

**EVALUASI KINERJA BIRO SUMBER DAYA MANUSIA
POLDA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

TESIS



Disusun oleh

PURWANI DIJAH UTAMI

172203746

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2019

**EVALUASI KINERJA BIRO SUMBER DAYA MANUSIA
POLDA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

TESIS

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



Disusun oleh

PURWANI DIJAH UTAMI

172203746

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2019

TESIS

**EVALUASI KINERJA BIRO SUMBER DAYA MANUSIA
POLDA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Diajukan Oleh

PURWANI DIJAH UTAMI

172203746

Tesis ini telah disetujui

pada tanggal :.....

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ir. Meidi Syaflan, M.P.

Suhartono, SE., M.Si

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, September 2019

Mengetahui,
Program Magister Manajemen
STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta
Direktur

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa 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, September 2019

PURWANI DIJAH UTAMI

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran tesis ini, yaitu kepada :

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha.
2. Dr. Ir. Meidi Syaflan, M.P. selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Suhartono, SE., M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan banyak arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Seluruh informan yang berkenan telah memberikan informasi kepada peneliti.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan penulisan ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, September 2019

PURWANI DIJAH UTAMI

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
INTISARI	ix
ABSTRACT	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Pertanyaan Penelitian.....	8
D. Tujuan penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Pengertian Sumber Daya Manusia	9
B. Pengertian Kinerja.....	13
C. Kinerja Pada Polri.....	15
D. Kerangka Pemikiran.....	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
A. Jenis Penelitian.....	25
B. Definisi Oprasional.....	25
C. Populasi dan Sampel	26
D. Intrumen Penelitian	27
E. Pengumpulan Data.....	28
F. Metode Analisis	29

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	34
A. Penerapan Penilaian Kinerja Personel Polda	34
B. Analisa SWOT	41
C. Perumusan Alternatif Strategi	47
D. Evaluasi Pelaksanaan Penerapan Penilaian Kinerja Personel dengan Sistem Manajemen Kinerja.....	50
E. Analisis Penilaian Kinerja Personel	60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	65
A. Kesimpulan	65
B. Saran.....	66

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan penerimaan calon anggota Polri Tahun 2017 dan 2018.....	3
Tabel 1.2 Perbandingan Data Jumlah Seleksi Mengikuti Pendidikan Polri Tahun 2017 dan Tahun 2018	4
Tabel 1.3 Perbandingan Data Jumlah Assessment Tahun 2017 dan 2018..	5
Tabel 1.4 Realisasi Anggaran Per Belanja Biro SDM Polda DIY TA. 2017 (DIPA).....	6
Tabel 1.5 Realisasi Anggaran Per Belanja Biro SDM Polda DIY TA. 2018 (DIPA).....	6
Tabel 3.1 Faktor Strategis Internal.....	23
Tabel 3.2 Faktor Strategis Eksternal	23
Tabel 4.1. Analisis Lingkungan Eksternal	43
Tabel 4.2. Analisis Lingkungan Internal	44
Tabel 4.3. Alternatif Strategi Pengembangan.....	48

DAFTAR GAMBAR

Grafik 1.1 Perbandingan penerimaan calon anggota Polri Tahun 2017 dan 2018.....	3
Grafik 1.2 Perbandingan jumlah personel yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan melalui Assessment Tahun 2017 dan 2018.	6
Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT.....	24
Gambar 4.1. Posisi POLDA DIY Dalam Analisis SWOT	47

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengidentifikasi faktor-faktor penghambat Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY. 2) Merumuskan upaya apa saja untuk meningkatkan Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini lebih bersifat deskriptif. Sampel penelitian adalah 30 responden dan informan dari Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY. Metode pengumpulan data menggunakan *Field Research* (Penelitian Lapangan), Wawancara, Kuesioner, Library Research (Penelitian Kepustakaan). Metode pendekatan statistik dengan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY belum sesuai harapan karena Pimpinan kadang kurang fokus memikirkan bagaimana mewujudkan anggaran berbasis kinerja harus dilaksanakan, tidak ada tindak lanjut terhadap Sosialisasi yang telah dilaksanakan sebelumnya dan adanya aturan-aturan yang banyak dan rumit kadang menghambat pelaksanaan giat atau kinerja. Upaya untuk meningkatkan Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY adalah Pelaksanaan tugas pokok Biro Sumber Daya Manusia dijabarkan dalam dokumen strategi (Renstra Biro Sumber Daya Manusia Tahun 2015-2019) dan lebih lanjut dalam Renja Biro SDM Tahun 2018 yang secara umum memuat visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, strategi dalam upaya pencapaian tujuan dan diaplikasikan dalam program dan kegiatan dan Polri memiliki hierarki yang jelas sehingga masih ada ketaatan antara anggota kepada komandannya.

Kata kunci: evaluasi kinerja, SDM

ABSTRACT

This study aims to 1) Identify the inhibiting factors in the Performance of the DIY Police Human Resources Bureau. 2) Formulate any efforts to improve the Performance of the DIY Polda Human Resources Bureau. This research use descriptive qualitative approach. This research is more descriptive. The research sample was 30 respondents and informants from the Yogyakarta Police Regional Human Resources Bureau. Methods of data collection use Field Research, Interviews, Questionnaires, Library Research. Statistical approach method with SWOT analysis. The results showed that the performance of the Yogyakarta Police Regional Human Resources Bureau was not yet as expected because the leadership sometimes lacked focus on how to realize a performance-based budget must be implemented, there was no follow-up to the socialization that had been carried out previously and the existence of numerous and complicated rules sometimes hampered the implementation enterprising or performance. Efforts to improve the performance of the DIY Polda Human Resource Bureau are the implementation of the main tasks of the Human Resources Bureau outlined in the strategy document (Human Resources Bureau Strategic Plan 2015-2019) and further in the 2018 HR Bureau Work Plan which generally includes the vision, mission, goals, objectives, policies, strategies in the effort to achieve goals and be applied in programs and activities and the National Police has a clear hierarchy so that there is still adherence between members to the commander.

Keywords: performance evaluation, HR

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia tahun 2002, bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan instansi/lembaga pemerintahan yang dalam melaksanakan tugas, fungsi, perannya, diperlukan pertanggungjawaban untuk menjawab, menerangkan “kinerja” dan tindakan institusi Polri kepada pihak yang memiliki hak untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Pelaksanaan tugas pokok Biro Sumber Daya Manusia dijabarkan dalam dokumen strategi (Renstra Biro Sumber Daya Manusia Tahun 2015-2019) dan lebih lanjut dalam Renja Biro Sumber Daya Manusia Tahun 2018 yang secara umum memuat visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, strategi dalam upaya pencapaian tujuan dan diaplikasikan dalam program dan kegiatan.

Untuk mempertanggungjawabkan kepercayaan yang diberikan pemerintah berupa Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) maka sesuai dengan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 7 tahun 2015 tentang perubahan atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2012 tentang Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Setiap Lembaga/Kementerian diwajibkan untuk menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) merupakan laporan

kinerja tahunan berdasarkan perjanjian kinerja yang berisi pertanggungjawaban kinerja suatu instansi dalam mencapai tujuan/sasaran strategi instansi.

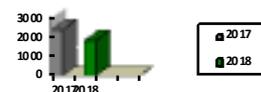
Dalam mengevaluasi transparansi akuntabilitas kinerja satker Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY, diperlukan indikator dan target kinerja (output dan outcome) yang akan digunakan untuk mengetahui pencapaian kinerja yang ditetapkan.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY tahun 2018 merupakan evaluasi dalam pelaksanaan tugas sesuai perjanjian kinerja yang telah disusun, selama tahun berjalan yang mencakup sasaran, tujuan dan indikator keberhasilan yang selaras bagi satker Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY. Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY adalah unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Polda yang berada di bawah Kapolda DIY, yang bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi manajemen personelyang meliputi penyediaan personel, pengembangan, peningkatan dan pemeliharaan kemampuan personel, serta pemisahan personel, pembinaan karier personel, pembinaan kesejahteraan personel dan pembinaan psikologi personel.

Tabel 1.1
Perbandingan penerimaan calon anggota Polri
Tahun 2017 dan 2018

NO	PENERIMAAN	2017	2018	SELISIH
1	AKPOL	89 orang;	101 orang	Naik 12 org (11.88%)
2	SIPSS	63 orang;	33 orang	turun30 orang (46.62%)
3	BRIGADIR	1975 orang;	1433 orang	Turun (27.44%)
4	TAMTAMA	242 orang;	151orang	Turun (37.60%)
	Jumlah	2369 Orang;	1718 Orang	

Grafik 1.1
Perbandingan penerimaan calon anggota Polri
Tahun 2017 dan 2018



Berdasarkan Tabel 1.1 dan Grafik 1.2 diatas, jumlah penerimaan calon anggota Polri tahun 2018 sebanyak 1.718 orang, bila dibandingkan dengan tahun 2017 sebanyak 2.369 orang, maka terdapat penurunan jumlah pendaftar.

Pelaksanaan seleksi pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan karier untuk mendukung tupoksi Polri tahun 2018 terjadi kenaikan bila dibandingkan tahun 2017, dalam grafik terlihat sebagai berikut:

Tabel 1.2
Perbandingan Data Jumlah Seleksi Mengikuti Pendidikan Polri Tahun 2017 dan Tahun 2018

NO	JENIS SELEKSI	2017	2018	SELISIH
1	Sespimmen	27 orang;	16 orang;	Turun 41.75%
2	Sespimma	19 orang;	19 orang;	Tetap
3	S1 STIK-PTIK	1 kali	9 kali	Naik
4	SIP	183 orang	149 orang	Turun 28.48%
5	SAG	301 orang	451 orang	Naik 50 %
6	UDKP-PNS	42 orang;	30 orang;	Turun;
7	Pim Tk.III	3 orang;	0	
8	Pim Tk. IV	2 orang.	2 orang.	-
	Jumlah	276 orang; 1 kali.	676 orang; 1 kali.	Naik 244% 100 %

Perbandingan pelaksanaan jumlah assessment untuk mengisi jabatan yang memenuhi syarat untuk mengikuti assessment jabatan terbuka untuk menduduki jabatan yang ada tahun 2017 dan 2018 sebagai berikut:

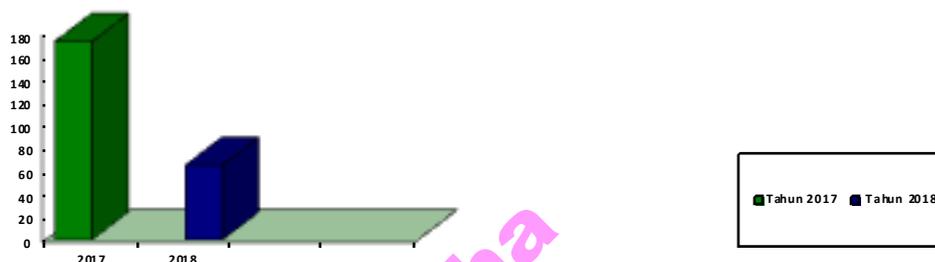
Tabel 1.3
Perbandingan Data Jumlah Assessment
Tahun 2017 dan 2018

NO	ASSESSMENT	2017	2018	KET
1	WakaPolda DIY	12	-	
2	Kabag Sumda	6	-	
3	Kabag Ren	6	6	
4	Kabag Ops	6	-	
5	Kanit pada Intelkam	6	-	
6	Kanit pada Reserse	6	-	
7	Kanit pada Lantas	6	-	
8	Kanit pada Sabhara dan Pamobvit	6	-	
9	Kapolsek Urban	18	18	
10	Kapolsek Rural	18	18	
11	Kanit pada Direktorat	-	6	
12	Kasat Reskrim	6	6	
13	Kasat Lantas	6	6	
14	Kasat Intel	-	5	
15	Kabag/Kasubdit	47	-	
16	Gadik	14	-	
17	Kasatbinmas	5	-	
18	Kasatsabhara	6	-	
	Jumlah	173	65	

Berdasarkan Table 1.4 diatas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan assessment pada tahun 2017 sebanyak 173 orang sedangkan assessment pada tahun 2018 sebanyak 65 orang sehingga bila dibandingkan tahun, dalam grafik akan terlihat sebagai berikut:

Grafik 1.2

Perbandingan jumlah personel yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan melalui Assessment Tahun 2017 dan 2018



Inti masalah dari data diatas adalah:

1. Pelaksanaan kegiatan Penyediaan Personel dan Pengembangan karier yang menjadi tanggungjawab Biro Sumber Daya Manusia belum sesuai dengan penyerapan anggaran. Dalam artian bila serapan anggaran baik berarti kinerjapun harusnya baik. Karena dalam penyusunan anggaran berpedoman pada anggaran itu berbasis kinerja.
2. Dalam Tabel dan Grafik terlihat giat Penerimaan Calon Anggota Polri, Giat Seleksi Pendidikan dan Jumlah Assesment Jabatan Tahun 2018 mengalami penurunan dibandingkan Tahun 2017, penurunan animo terjadi.
3. Disisi lain penyerapan anggaran di Tahun 2017 dan 2018 masuk dalam kategori Penyerapan Anggaran Berbasis Kinerja yang “ideal”.

Tiga hal diatas yang melatar belakangi Evaluasi Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan masalah bahwa: Kinerja Biro Sumber Daya Manusia di Polda DIY belum sesuai yang diharapkan.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut

1. Mengapa Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY belum sesuai harapan?
2. Bagaimana upaya untuk meningkatkan Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor penghambat Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY.
2. Merumuskan upaya apa saja untuk meningkatkan Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis:

Memperkaya referensi ilmiah dalam mata kuliah bimbingan dan konseling yang berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY.

2. Manfaat Praktis:

Memberikan gambaran kepada polisi daerah dan pimpinan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY sehingga dapat meningkatkan kinerja di Polda DIY.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

1. Sonny Sumarsono (2003, H 4)

Menurut beliau Sumber Daya Manusia (human resources) memiliki 2 arti yang berbeda di antara adalah : Pertama, merupakan suatu usaha kerja atau jasa yang memang di berikan dengan tujuan dalam melakukan proses produksi. Dengan kata lain SDM adalah kualitas usaha yang di lakukan oleh seseorang dalam jangka waktu yang telah di tentukan agar menghasilkan barang atau jasa. Kemudian yang kedua adalah SDM masih terkait dengan hal yang pertama dimana manusia yang mampu bekerja kemudian menghasilkan sebuah jasa dari usaha kerjanya tersebut. Bisa bekerja artinya mampu melakukan berbagai kegiatan yang memiliki nilai ekonomis atau kata lain adalah suatu kegiatan tersebut yang bisa menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan serta masyarakat.

2. Mary Parker Follett

Mary pun menjelaskan bahwasanya Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki arti suatu seni yang di lakukan dengan tujuan organisasi tertentu lewat pengaturan pihak lain dalam melaksanakan berbagai kegiatan/pekerjaan yang di butuhkan atau yang melakukan berbagai pekerjaan itu sendiri.

Bersasarkan Definisi yang di katakana oleh Mary Parker Follett, memiliki arti yang terkait dengan para manajer untuk mencapai berbagai tujuan organisasi dari berbagai setingan pihak lain dalam melakukan kegiatan atau pekerjaan yang di butuhkan, atau melakukan berbagai pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan Manajemen sendiri memiliki arti yang cukup luas, namun di lihat dari penjelasan diatas mengenai Definisi dapat memberikan kita kesimpulan bahwa dalam mengelola sumber daya manusia bukan hanya untuk keperluan material atau financial saja. Arti lainnya pihak manajemen masih erat hubungannya dengan berbagai fungsi perencanaan seperti (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

3. **M.T.E. Hariandja (2002, H 2)**

Menurut para hali lainnya yakni M.T.E. Hariandja menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia adalah salah satu factor yang paling utama pada suatu perusahaan di lihat dari factor lainnya selain modal. Maka dari itu SDM sangat di perlukan untuk di kelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi organisasi Semakin meningkat baik.

4. Mathis dan Jackson (2006, H.3)

Para ahli yang ke-4 yakni Mathis dan Jackson mengatakan bahwa SDM merupakan suatu rancangan dari berbagai system formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan dari keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan keinginan.

5. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

Berdasarkan The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2005). SDM atau sumber daya manusia adalah suatu strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan yang bertujuan dalam mengelola manusia agar memiliki kinerja usaha yang maksimal termasuk pada kebijakan pengembangan serta proses untuk mendukung strategi.

6. Hasibuan (2003, h 244)

Terakhir Hasibuan berpendapat Sumber Daya Manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki pada setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih erat hubungannya seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya di motivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya.

SDM terdiri atas daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Atau lebih jelasnya merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi

unsure yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang di lakukan. Walaupun adanya peralatan yang canggih tanpa adanya SDM maka hal tersebut tidak akan berarti apa-apa. Karena Daya Pikir merupakan modal dasar yang di bawa sejak lahir sedangkan keahlian di dapatkan dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasana dapat di ukur dari Intelegence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

Dengan berbagai penjelasan dari berbagai para ahli mengenai Pengertian dan Definisi Sumber Daya Manusia, maka anda sekarang sudah mengerti dan dapat menyimpulkan. Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Menurut Sutrisno (2014:3), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting di sebuah organisasi yang membantu organisasi untuk beroperasi dan mencapai tujuan.

Menurut Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Satuan

Organisasi (SOTK) pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia di disebutkan bahwa Sumber Daya Manusia terdiri dari beberapa bagian:

1. Biro Pengendalian Personel yang berisi Bagian Penyediaan Personel, Bagian Penerimaan PNS, Bagian Penyeleksi Pendidikan.
2. Biro Pembinaan Karier Personel yang berisi Bagian Mutasi Jabatan, Bagian Kepangkatan dan Bagian Penugasan Khusus.
3. Biro Perawatan Personel yang berisi Bagian Pembinaan Religi, Bagian Pembinaan Jasmani dan Bagian Pengakhiran Dinas.
4. Biro Psikologi yang berisi Bagian Psikologi Polri, Bagian Psikologi Personel. Demikian sekilas tentang Sumber Daya Manusia di Kepolisian Republik Indonesia.

B. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disamakan dengan kata *performance*. *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Suyadi, 2009).

Menurut Hasibuan (2006) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya

dikatakan juga bahwa hasil kerja atas prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari (a) minat dalam bekerja, (b) penerimaan delegasi tugas, dan (c) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dalam bahasa Inggris disamakan dengan kata *performance*. *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Suyadi, 2009).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah 1) sesuatu yang dicapai, 2) prestasi yang diperlihatkan, 3) kemampuan kerja (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Stoner (dalam Moh.Pabundu Tika, 2006) menjelaskan bahwa “kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan”. Sedangkan menurut Moh. Pabundu Tika (2006), “kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Menurut Hasibuan (dalam Hadari Nawawi, 2006) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya dikatakan juga bahwa hasil kerja atas prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari (a) minat dalam bekerja, (b) penerimaan delegasi tugas, dan (c) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian di atas, pengertian kinerja dan prestasi kerja sangat erat hubungannya. Sehingga dalam penelitian ini pengertian antara kinerja dan prestasi kerja tidaklah dibedakan dan juga merupakan hasil ataupun prestasi yang diperlihatkan oleh seorang. Metode penelitian menggunakan Analisis Kualitatif, Analisis data yang muncul baik berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka dari data yang telah dikumpulkan dalam aneka macam cara (wawancara, observasi, dokumen), peneliti menggunakan analisis interaktif menurut Milles dan Huberman (1984: 21). Analisis ini terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi.

C. Pengertian Kinerja pada Polri

Kedudukan Polri yang berbeda ditengah-tengah masyarakat akan dapat mempengaruhi kinerjanya dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam ilmu sosial bahwa lembaga-lembaga dalam suatu masyarakat akan membawa ciri masyarakat bersangkutan. Konsep tersebut lalu dituangkan kedalam

rumus, “bagaimana masyarakatnya, begitu pula lembaganya”. Dengan demikian bisa dikatakan juga, bahwa masyarakat akan mempunyai lembaga-lembaganya yang berkualitas sama dengan kualitas masyarakat itu sendiri.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa stempel masyarakat akan selalu melekat pada sekalian lembaga yang dimiliki masyarakat tersebut. Polisi sebagai salah satu lembaga dalam masyarakat tidak merupakan perkecualian, kualitas pekerjanya juga akan sangat ditentukan oleh keadaan, watak serta kualitas masyarakat disitu. Dengan demikian, stempel masyarakat Indonesia juga melekat pada Polri.

Harapan masyarakat terhadap kepolisian itu sebenarnya hanya dua hal : Pertama, mereka membutuhkan keamanan dan perlindungan Polri secara maksimal baik atas dirinya, maupun keluarganya dan harta bendanya. Kedua, mereka menginginkan pelayanan yang lebih baik dari Polri.

Dari kondisi mekanisme penegakan hukum dengan berbagai kendalanya bukan saja membuat mekanisme penegakan hukum menjadi tak sesuai yang diharapkan, lebih dari itu adalah munculnya berbagai keluhan masyarakat tentang pelaksanaan tugas dan fungsi kepolisian. Berbagai keluhan masyarakat (*public complaint*) tersebut antara lain adalah: polisi lalu lintas dimasa sebelumnya yang kerap terlambat hadir di jalan yang macet, atau anggota satuan bayangkara (Sabhara) yang meminta “salam tempel” dari kendaraan-kendaraan angkutan, adalah salah satu citra polisi yang tertanam dibenak masyarakat. contoh lain, adalah sikap anggota reserse yang ogah-ogahan dalam menuntaskan kasus, atau petugas binmas yang “asal

sudah selesai” saat memberi penyuluhan. Mau tak mau juga masih merupakan gambaran yang dipersepsikan oleh masyarakat tentang pribadi polisi dan organisasi kepolisian.

Dewasa ini, usaha Polri mengembangkan Profesionalismenya terus diperjuangkan. Usaha-usaha itu terus dilakukan antara lain dengan jalan mengikutsertakan anggotanya kedalam berbagai kegiatan-kegiatan lainnya yang dapat menunjang peningkatan kualitas kerja dan profesionalisme Polri. Pada bidang penegakan hukum masih tingginya pelanggaran hukum oleh anggota dan penyalahgunaan wewenang oleh aparat kepolisian, yang tercermin adanya moral yang rendah, pada bidang keamanan masih ada tingginya rasa tidak aman, pada bidang pelayanan terdapat kewibawaan anggota yang rendah. Selanjutnya penelitian tersebut memokuskan pada penyebab utama rendahnya profesionalisme polisi karena aspek structural, institusional dan kultural. Jati diri Polri menunjukkan indikasi profesionalisme rendah, militeristik, sehingga sikap pelayanan kaku, kapasitas intelektual anggota bintara dan tamtama rendah, komunikasi kerja yang patuh saja pada atasan, dan kurang peluang untuk berlaku kritis. Hasil penelitian tersebut perlu ditindak lanjuti guna meningkatkan Kinerja Polri.

Adapun pentingnya penelitian tentang Evaluasi Kinerja Polri di Biro Sumber Daya Manusia di Polda DIY yakni melihat lebih jauh sektor-sektor yang nyata tentang kinerja Polri di Biro Sumber Daya Manusia di Polda DIY. sebagai bahan pertimbangan dan menjadi sebuah aturan hukum dari sebuah lembaga organisasi formal yang mungkin menjadi sebuah acuan

pembelajaran, apa saja yang telah dikerjakan, dan melihat lebih dalam kinerja-kinerja Polri di Biro Sumber Daya Manusia di Polda DIY yang dalam hal ini sudahkah dapat dikatakan baik dalam mengemban tugas-tugas negara.

Adapun tahapan-tahapan dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Tahapan Penilaian Kinerja (Pasal 4 Perkap Nomor 16/2011)

Pada tahap ini yang merupakan tahap awal dari pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri, dimulai pada awal bulan yaitu bulan Januari untuk semester I dan bulan Juli untuk semester II. Pada tahap awal penilaian ini Pegawai Yang Dinilai (PYD) dan Pejabat Penilai (PP) akan bertemu kemudian menyepakati 5 (lima) faktor spesifik yang menjadi indikator kinerja dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Penentuan 5 (lima) faktor spesifik ini berdasarkan kepada tugas pokok dan fungsi PYD. Kemudian kelima faktor spesifik tersebut ditandatangani bersama oleh PYD dan PP.

Secara lengkap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan pada tahapan ini adalah mendasari pada Pasal 4 Perkap 16 tahun 2011 yaitu meliputi:

- a. PP mempelajari formulir penilaian kinerja dan uraian jabatan yang berlaku;
- b. PYD mempelajari formulir penilaian kinerja dan memahami faktor kinerja yang dinilai;

- c. PP menjelaskan maksud, tujuan, manfaat, dan jenis penilaian kinerja kepada PYD;
- d. PP bersama RK dan PYD mengidentifikasi dan menjelaskan penilaian 10 (sepuluh) faktor kinerja generik pada periode berjalan;
- e. PP bersama dengan PYD mengidentifikasi dan menyepakati 5 (lima) tugas, fungsi dan tanggung jawab yang dijadikan faktor penilaian kinerja spesifik pada periode berjalan; dan
- f. PP menjelaskan secara detail tugas fungsi dan tanggung jawab PYD berdasarkan dokumen uraian jabatan yang dinilai dan pedoman standar kinerja.

2. Pemantauan dan Pembimbingan (Pasal 5 Perkap Nomor 16/2011)

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam tahapan ini adalah merupakan segala aktivitas dalam proses penilaian kinerja untuk memantau dan mengarahkan pegawai mencapai standar kinerja. Pemantauan dan pembimbingan yang dilaksanakan oleh Pejabat Penilai (PP) kepada pegawai yang dinilai (PYD) adalah dilaksanakan secara terus menerus dan secara insidentil (sewaktu-waktu) terhadap kinerja PYD sesuai dengan indikator kinerja sebagaimana disepakati dalam faktor generik dan faktor spesifik.

3. Pelaksanaan Penilaian (Pasal 6 Perkap Nomor 16/2011)

Tahapan ini adalah merupakan tahapan pemberian penilaian kinerja pegawai yang didasarkan kepada indikator-indikator penilaian berupa faktor generik dan faktor spesifik yang telah disepakati. Faktor

generik yang menjadi indikator kinerja dalam penilaian kinerja ini adalah berlaku sama untuk seluruh pegawai. Sedangkan untuk faktor spesifik antar pegawai satu dengan yang lainnya berbeda-beda, disesuaikan dan didasarkan kepada tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab jabatan masing-masing.

Penilaian kinerja generik/faktor generik dalam penilaian kinerja ini terdiri dari 10 (sepuluh) faktor kinerja, yang meliputi:

- a. Kepemimpinan;
- b. Jaringan sosial;
- c. Komunikasi;
- d. Pengendalian emosi;
- e. Agen perubahan;
- f. Integritas;
- g. Empati;
- h. Pengelolaan administrasi;
- i. Kreativitas; dan
- j. Kemandirian.

Pemberian penilaian kinerja generik terhadap kinerja pegawai yang dinilai (PYD) tersebut dilakukan oleh Pejabat Penilai (PP), dan 1 (satu) orang Rekan Kerja (RK) yang memiliki atasan langsung yang sama dengan PYD dan telah bekerja ditempat tersebut sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan.

Sedangkan penilaian kinerja spesifik/faktor spesifik dalam setiap penilaian kinerja, disusun berdasarkan atas kesepakatan yang dibuat pada awal penilaian kinerja (bulan Januari utk semester I dan bulan Juli untuk semester II) antara PYD dengan PP. Penilaian kinerja spesifik tersebut mencakup 5 (lima) faktor kinerja yang disesuaikan dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab. Penyusunan faktor kinerja spesifik mengacu kepada penetapan kinerja tahunan yang telah ditetapkan oleh masing-masing satuan kerja. Dalam hal ini PYD wajib merumuskan *job description* atau pertelaahan tugas masing-masing selama satu semester dilakukannya penelitian.

Jika dalam penilaian kinerja generik, pemberian penilaian dilakukan oleh PP dan satu orang RK, maka dalam penilaian kinerja spesifik ini terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut adalah, dalam penilaian spesifik ini hanya dilakukan oleh PP. Hal ini dilakukan dengan alasan kesepakatan penilaian kinerja spesifik dibuat hanya antara PYD dan PP.

4. Evaluasi Kinerja (Pasal 23 Perkap Nomor 16/2011)

Pada tahap ini merupakan tahapan dimana aktivitas yang dilakukan untuk mengkaji dan mengukur capaian kinerja pegawai pada periode berjalan. Dalam tahapan ini menuntut Pejabat Penilai (PP) untuk melakukan kegiatan pengkajian dan pengukuran capaian kinerja. Kinerja yang telah dicapai oleh Pegawai Yang Dinilai (PYD) dibandingkan

dengan alat ukur yang ditetapkan yaitu penilaian kinerja generik dan penilaian kinerja spesifik yang telah disepakati sebelumnya.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama tahap evaluasi kinerja adalah meliputi kegiatan:

- a. Evaluasi kinerja, terhadap PYD yang mendapat penilaian dibawah standar 27 (dua puluh tujuh), PP berkewajiban memberikan penjelasan pencapaian kinerja kepada PYD;
- b. Bila PYD tidak berkeberatan atas penilaian kinerja yang diberikan, PP dan PYD wajib menandatangani formulir rekapitulasi penilaian kinerja;
- c. Dalam hal PYD berkeberatan terhadap hasil penilaian kinerja yang diberikan, PP berkewajiban memberikan keterangan pada kolom catatan akhir dan menandatangani formulir rekapitulasi penilaian kinerja; dan
- d. PP mengirimkan formulir penilaian kinerja dan rekapitulasi penilaian kinerja kepada pejabat pengembalian fungsi SDM.

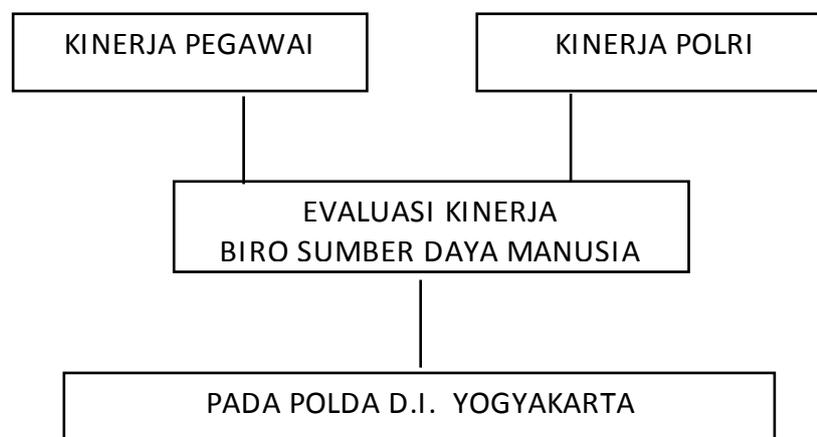
5. Pengajuan Keberatan (Pasal 24 Perkap Nomor 16/2011)

Pada tahap ini adalah merupakan tahap dimana terdapat adanya keberatan dari PYD terhadap hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh PP. dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011 ini, dimungkinkan adanya keberatan dari PYD terhadap penilaian kinerja. PYD yang keberatan dengan penilaian yang telah dilakukan, berhak untuk tidak menandatangani formulir rekapitulasi penilaian kinerja.

Pegawai Yang Dinilai (PYD) yang berkeberatan dengan penilaian kinerja, PYD mengajukan proses keberatannya kepada Atasan Pejabat Penilai (APP). Kemudian APP akan memanggil PP, RK dan PYD untuk saling mengklarifikasi dan mempertemukan kesepakatan hasil penilaian yang telah diberikan. Setelah melakukan klarifikasi dengan PP, RK dan PYD, kemudian APP wajib memberikan putusan atas keberatan yang diajukan oleh PYD. Putusan yang diambil oleh APP adalah merupakan keputusan final dari proses pengajuan keberatan pemberian penilaian kinerja.

Mekanisme pelaksanaan penilaian kinerja tersebut adalah merupakan mekanisme yang sudah baku an berlaku diseluruh organisasi kepolisian, mulai dari tingkat Mabes Polri sampai dengan Polsek. Baik waktu pelaksanaan, mekanisme penilaian dan indikator kinerja juga harus disesuaikan dengan ketentuan sebagaimana terdapat dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011 tersebut.

D. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1.

Berdasarkan gambar diatas penelitian yang dilakukan adalah mengenai “Kinerja Pegawai” selanjutnya “Kinerja Polri” dalam rangka “Evaluasi Kinerja Biro Sumber Daya Manusia” pada “Polda D.I. Yogyakarta”.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini lebih bersifat deskriptif, yang berarti bahwa dalam penelitian ini tidak menggunakan pengujian – pengujian secara inferensia, tetapi lebih banyak menggunakan penilaian berdasarkan skor. Disamping itu dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menggeneralisasikan hasilnya pada subyek yang lain. Dengan demikian hasil penelitian ini hanya dapat diaplikasikan untuk subyek yang bersangkutan saja. Pendekatan penelitian secara deskriptif ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran yang jelas pada permasalahan yang menjadi obyek penelitian, sehingga solusi dari permasalahan itu sangat spesifik

B. Definisi Oprasional

Agar variabel dapat diukur, maka variabel harus didefinisikan secara operasional. Variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Eksternal adalah Variabel eksternal yang merupakan unsur peluang atau ancaman
2. Variabel internal adalah variabel yang merupakan unsur kekuatan dan kelemahan

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 1999: 55). Menurut J. Supranto (2001), populasi adalah seluruh kumpulan elemen/objek yang diteliti. Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY sebagai populasi sebagai faktor internal dan faktor eksternal.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili) (Sugiono, 2002: 56). Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sample* atau sampel bertujuan. Sampel bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Teknik ini peneliti lakukan mengingat populasi penelitian ini adalah terdiri dari berbagai golongan yaitu sebanyak 30 responden dan informan dari Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY sebagai berikut :

1. Kepala Subbagian Perencanaan dan Administrasi Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY.
2. Kepala Urusan Perencanaan Subbagrenmin Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY.
3. Kepala Urusan Administrasi Subbagrenmin Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY.

D. Instrumen Penelitian

Dalam upaya mencapai tujuan situasional tentang Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY maka perlu menganalisis fungsi-fungsi terpilih, kesiapan faktor yang digunakan sebagai kriteria atau ukuran kesiapan fungsi seperti berikut:

1. Peluang, meliputi:
 - a. Pihak sekolah yang memberikan peluang kepada Tim Sosialisasi Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY untuk melaksanakan kegiatan sosialisasi di sekolah.
 - b. Adanya dukungan dari pimpinan Pusat Polri yang memberikan peluang dengan jalur prestasi khusus.
 - c. Adanya Tim Sosialisasi yang solid
2. Ancaman
 - a. Sentimen negative yang terlanjur beredar di masyarakat terhadap Seleksi penerimaan Polri.
 - b. Peluang pekerjaan di instansi lain yang lebih mudah dan menjanjikan.
 - c. Rangkaian seleksi yang lama dan prosedur yang dirasa rumit mengurangi minat.
3. Kekuatan
 - a. Pelaksanaan tugas pokok Biro Sumber Daya Manusia dijabarkan dalam dokumen strategi (Renstra Biro Sumber Daya Manusia Tahun 2015-2019) dan lebih lanjut dalam Renja Biro SDM Tahun 2018 yang secara umum memuat visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, strategi

dalam upaya pencapaian tujuan dan diaplikasikan dalam program dan kegiatan.

- b. Polri memiliki hierarki yang jelas sehingga masih ada ketaatan antara anggota kepada komandannya.
 - c. Sudah dilaksanakan sosialisasi sebelumnya dan berhasil menarik animo masyarakat.
4. Kelemahan
- a. Pimpinan kadang kurang fokus memikirkan bagaimana mewujudkan anggaran berbasis kinerja harus dilaksanakan.
 - b. Tidak ada tindak lanjut terhadap Sosialisasi yang telah dilaksanakan sebelumnya.
 - c. Adanya aturan-aturan yang banyak dan rumit kadang menghambat pelaksanaan giat atau kinerja.

E. Pengumpulan Data

Data penelitian didapatkan melalui metode pengumpulan data menggunakan:

1. *Field Research* (Penelitian Lapangan)

Mengadakan pengamatan langsung pada obyek-obyek yang dianggap relevan dan mempunyai informasi atau data yang diperlukan, baik pada obyek wisata maupun instansi-instansi pemerintah yang ada hubungannya dengan data yang diperlukan

2. Wawancara, adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara Tanya Jawab langsung dengan sumber-sumber yang terkait dengan penelitian ini.
3. Kuesioner, adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab.
4. Library Research (Penelitian Kepustakaan), yaitu cara untuk mendapatkan keterangan ataupun teori sebagai dasar pemikiran dan penuntun yang dapat mendukung dalam pelaksanaan penelitian dan pembuatan tesis. Literatur-literatur yang diantaranya seperti : gambaran umum tentang Polda DIY.

F. Metode Analisis

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Dengan menggunakan analisis SWOT dapat mengetahui posisi Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY ditinjau dari sisi kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancamannya, sehingga diharapkan Biro Sumber Daya Manusia Polda DIY dapat mengambil strategi yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dari masing-masing faktor yang terkait dengan pelaksanaan pemeriksaan dikaji dengan membandingkan dengan kenyataan yang ada dengan kriteria. Apabila kenyataan sudah sesuai dengan kriteria yang ada, maka faktor tersebut berada pada kondisi siap, baik itu berupa kekuatan

(untuk intern) maupun peluang (untuk ekstern) (Modul analisa SWOT, 1999:46).

Peranan SWOT dalam membahas penyelesaian persoalan sangat penting, karena melalui analisis SWOT kita bisa mengukur kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman dari masing-masing faktor dalam proses pemeriksaan.

Analisa SWOT merupakan hasil interpretasi dari hasil analisa deskriptif, dan hasil dari kuesioner yang diolah untuk merancang strategi menghadapi persaingan yang sebaiknya dilakukan oleh instansi.

Tahapan – tahapannya adalah sebagai berikut (Freddy Rangkuti, 1999: 22) :

1. Tahap Pertama

Mengidentifikasi variabel – variabel internal dan eksternal yang sangat strategis mempengaruhi instansi.

2. Tahap kedua

Memberi bobot pada masing – masing faktor tersebut dengan nilai tambah mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor – faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

3. Tahap Ketiga

Menghitung rating atau nilai untuk masing – masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai dengan 5 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi instansi. Pemberian nilai rating untuk

faktor kekuatan dan peluang bersifat positif (kekuatan dan peluang yang semakin besar diberi rating 5). Pemberian nilai rating kelemahan dan ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai kelemahan dan faktor ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Nilai atau rating dari faktor – faktor internal dan eksternal adalah :

Nilai 5 = Sangat baik

Nilai 4 = Baik

Nilai 3 = Cukup

Nilai 2 = Jelek

Nilai 1 = Sangat jelek

4. Tahap Keempat

Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing – masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 5 (sangat baik) sampai dengan 1 (sangat jelek).

Tabel 3.1 Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang: Ancaman:			
Total			

Tabel 3.2 Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang: Ancaman:			
Total			

5. Tahap Kelima

Langkah selanjutnya adalah dengan membuat diagram analisis SWOT dengan membuat nilai – nilai yang telah didapatkan, sehingga dapat diketahui posisi instansi. Berdasarkan analisis SWOT tersebut diatas maka instansi dapat diposisikan kedalam empat kuadran diagram analisis SWOT, sebagai berikut :



Gambar 3.1
Diagram Analisis SWOT (Freddy Rangkuti, 1999: 19)

Kuadran 1 :

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Instansi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif.

Kuadran 2 :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, instansi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 :

Instansi mempunyai peluang pasar yang cukup besar, dilain pihak instansi menghadapi beberapa kendala internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal instansi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 :

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, instansi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

6. Menyusun strategi

Dari hasil analisis SWOT tersebut selanjutnya disusun strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara Anwar Prabu (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Farida Hanum & S. Wisni Septiani(2001). "Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi DIY". *Laporan Hasil Penelitian*. Pusat Studi Budaya dan WSPK Lembaga Penelitian UNY.
- Hasibuan (2006). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Penerbit UPFE.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Soebagio Atmadiwiryono(2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadirya.
- Sugiyono (2005). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Kedelapan. Bandung: CV Alfabeta.
- Suyadi (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan (Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia)*. Edisi 1. Cetakan 1. BPFE, Yogyakarta.
- Wuraji (2009). *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media.