

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemberlakuan asas desentralisasi pada sistem pemerintahan di Indonesia yang diwujudkan dalam pemberian otonomi kepada daerah dimaksudkan untuk memperkecil tingkat kesenjangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah memberikan hak kepada pemerintah daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri, sehingga dengan kehadiran undang-undang tersebut mampu memberikan perubahan dalam berbagai bidang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat seperti pembangunan, pelayanan dan sebagainya.

Indonesia adalah negara dengan berbagai ras dan ragam budaya yang berbeda-beda yang dalam hal ini memiliki perilaku (behavior) bervariasi sehingga manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus menekankan bahwa kelompok tenaga kerja dengan karakteristik yang bervariasi harus di tata dan diperlakukan sama dan adil. Juga praktisi sumber daya manusia harus mengembangkan program pelatihan sehingga semua tenaga kerja dengan latar belakang yang bervariasi dapat melakukan pekerjaannya dengan baik serta perlu diperhatikan pada saat perekrutan, penempatan, dan promosi tenaga kerja tanpa melihat latar belakang ras dan sebagainya sebagai pedoman keputusan.

Hadirnya pemerintahan lokal seharusnya mampu memberikan perubahan sebagaimana yang diharapkan oleh pemerintah pusat, seperti akses

pelayanan yang semakin dekat dengan masyarakat, pembangunan yang dilakukan sesuai dengan keinginan masyarakat sehingga masyarakat akan timbul rasa percaya (*trust*) kepada pemerintah. Salah satu pemerintah lokal yaitu Kecamatan. Kecamatan merupakan *line office* dari pemerintahan daerah karena berhadapan secara langsung dengan masyarakat dan memiliki tugas untuk melakukan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan di bawahnya seperti Kelurahan atau Desa. Sebagai sebuah institusi yang berhadapan langsung dengan masyarakat yang memiliki dinamika tinggi, Kecamatan memiliki berbagai masalah. Masalah yang paling sering dihadapi berkaitan dengan banyaknya jumlah penduduk, umur, latar belakang pendidikan, banyaknya desa yang dibawah dan lain sebagainya. Tanpa adanya dukungan aparatur Kecamatan yang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitas, maka akan sulit bagi pemerintahan Kecamatan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemerintah di atasnya. Apalagi saat ini Indonesia sudah mulai memberlakukan pelayanan dalam bentuk elektronik dengan harapan untuk mempercepat proses pelayanan itu sendiri.

Dwiyanto dalam Satriya, dkk (2013:167) menyatakan banyak daerah yang mengakui perlunya meningkatkan kemampuan sumber daya aparaturnya untuk meningkatkan kinerja. Belum optimalnya kinerja aparatur pemerintahan Kecamatan dalam memberikan pelayanan publik mengakibatkan masyarakat merasa belum puas terhadap kinerja pemerintah. Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul menjadi salah satu Kecamatan dengan kinerja yang kurang baik pada tahun 2015, Kecamatan Kasihan menempati

urutan tiga terendah dari 17 Kecamatan di Kabupaten Bantul. Ketiga Kecamatan tersebut yaitu, Kecamatan Bantul, Kecamatan Kasihan dan Kecamatan Sanden (Radarjogja, 2016). Buruknya kinerja Kecamatan Kasihan bisa disebabkan oleh sumber daya manusia atau aparatur yang dimiliki karena belum optimalnya kinerja dari setiap pegawainya.

Setiap daerah biasanya memiliki cara tersendiri untuk mencapai tujuan pembangunan yang diinginkan. Dalam mengelola daerahnya, pemerintah Kabupaten Bantul tentu juga memiliki langkah khusus dalam memperjuangkan tujuan yang hendak dicapai, sehingga melahirkan berbagai bentuk strategi pembaruan yang dimaksudkan untuk mengupayakan keberhasilan dalam meraih tujuan tersebut.

Hal yang tidak kalah penting untuk mendukung keberhasilan tujuan yang hendak dicapai baik berbentuk program atau kegiatan adalah terkait pengelolaan sumber daya manusia yang tersedia. Sumber daya manusia menjadi komponen penting yang turut menyumbang berhasil tidaknya program atau kegiatan tersebut dilaksanakan. Pengelolaan sumber daya dalam hal ini dikaitkan dengan keberadaan manusia yang bertugas untuk menjalankan maupun mengelola sistem pemerintahan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang memiliki peran dalam meningkatkan mutu pegawai. Dalam memajemen mutu pegawai memerlukan banyak pertimbangan khusus yang harus diperhatikan. Tanpa disadari seiring dengan perkembangan zaman, maka perlunya untuk

memberikan terobosan baru terkait mekanisme penyelenggara pelayanan publik yang semakin perlu untuk diprioritaskan.

Meningkatkan kinerja sumber daya manusia di kantor Kecamatan diperlukan sebuah upaya, upaya tersebut yaitu dilakukan dengan pengembangan sumber daya manusia. Manusia merupakan sumber daya pembangunan yang paling utama di antara sumber daya yang lainnya sehingga diperlukan pengembangan terus menerus untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menjadi pelaksana dan penggerak pembangunan (Kartasasmita dalam Satriya, dkk, 2013:167).

Pengembangan sumber daya manusia di Kabupaten Bantul dilakukan oleh Badan Kepegawaian , Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) yang merupakan transformasi dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD). BKPP yang berhak melakukan kegiatan-kegiatan pengembangan SDM dengan tujuan untuk meningkatkan performa kerja menjadi lebih baik. Pegawai yang berhak mendapatkan pengembangan sumber daya manusia yaitu seluruh pegawai yang ada di Kabupaten Bantul, karena mengingat dari fungsi pengembangan SDM yang begitu berguna dalam menunjang produktivitas organisasi maupun individu. Khususnya di Kecamatan Kasihan tentunya program pengembangan SDM seperti kegiatan pendidikan dan Pelatihan (diklat) maupun non-diklat telah dilakukan untuk meningkatkan performa kerja pegawai.

Penilaian kinerja pegawai sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri

Sipil yang dalam peraturan tersebut cara melakukan penilaian dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. SKP merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh Aparatur Negeri Sipil (ASN), sedangkan perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian kinerja pegawai berdasarkan peraturan tersebut telah ditetapkan bobot masing-masing penilaian yaitu sebesar 60% (enam puluh persen) untuk SKP dan 40% (empat puluh persen) untuk perilaku kerja. Penilaian ini dilakukan oleh pejabat penilai dalam waktu sekali dalam 1 tahun.

Penelitian ini dilakukan dengan meneliti kinerja sumber daya manusia (Aparatur) di kantor Kecamatan Kasihan. Mengingat dengan pengembangan yang telah dilakukan oleh BKPP untuk meningkatkan kinerja pegawai, studi yang akan diambil yaitu kantor Kecamatan Kasihan karena mengingat Kecamatan merupakan salah satu citra yang bisa dinilai secara langsung oleh masyarakat dalam segala bidang entah itu pelayanan, pembangunan dan lain sebagainya. Penelitian ini penting dilakukan meningkatkan manusia saat ini dianggap sebagai salah satu investasi yang paling berharga bagi setiap organisasi terutama di sektor pemerintah. Melakukan pengembangan sumber daya manusia sama halnya dengan membuat manusia sebagai sumber yang bisa di manfaatkan secara bijak untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi maupun bisa menjadikan

manusia itu memiliki nilai lebih bagi dirinya sendiri karena proses pengembangan SDM bisa meningkatkan pengetahuan, *skill* dan tanggung jawab bagi seseorang yang tentunya akan sangat berguna bagi dirinya dan tempat bekerjanya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Bagaimanakah kinerja sumber daya manusia di kantor Kecamatan Kasihan tahun 2016?
- 1.2.2. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di kantor Kecamatan Kasihan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

- 1.3.1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja sumber daya manusia di kantor Kecamatan Kasihan pada tahun 2016.
- 1.3.2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di kantor Kecamatan Kasihan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan bagi ilmu pengetahuan tentang pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Program Ilmu Pemerintahan. Bagi penulis penelitian ini sebagai wahana untuk melatih diri serta memperluas wawasan sebagai bekal untuk menjalankan tugas selanjutnya.

1.5. Tinjauan Pustaka

Studi terdahulu sangat diperlukan untuk memahami tema penelitian yang akan diteliti yaitu berkaitan dengan analisis kinerja sumber daya manusia atau aparatur pemerintahan, dengan mengacu pada beberapa penelitian terdahulu dapat menghindari kesamaan tema dalam penelitian yang bisa mengakibatkan penelitian yang dilakukan kurang memberikan manfaat praktis maupun manfaat akademis. Kajian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui persoalan-persoalan yang telah diteliti terkait dengan indikator dan variabel-variabel dengan mengacu kepada teori yang akan digunakan pada penelitian.

Tabel 1.1:
Tinjauan Pustaka

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Keterangan
1.	Dymas Bangkit Satriya, Tjahjanulin Domai, Suwondo (Universitas Brawijaya, Malang) tahun 2013	Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan sumber daya aparatur dan kinerja aparatur Kecamatan Lowokwaru	Jenis Penelitian: deskriptif Analisis kualitatif Metode pengembangan SDM dengan <i>on the job</i> (Magang, Bimbingan dan pemberian contoh) dan <i>off the job</i> (Diklat dan pendidikan formal)
2.	Wisnu Pramudia, Gede Putu Agus Jana Susila, I wayan Bagia (Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Bali) tahun 2016	Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Bertujuan untuk memperoleh temuan deskriptif (1) kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman; (2) formulasi manajemen sumber daya manusia strategik; (3)	Jenis penelitian: deskriptif Analisis kualitatif Metode pengumpulan data dokumen, wawancara dan observasi Data dianalisis dengan skala <i>likert</i> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kekuatan,

			<p>Implementasi manajemen sumber daya manusia strategik; serta (4) evaluasi dan pengendalian kinerja manajemen sumber daya manusia strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng.</p>	<p>kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) telah dilakukan dengan cukup baik dan benar dengan mempertimbangkan lingkungan <i>internal</i> namun harus lebih memperhatikan lingkungan <i>eksternal</i> organisasi; (2) formulasikan MSDM strategik sudah sangat baik, diantaranya visi, misi, tujuan, sasaran dan arah kebijakan yang akan diterapkan dalam mewujudkan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng yang mandiri, tangguh dan profesional yang mampu bersaing di pasar global; (3)</p>
--	--	--	---	---

				implementasi kinerja MSDM strategik sudah sangat baik karena telah sesuai dengan program, kegiatan, indikator kinerja, target kinerja, dan anggaran yang telah ditetapkan; dan (4) evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng diperoleh hasil kerjanya berada pada kategori yang baik namun terdapat 2 kegiatan yang belum tercapai.
3.	Silvi Lita Khoirunnisa (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga,	Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja	Tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana manajemen pengembangan	Jenis penelitian: deskriptif Analisis kualitatif Metode yang digunakan observasi, wawancara dan

	Yogyakarta) tahun 2016	Karyawan di PKPU Cabang Yogyakarta	SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan	dokumentasi. Subjek penelitian: pimpinan cabang kepala divisi dan karyawan Objek penelitian: pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan di PKPU cabang Yogyakarta
4.	Lidfia Dipang (Universitas Sam Ratulangi, Manado) Tahun 2013	Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado	Tujuannya untuk mengetahui strategi- strategi yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia serta pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Hasjrat	Jenis penelitian: kuantitatif Analisis deskriptif Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

			Abadi Manado.	
5.	Sahat Siregar (Universitas Sumatera Utara, Medan) tahun 2009)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus pada Dinas Perhubungan Kota Medan)	Tujuannya untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di dinas perhubungan kota Medan	Jenis penelitian: kuantitatif Teknik analisa data: teknik korelasi antara variabel Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat hubungan yang sedang antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

Sumber : Olah Data Sekunder Tahun 2017

Terdapat perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu berkaitan dengan teori yang akan digunakan. Pada penelitian ini peneliti akan menggunakan teori penilaian kinerja menurut Dessler dalam Widodo (2015) yang membagi lima faktor yang bisa digunakan untuk penilaian kinerja.

Pertama, prestasi kerja yang akan diukur dengan indikator seperti: akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran. Kedua, kuantitas pekerjaan yang akan diukur dengan indikator volume keluaran dan kontribusi. Ketiga, kepemimpinan yang akan diukur dengan indikator saran

dan arahan. Keempat, kedisiplinan yang akan di ukur dengan indikator kehadiran, sanksi, regulasi, dapat dipercaya dan ketepatan waktu. Kelima, komunikasi yang akan dikur dengan indikator hubungan antara pegawai maupun pegawai dengan pimpinan dan media komunikasi.

Penelitian ini juga akan menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dokumentasi dan teknik analisa data menggunakan model interaktif. Penelitian ini diharapkan bisa menjawab pertanyaan berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia akan dilakukan pada pegawai kantor Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul.

1.6. Landasan Teori

Menurut Snelbecker dalam Moleong (2017: 57) teori merupakan seperangkat proposisi yang berinteraksi sintaksi (yaitu yang mengikuti aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis dengan data atas dasar untuk dapat diamati) dan berfungsi sebagai wahana untuk menjelaskan fenomena yang diamati. Sedangkan menurut Sugiyono (2016: 213) teori bagi peneliti kualitatif berfungsi sebagai bekal agar bisa memahami konteks sosial secara lebih dalam dan luas.

Berdasarkan pengertian teori di atas maka pada penelitian ini akan menggunakan teori sebagai berikut:

1.6.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Werther dan Davis dalam Sutrisno (2011: 4) menyatakan sumber daya manusia merupakan pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam

mencapai tujuan-tujuan organisasi. Artinya sumber daya manusia adalah salah satu kekuatan yang berasal dari manusia yang harus bisa didayagunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2011: 6)

Manajemen aparatur pemerintahan bisa diartikan sebagai manajemen sumber daya manusia di bidang organisasi publik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh pegawai yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar dalam Sutrisno (2011: 7) ada tiga fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial, fungsi ini yaitu sebagai berikut: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi Operasional, fungsi ini yaitu sebagai berikut: Pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.

Sementara tujuan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Schuler dalam Irianto dalam Sutrisno (2011: 8) ada tiga yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas kerja
2. Memperbaiki kehidupan kualitas kerja
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek yang legal.

Ketiga fungsi di atas lebih memfokuskan pada bidang-bidang pekerjaan, Schuler belum menyinggung dari fungsi-fungsi yang berhubungan secara langsung dengan pegawai atau aparatur seperti, tingkah laku dan motivasi. padahal fungsi dari manajemen sumber daya manusia jauh lebih kompleks dari pada pembahasan yang hanya ada sangkut pautnya dengan pekerjaan saja.

Menurut Widodo (2015: 5-6) mengatakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia mencakup tujuan yang berorientasi pada kepentingan sosial, kepentingan organisasi, kepentingan fungsional dan kepentingan individu:

- a. Tujuan yang berorientasi pada kepentingan sosial, tujuan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan dari masyarakat tetapi dengan tetap menjaga dampak negatif yang akan ditimbulkan bagi organisasi.
- b. Tujuan yang berorientasi memenuhi kebutuhan organisasi, adalah tujuan yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Artinya manajemen sumber daya manusia bukan tujuan akhir tetapi MSDM dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan akhir yaitu tercapainya tujuan organisasi.

- c. Tujuan yang berorientasi kepada kepentingan manajemen SDM, tujuan ini semata-mata untuk kepentingan SDM sendiri yaitu untuk melakukan kegiatan, penempatan dan pengendalian SDM organisasi yang bersangkutan.
- d. Tujuan yang berorientasi kepada kepentingan individu yaitu tujuan untuk mencapai tujuan pribadi dari pegawai sendiri sehingga akan memberikan dampak positif bagi organisasi seperti kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun kegiatan Non-diklat.

1.6.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk mempersiapkan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih dari biasanya dan melatih agar siap ditempatkan dalam jabatan atau tugas yang lebih tinggi (Singodimedjo dalam Sutrisno, 2011: 61-62). Sedangkan menurut Wahjono (2015: 85) promosi dan mutasi adalah sebuah upaya untuk menantang pegawai melakukan peningkatan tugas, wewenang dan tanggung jawab menjadi sebuah sarana untuk mengembangkan pegawai dalam meningkatkan kualitas dan modal individual pada dirinya. Melalui manajemen sumber daya manusia untuk mencapai terwujudnya tujuan dari pengembangan SDM bukan sebuah impian lagi, dikarenakan MSDM adalah sebuah tahapan yang cukup kompleks yang telah dirancang sedemikian rupa sehingga membuahkan sebuah hasil seperti peningkatan *performance* kerja bagi pegawai.

1.6..2.1. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Melakukan pengembangan sumber daya manusia harus ada sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengembangan agar bisa meningkatkan kinerja pegawai. Sedarmayanti dalam Satriya, dkk (2013: 168-169) menjelaskan ada dua metode yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

a. *On The Job*

Sebuah metode yang dilakukan di tempat kerja dan sambil bekerja. Metode ini terbagi menjadi empat macam yaitu sebagai berikut:

1. *Job Rotation* (rotasi jabatan)

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari jabatan ke jabatan lainnya untuk menambah keahlian dan kecakapan dalam setiap jabatan.

2. *Coaching* (bimbingan)

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan bimbingan para senior atau orang yang dianggap ahli dibidangnya.

3. *Apprenticeship/understudy* (Magang)

Dilakukan dengan menggabungkan pelatihan yang diterimanya di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang diperoleh dari pelatihan di tempat kerja untuk mempersiapkan pegawai memangku jabatan tertentu.

4. *Demonstration and Example* (demonstrasi dan pemberian contoh)

Metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan sebelum melakukan tugas tertentu melalui contoh-contoh atau percobaan.

b. *Off The Job*

Metode yang dilakukan di luar pekerjaan. metode ini terbagi menjadi 2 macam yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Sebuah proses transformasi kualitas sumber daya manusia yang menyentuh empat dimensi utama yaitu spiritual, intelektual, mental dan *phisikal* yang bisa meningkatkan kualitas dari pegawai.

2. Pendidikan Formal

Sebuah metode belajar mengajar atau transfer ilmu pengetahuan dari orang lain secara terorganisir dan sistematis yang memakan waktu relatif lama.

1.6.2. Kinerja

1.6.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan sebuah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Simajuntak dalam Widodo, 2015: 131). Sedangkan menurut Foster dan Seeker dalam Widodo (2015: 131) mengatakan kinerja merupakan hasil dari capaian seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk sebuah pekerjaan. Jadi kinerja adalah sebuah capaian lebih dari sebuah hasil yang diperoleh atas tugas yang telah dikerjakan. Mangkunagara (2002: 22) juga menyatakan Kinerja adalah

hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan

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

Dari beberapa pengertian tersebut maka kinerja bisa dikatakan sebagai capaian hasil dari sebuah pekerjaan yang dilakukan pada periode waktu tertentu yang biasanya di nilai dengan elemen-elemen tertentu seperti kualitas, kuantitas kedisiplinan dan kerja sama.

1.6.2.2. Evaluasi Kinerja

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*). Evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting untuk menilai akuntabilitas seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan perilaku dalam memberikan pelayanan kepada publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana pekerjaan dilakukan, akan tetapi meliputi apakah pekerjaan tersebut dilaksanakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. (Zaenuri, 2016)

Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan di mana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan

atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik. (Zaenuri, 2016)

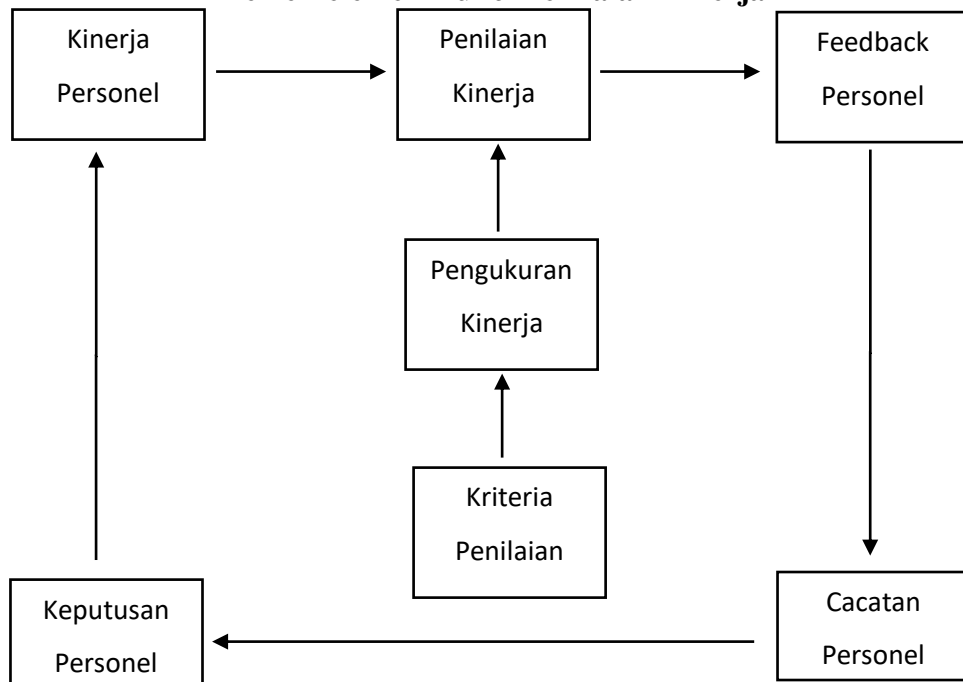
1.6.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Simajuntak dalam Widodo (2015: 133) menyatakan setidaknya ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, sikap mental, kondisi fisik pegawai dan etos kerja.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan dari industri manajemen.

Gambar di bawah ini akan menjelaskan elemen-elemen kunci dalam melakukan penilaian kinerja dan hubungan antara elemen-elemen tersebut sehingga bisa memberikan acuan bagi sistem dalam menerapkan penilaian kinerja bagi organisasi yang akan melakukan kegiatan ini.

Gambar 1.1:
Elemen-elemen Kunci Penilaian Kinerja



Sumber: Widodo (2015: 142)

Sistem penilaian kinerja yang baik yaitu dilakukan dengan standarisasi yang benar-benar terkait dengan pekerjaan yang akan diukur, menggunakan kriteria yang objektif, dilakukan oleh orang yang ahli dibidangnya dan tidak bersifat diskriminatif.

Dessler dalam Widodo (2015: 136) menyatakan ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan sarana arahan atau perbaikan.

4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, regulasi, dapat dipercaya dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja bisa dijadikan sebagai informasi utama dan umpan balik bagi pegawai, yang menjadi kunci pengembangan pegawai untuk masa depan sehingga bisa membuat suatu organisasi menjadi efektif dan efisien. Berdasarkan penilaian kinerja seseorang bisa diidentifikasi kelemahan dan kelebihan yang tentunya akan sangat berguna bagi proses pengembangan pegawai seperti untuk keperluan pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non-diklat.

1.6.2.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkuprawira dan Vitalaya (2007) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, di mana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai

Kegiatan penilaian kinerja sangat berguna untuk melihat kinerja dari seorang pegawai entah itu kinerja buruk maupun kinerja baik yang bisa dijadikan sebagai identifikasi dalam pengembangan pegawai. Menurut Sedarmayanti dalam Widodo (2015: 138) menyatakan tujuan dari penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

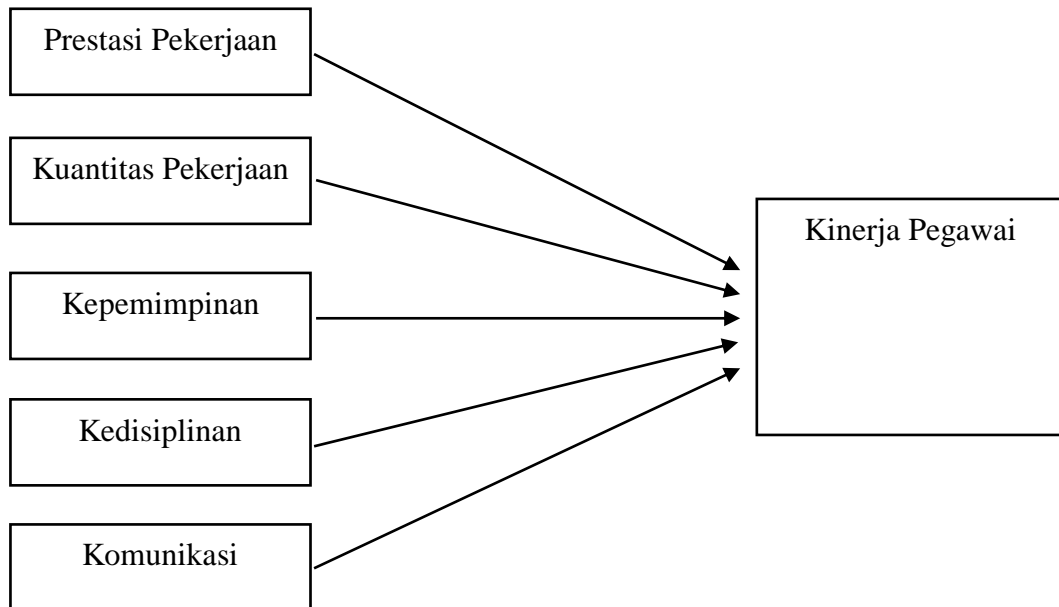
1. Dijadikan sebagai cara untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian, secara khusus dalam untuk penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Bisa dijadikan untuk rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan
4. Mengetahui kinerja pegawai dalam bekerja.
5. Pegawai bisa mengetahui kelemahan dan kelebihan dalam bekerja, sedangkan bagi pimpinan dijadikan sebagai cara untuk memotivasi bawahannya.
6. Mendorong hubungan timbal balik yang sehat antara pegawai dan atasan.
7. Bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Melihat banyaknya manfaat yang ditimbulkan dalam melakukan kegiatan penilaian kinerja maka, sebuah organisasi yang ingin dengan mudah mewujudkan tujuan dan cita-cita organisasi harus melakukan kegiatan penilaian kinerja karena beberapa fungsi di atas bisa dijadikan gambaran betapa pentingnya melakukan penilaian kinerja.

1.7. Kerangka penelitian

Gambar 1.2:

Kerangka Pemikiran Penelitian



1.8. Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan sebuah batasan istilah yang ada dalam penelitian ini.

1. Sumber Daya Manusia adalah sumber kekuatan berupa manusia yang bisa dimanfaatkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah merupakan salah satu cara organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui berbagai metode contohnya diklat, kursus, ceramah, *roleplay* dan metode lainnya agar dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi.

3. Kinerja adalah hasil dari sebuah pelaksanaan pekerjaan baik berupa fisik/material maupun non fisik/non material.

1.9. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan indikator-indikator untuk mengukur variabel penelitian yang diturunkan dari kerangka teori.

- a. Prestasi pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Adapun hal yang berkaitan dengan prestasi pekerjaan yaitu.
 1. Akurasi
 2. Ketelitian
 3. keterampilan
 4. penerimaan keluaran
- b. Kuantitas pekerjaan. Adapun hal yang berkaitan dengan kuantitas pekerjaan yaitu:
 1. Volume keluaran
 2. Kontribusi
- c. Kepemimpinan yang diperlukan. Adapun hal yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu:
 1. Membutuhkan saran
 2. Arahan atau perbaikan
- d. Kedisiplinan. Adapun hal yang berkaitan dengan kedisiplinan yaitu:
 1. Kehadiran
 2. Sanksi
 3. Regulasi

4. Dapat dipercaya
 5. Ketepatan waktu
- e. Komunikasi. Adapun hal yang berkaitan dengan komunikasi yaitu:
1. Hubungan antara pegawai
 2. Hubungan antara pegawai dengan pimpinan
 3. Media komunikasi

1.10. Metode Penelitian

1.10.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan deskriptif kualitatif. Moleong (2017:6) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik ataupun cara kuantifikasi lainnya. Penelitian ini secara jelas mengatakan usaha kuantitatif tidak diperlukan dalam penelitian kualitatif pada Penelitian ini didasarkan sebagai sebuah upaya untuk membangun pandangan mereka yang diteliti dengan rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik dan rumit.

Sedangkan menurut Sugiyono (2016: 14) metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara terus-menerus, peneliti akan ikut serta terlibat lama di lapangan, mencatat fenomena yang terjadi, membuat sebuah analisis refleksi terhadap dokumen yang ditemukan di lapangan dan diakhiri dengan membuat sebuah laporan penelitian secara mendetail. Sementara Bogdan dan Biklen dalam Rahmat (2009: 2-3) mengungkapkan penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data yang deskriptif berupa ucapan, tulisan dan

perilaku orang yang diamati. Melalui pendekatan kualitatif diharapkan menghasilkan uraian secara mendalam tentang ucapan, tulisan dan perilaku yang diamati baik secara individu, kelompok, masyarakat dan organisasi tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang komprehensif dan holistik.

1.10.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada di Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Beberapa alasan dan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut: 1) Kantor Kecamatan Kasihan merupakan salah satu penyedia pelayanan bagi seluruh masyarakat yang ada di Kecamatan Kasihan; 2) Kantor Kecamatan bisa menjadi penilaian baik dan buruknya kinerja pemerintahan suatu daerah karena terlibat langsung dengan masyarakat.

1.10.3. Sumber Data Penelitian

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Penelitian ini menggunakan data primer yang didapat melalui kegiatan observasi teradap lokasi penelitian, kegiatan wawancara mendalam dan beberapa dokumentasi yang berkaitan langsung dengan penelitian. Adapun data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendapat para informan yang dianggap ada relevansi dengan tema penelitian ini antara lain mewawancarai kepala kelurahan Kasihan, aparatur kantor

Kecamatan Kasihan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja di kantor Kecamatan Kasihan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang akan digunakan untuk melengkapi data primer. Data sekunder diperoleh dari buku-buku, jurnal, arsip, peraturan perundang-undangan, media massa, penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur. Data sekunder dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Gambaran umum wilayah Kecamatan Kasihan
2. Profil kantor Kecamatan Kasihan

Profil kantor Kecamatan Kasihan ini dimaksudkan untuk mengetahui gambaran dan kinerja dari aparatur kantor Kecamatan Kasihan. Dilihat juga dari komunikasi antara lembaga, sumber daya manusia di kantor Kecamatan Kasihan. Disposisi dalam hal pengangkatan birokrat dan insentif, terakhir adalah struktur organisasi di kantor Kecamatan Kasihan. Sehingga bisa mempermudah dalam kegiatan pengambilan data dengan adanya profil tersebut.

3. Jumlah aparatur yang ada di kantor Kecamatan Kasihan
4. Tugas pokok dan fungsi kantor Kecamatan Kasihan
5. Dokumen Penilaian Kinerja Pegawai SKP dan PK
6. Dokumen Laporan Kinerja (LKj) Kecamatan Kasihan Tahun 2016

1.10.4. Teknik Pengumpulan Data

Langkah yang paling penting dalam penelitian adalah teknik pengumpulan data, mengingat tujuan utama dari kegiatan penelitian adalah untuk mendapatkan data. Tanpa adanya pengetahuan tentang teknik pengumpulan data, maka penelitian tidak akan mampu mendapatkan data yang bisa memenuhi standar data yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:224)

Kegiatan pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi. Dari ketiga tahapan ini, penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi:

1. Observasi/Pengamatan

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung dan mencatat peristiwa yang diamati secara sistematis terhadap obyek yang diteliti. Observasi dilakukan oleh peneliti dengan cara mengamati dan mencatat mengenai perilaku pegawai kantor Kecamatan Kasihan. Sehingga akan memberikan pengetahuan secara langsung bagi peneliti untuk menilai keadaan yang sebenarnya.

2. Teknik Wawancara/Interview

Wawancara adalah percakapan dengan tujuan tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, yaitu pihak pewawancara (interviewer) yang memberikan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan tanggapan atas pertanyaan yang diberikan (Moleong, 2017:186). Wawancara dalam penelitian ini merupakan pihak-pihak yang

sudah ditetapkan menjadi informan sehingga bisa dijadikan bahan acuan dalam penulisan. Informan yang dimaksud dalam penelitian ini berasal dari pegawai Kantor Kecamatan Kasihan, karena berkaitan dengan pengembangan SDM yang ada di kantor Kecamatan Kasihan.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumen adalah sebuah catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dalam hal ini bisa berbentuk tulisan, gambar ataupun karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen ini bisa dijadikan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara pada penelitian kualitatif (Sugiyono, 2016:240). Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi gambaran umum wilayah Kecamatan Kasihan, struktur organisasi kantor Kecamatan Kasihan, laporan akuntabilitas instansi pemerintahan Kecamatan Kasihan, jumlah pegawai dari kantor Kecamatan Kasihan.

1.10.5. Unit Analisis Data

Unit analisa data pada penelitian ini yaitu aparatur atau pegawai di Kantor Kecamatan Kasihan Bantul pada tahun 2016, unit analisa ini disesuaikan dengan kebutuhan akan informasi, data di lapangan dan keperluan-keperluan lainnya untuk menunjang hasil penelitian sehingga menghasilkan penelitian yang valid atau bisa di pertanggung jawabkan kebenarannya.

Tabel 1.2 :
Unit Analisis Data

No	Unit Analisis Data	Informan Penelitian	Jumlah
1	Kantor Kecamatan Kasih	Kepala camat Kasihan	1
		Sekretaris Kecamatan	1
		Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	1
		Sub Bagian Program dan Keuangan	1
		Seksi Tata Pemerintahan	1
		Seksi Ketentraman dan Ketertiban	1
		Seksi Pelayanan	1
		Seksi Ekonomi Pembangunan dan Lingkungan Hidup	1
		Seksi Kemasyarakatan	1
Jumlah			9

Sumber: Olah data sekunder 2017

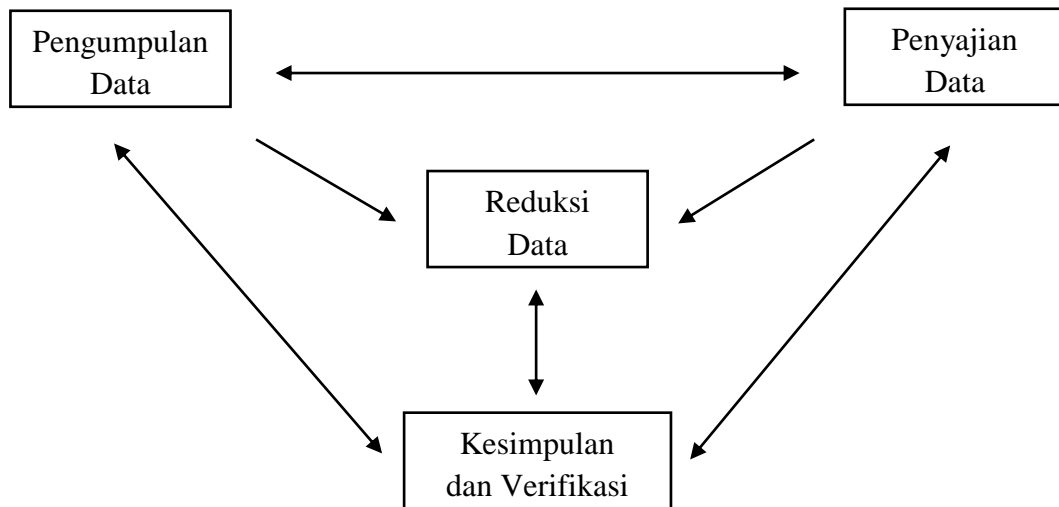
Pada tabel 4 di atas unit analisis data dilakukan dengan pengambilan data di kantor Kecamatan Kasihan, tujuannya untuk mengetahui bagaimana pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kantor Kecamatan Kasihan untuk meningkatkan kinerja aparatur. Informan pada penelitian ini merupakan orang-orang yang memiliki jabatan struktural, mengingat akan pengaruh atasan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

1.10.6. Teknis Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja menggunakan model interaktif (*interactive model*). Menurut Matthew B. Milles dan A. Michael Huberman dalam Salim (2006: 22-23) proses-proses analisis kualitatif dapat dijelaskan ke dalam tiga langkah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*), merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian untuk penyederhanaan, abrasi dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan.
2. Penyajian data (*data display*), merupakan gambaran dari kumpulan informasi terstruktur yang dimungkinkan untuk dilakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif biasanya digunakan adalah berupa bentuk teks naratif.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*) dari kegiatan awal yaitu pengumpulan data, periset kualitatif akan melakukan pencarian makna dari setiap gejala yang diperolehnya di lapangan, melakukan pencatatan keterangan aturan atau pola penjelasan dan konfigurasi yang mungkin ditemukan, alur kausalitas dan proposisi. Periset yang berkompeten akan menangani kesimpulan-kesimpulan itu secara longgar tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan telah dipersiapkan. Selama kegiatan penelitian tetap berlangsung, setiap kesimpulan-kesimpulan yang ada akan terus di verifikasi sehingga akan benar-benar memperoleh konklusi yang valid dan kokoh.

Gambar 1.3:
Komponen Analisis Data Model Interaktif (*Interactive Model*)



Sumber: Matthew B. Miles & A. Michael Huberman dalam Salim (2006: 22)

Data yang didapat di lapangan memerlukan perlakuan khusus untuk mendapatkan data yang benar-benar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka setiap data yang ada perlu dilakukan pencacatan, pemisahan, penyajian dan membuat kesimpulan dari data-data yang didapat melalui kegiatan observasi, wawancara dan dokumentasi.