saja hal ini akan menguntungkan satuan kerja.

e. Bonus

Sebagian besar pegawai akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh satuan kerja. Penghargaan terhadap pegawai bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat diberikan kepada pegawai yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Pemberian penghargaan tersebut ada baiknya jika disaksikan oleh pegawai yang lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

Sementara itu menurut Muchlisin Riadi dalam Ekonomi Manajemen faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

**a. Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 2009: 27).

**b. Otoritas (wewenang)**

Otoritas menurut Prawirosentono, 2009: 27 adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

**c. Disiplin**

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 2009: 27). Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

**d. Inisiatif**

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

**4. Peningkatan Kinerja**

Kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang diharapkan dapat dicapai dengan baik oleh seluruh anggota organisasi (Mangkunegara, 2009: 106). Lebih lanjut Mangkunegara (2009: 107) menyebutkan terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja yaitu:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja

- b. Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan.
- f. Melakukan evaluasi.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Kinerja karyawan dalam bentuk hasil kerja karyawan dengan prestasi tinggi merupakan suatu kebutuhan dari organisasi. Kinerja karyawan dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pada lain pihak karyawan memerlukan umpan balik atas kinerja yang telah dia berikan kepada organisasi. Karyawan yang memperoleh apa yang diinginkan atau diharapkan karyawan tersebut harus memberikan apa yang diinginkan oleh organisasi.

#### 5. **Kriteria Kinerja**

Dalam menetapkan kriteria kinerja, Mondy & Noe (2005) membagi menjadi beberapa kriteria, yaitu :

- a. Ciri-ciri pegawai tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.

- b. Perilaku. Ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi.
- c. Kompetensi. Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
- d. Pencapaian tujuan. Jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.
- e. Peningkatan potensi. Ketika organisasi mengevaluasi kinerja pegawai, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar.

## 6. Tanggung-jawab Penilaian

Menurut Mondy & Noe (2005) dalam kebanyakan organisasi, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan desain dan pelaksanaan program penilaian kinerja.

Orang yang mungkin ditunjuk adalah:

### a. **Atasan langsung.**

Atasan langsung bertanggung-jawab untuk menilai kinerja karena dialah yang setiap saat dapat mengamati para pegawai.

### b. **Bawahan**

Bawahan berada dalam posisi yang tepat untuk menilai efektivitas manajerial. Pendukung pendekatan ini percaya bahwa atasan sangat menyadari kebutuhan kelompok kerja dan dapat membuat pekerjaan lebih baik. Sebaliknya, kritikus khawatir bahwa bawahan takut akan pembalasan.

**c. Peers**

Kekuatan utama untuk menilai kinerja adalah rekan kerja, yang memiliki kinerja dan pngan yang khas, terutama dalam tugas-tugas tim.

**d. Evaluasi diri**

Jika pegawai memahami tujuan dan kriteria untuk evaluasi, mereka memiliki posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka sendiri.

**e. Pelanggan**

Organisasi menggunakan pendekatan ini karena hal ini menunjukkan komitmen terhadap pelanggan, karena pegawai adalah pemegang tanggung-jawab.

**7. Periode Penilaian Kinerja**

Evaluasi kinerja biasanya dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu. Pada sebagian besar organisasi, penilaian dilakukan satu atau dua kali dalam setahun. Pada umumnya, pekerja pertama kali di evaluasi menjelang berakhirnya masa percobaan. Mengevaluasi para pegawai baru beberapa kali selama tahun pertama mereka bekerja, juga merupakan praktek yang lazim dilakukan.

## 8. Metode-metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2005), ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

### a. *Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

#### 1) *Critical Incidents*

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

#### 2) *Essay*

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja



tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas pegawai daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

3) ***Work standard***

Metode ini membandingkan kinerja setiap pegawai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

4) ***Ranking***

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

b. ***Forced distribution***

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

c. ***Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)***

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

## 9. Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2005) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

### a. Kurangnya objektivitas

Salah satu kelemahan metode penilain kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

### b. Bias “*Hallo error*”

Bias “*Hallo error*” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

### c. Terlalu “longgar” / terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya.

Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai).

Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

d. **Kecenderungan memberikan nilai tengah**

Kecenderungan memberi nilai tengah (*Central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

e. **Bias perilaku terbaru**

Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*), perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

f. **Bias pribadi (*stereotype*)**

Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilain kinerja.

10. **Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif**

Menurut Mondy & Noe (2005), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

a. **Kriteria yang terkait dengan pekerjaan**

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.

b. **Ekspektasi Kinerja**

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

c. **Stadardisasi**

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

d. **Penilaian yang Cakap**

Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

e. **Komunikasi Terbuka**

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

f. **Akses Pegawai Terhadap Hasil Penilaian**

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan

akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan pegawai untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

g. **Proses Pengajuan Keberatan (*due process*)**

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

## 11. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2005), kegunaan dari penilaian kinerja, adalah:

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia
- b. Rekrutmen dan Seleksi
- c. Pelatihan dan Pengembangan
- d. Perencanaan dan Pengembangan Karir
- e. Program Kompensasi
- f. Hubungan Pegawai Internal
- g. Penilaian Potensi Tenaga Kerja

## 12. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya Mangkunegara (2009: 111).

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivitasan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong para atasan untuk mengadakan observasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Seorang pegawai yang berkinerja buruk bisa jadi lingkungan kerja yang tidak mendukung. Apakah pegawai tersebut mempunyai alat, peralatan, bahan dan suplai yang memadai, apakah pegawai tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan untuk bekerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaannya, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik dan lain-lainnya. Jika pegawai tersebut tidak mendapatkannya, maka jelas kinerjanya akan terganggu, kinerja dapat diukur dari prestasi kerja pegawai, dapat dijadikan pertimbangan bagi manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja dan perhitungan-perhitungan untuk mengembangkan organisasi mencapai tujuan organisasi.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebelum membahas pengertian manajemen sumber daya manusia, ada baiknya ditelusuri terlebih dulu beberapa istilah pokok beserta pengertian-pengertian terkait. Manajemen sumber daya manusia kalau dibedah akan dijumpai dua pengertian utama, yaitu:

#### **a. Manajemen.**

Manajemen berasal dari kata kerja *to manage* yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.

#### **b. Sumber Daya Manusia (SDM).**



Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Jadi secara sederhana, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia (Gomes, 2003).

Dalam perkembangannya manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Berikut definisi manajemen personalia oleh beberapa ahli, antara lain:

a. Menurut Edwin B. Flippo

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2007).

b. Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat (Hariandja, 2002).

c. Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat (Heidjrachman *et al.*, 2000).

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pengelolaan *asset* manusia yang memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran atau tujuan suatu organisasi.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada saat ini manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia mempunyai peran yang sangat penting karena merupakan kekuatan pokok yang menggerakkan suatu organisasi.

Dalam definisi lengkap manajemen personalia haruslah dimasukkan juga fungsi-fungsi operasional dibidangnya. Secara garis besar, fungsi manajemen personalia bisa dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

### **a. Fungsi manajerial terdiri dari:**

#### **1) Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian

meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

#### 3) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4) Pengawasan

Pengawasan adalah kegiatan mengawasi/mengamati semua karyawan agar mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat

penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengawasan karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi operasional terdiri dari:

1) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Pemberian kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan

primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

#### 4) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 5) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan (Hasibuan, 2007).

### C. Penelitian terdahulu

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode penelitian</b>	<b>Alat ukur</b>	<b>Hasil penelitian</b>
Putra, Surya Danu (2014)	Strategi peningkatan kinerja pegawai pencatatan sipil	Jenis penelitian kualitatif dengan analisis menggunakan SWOT	Lembar wawancara	Strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pencatatan sipil antara lain Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, dan Strategi WT

Indiati (2015)	strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja usaha kecil dan menengah	jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan analisis data menggunakan triangulasi	Lembar observasi dan wawancara	teknik SAST, pelaksanaan diklat berbasis kebutuhan merupakan hal yang amat sangat penting dan sangat pasti memberikan pengaruh yang besar. Hal tersebut juga diperkuat dengan metode pengambilan keputusan AHP dimana diklat berbasis kebutuhan memiliki nilai analisis lebih tinggi dibanding alternatif yang lain. Diklat berbasis kebutuhan merupakan strategi prioritas untuk peningkatan kualitas SDM sehingga akan berdampak pada tumbuhnya kinerja di UKM Manisan Cianjur
Rahmawati, Putri (2012)	Analisis kinerja pegawai kantor dinas kesehatan kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain <i>cross sectional</i>	Lembar kuesioner	Kinerja pada pegawai tergolong rendah, faktor yang paling berpengaruh pada kinerja adalah pendidikan dengan nilai beta 0,482

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Rancangan/Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode *descriptive analysis* yaitu upaya untuk memaparkan, menelaah dan memberikan gambaran serta penjelasan yang komprehensif tentang kondisi yang sebenarnya dari objek yang diteliti serta ditujukan untuk memahami fenomena- fenomena sosial dari sudut perspektif responden.

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

Penelitian ini menggunakan variabel tunggal yaitu analisis kinerja dijelaskan sebagai berikut:

Kinerja hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan target atau job dari masing-masing bagian.

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

#### **1. Subyek**

Subjek penelitian adalah informasi yang dapat dijadikan sumber informasi untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan (Sugiyono, 2012: 125).

Subyek dalam penelitian ini yaitu Kepala bidang, Sub Bidang, Sekretaris, Subagian dan 2 pegawai fungsioal umum/staf.

#### **2. Obyek**

Objek penelitian dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, benda-benda mati lainnya, serta peristiwa dan gejala yang terjadi dalam

masyarakat atau di dalam alam (Notoatmodjo, 2012: 56). Adapun objek penelitian ini adalah kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta.

#### **D. Instrument Penelitian**

Instrument atau alat dalam penelitian ini menggunakan lembar wawancara dan lembar observasi.

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Wawancara**

Gorden dalam Arikunto (2012: 178) mendefinisikan wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Menurut Arikunto (2012: 182) wawancara semi-terstruktur lebih tepat dilakukan pada penelitian kualitatif daripada penelitian lainnya.

##### **2. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subyek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subyek yang bersangkutan (Herdiansyah, 2010). Dokumentasi yakni pengumpulan bukti-bukti dan dokumen-



dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian berupa struktur organisasi, data tabel dalam angka dan lain sebagainya.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil diskusi dan wawancara, yang menghasilkan catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat dengan mudah dipahami serta dapat di informasikan kepada orang lain. Sesuai dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta belum optimal, dianalisis dengan metode analisis diskriptif kualitatif.
2. Menganalisis kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta yang belum optimal, dianalisis dengan metode analisis diskriptif kualitatif.
3. Mengevaluasi kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta senyatanya, dianalisis dengan metode analisis komparatif.
4. Merumuskan upaya untuk mengatasi masalah kinerja yang belum optimal tersebut, dianalisis dengan metode analisis diskriptif kualitatif.

Untuk menyajikan data agar mudah dipahami, langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles

dan Huberman, (2007) yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Adapun langkah-langkahnya yaitu:

#### 1. Pengumpulan data

Pada analisis ini model pertama dilakukan pengumpulan data hasil wawancara, dan berbagai dokumen berdasarkan kategori yang sesuai dengan pertanyaan dan tujuan penelitian seperti tersebut diatas.

#### 2. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi (Miles dan Huberman, 2007: 16).

#### 3. Penyajian data

Penyajian data adalah suatu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan dapat dilakukan. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya simpulan serta memberikan tindakan (Miles dan Huberman, 2007: 84). Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau narasi.

#### 4. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh (Miles dan Huberman, 2007: 18). Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Dengan

demikian kesimpulan pada penelitian akan menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sejak awal.

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