

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SEKRETARIAT KABUPATEN GUNUNGGKIDUL**

T E S I S

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2 Program Studi Magister Manajemen**



**Diajukan oleh :
JOHAN MAPRANTYA
20031020089**

**Kepada
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**


TESIS

UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT KABUPATEN GUNUNGKIDUL

Diajukan oleh :
JOHAN MAPRANTYA
20031020089

Telah disetujui :

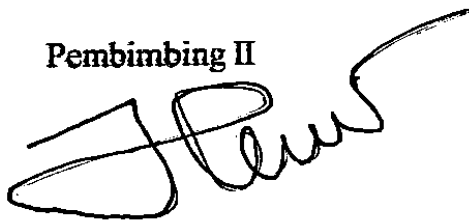
Pembimbing I



Dr. HARSONO, M.Sc.

Tanggal 12 April 2006

Pembimbing II



Tanggal 12 April 2006

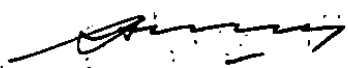
**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SEKRETARIAT KABUPATEN GUNUNGKIDUL**

Diajukan oleh :
JOHAN MAPRANTYA
20031020089

Tesis ini telah dipertahankan dan disyahkan di depan Dewan penguji Program Pasca
Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Hari : Selasa
Tanggal : 2 Mei 2006

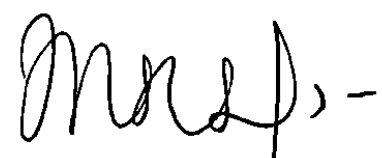
Yang terdiri dari :



Dr. HARGONO, M.Sc.
Ketua



HERU KURNIANTO Tj. SE, MM.
Anggota



Dra. ARNI SURWANTI, M.Si.
Anggota

Mengetahui

Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Dra. ARNI SURWANTI, M.Si.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, Mei 2006

Yang Membuat Pernyataan :

JOHAN MAPRANTYA
20031020089

Motto :

Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang berilmu beberapa derajat (QS. Al Mujahadah : 11)

Kupersembahkan kepada :

- **Almarhum Ayahnda tercinta Drs. Muh. Sigit Parwoto dan ibunda tercinta RR. Sri Sulatmi**
- **Kubingkiskan kepada Sri Fullawaty Ugara (Istri) dan Ananda Esa, Asyib, Uzzil bertiga**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas Rahmat dan Hidayah-Nyalah, penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana S-2 pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, dengan judul : “Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Kabupaten Gunungkidul”.

Penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik berupa bimbingan, arahan, nasehat, dorongan moral, maupun informasi yang sangat bermanfaat dalam penulisan tesis ini. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini saya sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Dra. Arni Surwanti, M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Beserta seluruh staf yang telah memberikan kemudahan selama penulis menyelesaikan studi.
2. Bapak Dr. Harsono, M.Sc. dan Bapak Heru Kurnianto Tj, SE, MM. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu dan mengarahkan, membimbing dan mendorong sampai tesis ini terwujud.
3. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Gunungkidul yang telah memberikan ijin belajar dan penelitian di lingkungan Sekretariat Kabupaten Gunungkidul, sekaligus dorongan semangat dan arahan arahnya.

4. Istri dan anak-anakku tercinta yang senantiasa setia mencurahkan cinta, motivasi, dan do'a demi keberhasilan penulis.
5. Keluarga Besar Karyawan Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Playen atas kerja sama dan motivasinya selama ini.
6. Teman-teman yang telah membantu kelancaran dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna, karena berbagai keterbatasan yang ada pada penulis, untuk itu tanggapan, kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan tangan terbuka sebagai bahan penyempurnaan tulisan ini. Akhirnya penulis berharap, semoga tulisan ini berguna, khususnya dalam rangka mengembangkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Kabupaten Gunungkidul khususnya dan PNS di seluruh Kabupaten Gunungkidul pada umumnya.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing	ii
Halaman Pengesahan	iii
Pernyataan	iv
Motto dan Persembahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xii
Intisari	xiii
Abstract	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	12
C. Lingkup Penelitian	12
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
BAB II. LANDASAN TEORI	15
A. Kinerja	16
B. Kepemimpinan	25
C. Promosi Jabatan	37
D. D	44

BAB III. METODE PENELITIAN	51
A. Jenis Penelitian	51
B. Lokasi Penelitian	51
C. Populasi dan Sampel Penelitian	51
D. Jenis Data	53
E. Teknik Pengumpulan Data	54
F. Definisi Konsep dan Operasional	55
1. Definisi Konsep	55
2. Definisi Operasional	56
G. Teknik Analisa Data	58
BAB IV. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	59
A. Keadaan Umum Wilayah Kabupaten Gunungkidul	59
B. Gambaran Umum Sekretariat Kabupaten Gunungkidul	61
B.1. Kondisi Organisasi Sekretariat Kabupaten Gunungkidul	61
B.2. Kondisi Sumber Daya Aparatur	63
B.3. Visi dan Misi Organisasi	64
B.4. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Kabupaten	66
C. Deskripsi Kinerja PNS Sekretariat Kabupaten Gunungkidul.....	67
C.1. Prosedur Penilaian PNS	69
C.2. Unsur Penilaian Kinerja PNS	72
C.3. Manfaat dan Kegunaan DP3	82

BAB V. ANALISIS PERMASALAHAN	84
A. Permasalahan terkait Kepemimpinan	86
B. Permasalahan terkait Promosi Jabatan	96
C. Permasalahan terkait Pengawasan Melekat	104
D. Permasalahan Peningkatan Kinerja yang bersumber dari Variabel lain	109
BAB VI. ANALISIS PEMECAHAN PERMASALAHAN	119
A. Strategi Jangka Pendek	120
A.1. Pembuatan Buku Catatan Penilaian PNS	120
A.2. Optimalisasi Fungsi dan Peran Pimpinan Instansi dalam Pelaksanaan Tugas Organisasi	122
A.3. Penyusunan Database PNS	124
A.4. Peningkatan Fungsi Pengawasan Melekat	125
B. Strategi Jangka Menengah	127
B.1. Psikotest dan Fit and Proper Test bagi Calon Pejabat Struktural ..	127
B.2. Pendidikan dan pelatihan bagi PNS	130
B.3. Promosi Jabatan bagi PNS yang telah memenuhi syarat	135
C. Strategi Jangka Panjang	138
C.1. Perbaikan Sistem dan Mekanisme Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil	138
C.2. Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah	140

BAB VII. IMPLIKASI PENINGKATAN KINERJA PNS TERHADAP	
ORGANISASI SEKRETARIAT KABUPATEN GUNUNGKIDUL	142
A. Implikasi Pembuatan Buku Catatan Penilaian PNS	143
B. Implikasi Optimalisasi Fungsi dan Peran Pimpinan Instansi dalam Pelaksanaan Tugas Organisasi	143
C. Implikasi Penyusunan Database PNS	144
D. Implikasi Fungsi Pengawasan Melekat	145
E. Implikasi Pelaksanaan Psikotest dan Fit and Proper Test	145
F. Implikasi Pelaksanaan DIKLAT bagi PNS	146
G. Implikasi Kebijakan Promosi Jabatan bagi PNS yang telah memenuhi syarat.....	147
H. Implikasi Perbaikan sysem dan Mekanisme Rekrutmen CPNS	147
I. Implikasi Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah	149
BAB VIII. Penutup	150
A. Kesimpulan	150
B. Saran	153
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	
DAFTAR PUSTAKA	156
PEDOMAN WAWANCARA	159
DAFTAR PERTANYAAN	163
TABEL DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN	168

DAFTAR TABEL

Tabel IV.1	Data Kecamatan di Kabupaten Gunungkidul	60
Tabel IV.2	Data Sumber Daya Aparatur Berdasarkan Pendidikan di Sekretariat Kabupaten Gunungkidul	64
Tabel V.1	Skor Kinerja Pegawai Negeri Sipil	84
Tabel V.2	Skor Variabel Kepemimpinan	89
Tabel V.3	Skor Variabel Promosi Jabatan	97
Tabel V.4.	Skor Variabel Pengawasan Melekat	105
Tabel V.5	Data Jenjang Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil	113
Tabel VI.1	Diklat PNS di Sekretariat Kabupaten Gunungkidul Tahun 2003 yang dilaksanakan Kantor Diklat Kabupaten Gunungkidul	132
Tabel VI.2	Diklat PNS di Sekretariat Kabupaten Gunungkidul Tahun 2003 yang dilaksanakan di luar Kabupaten Gunungkidul	133
Tabel VI.3	Diklat PNS di Sekretariat Kabupaten Gunungkidul Tahun 2004 yang dilaksanakan Kantor Diklat Kabupaten Gunungkidul	134
Tabel VI.4	Diklat PNS di Sekretariat Kabupaten Gunungkidul Tahun 2005 yang dilaksanakan Kantor Diklat Kabupaten Gunungkidul	134
Tabel VI.5	Diklat PNS di Sekretariat Kabupaten Gunungkidul Tahun 2006 yang dilaksanakan Kantor Diklat Kabupaten Gunungkidul	137

INTISARI

UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT KABUPATEN GUNUNGKIDUL

Seiring dengan kemajuan jaman dan kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat, peran birokrasi pemerintah dituntut lebih adaptif dan responsif terhadap berbagai perubahan yang ada. Pada saat ini kinerja pegawai negeri sipil dinilai masih belum optimal, indikasinya antara lain : kurangnya kedisiplinan, rendahnya inisiatif dan inovasi, kurang adaptif terhadap perubahan, kurangnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi, dan ketergantungan yang tinggi pada pimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Kabupaten Gunungkidul.

Populasi dalam penelitian ini ialah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Kabupaten Gunungkidul. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara proporsional, dengan mengambil sampel dari masing-masing tingkatan eselon. Sedangkan informan yang dipilih disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu hanya informan kunci. Namun jumlah informan dapat berkembang sesuai tuntutan penelitian. Analisa data yang digunakan ialah analisa data kualitatif, yang dilakukan dengan menafsirkan dan menginterpretasikan data hasil penelitian.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, ditemukan beberapa permasalahan yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil, yaitu kepemimpinan, promosi jabatan, dan pengawasan melekat. Permasalahan lain yang teridentifikasi yaitu permasalahan insentif, rendahnya motivasi dan komitmen dalam pelaksanaan tugas, kurangnya pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, Sistem dan mekanisme rekrutmen CPNS masa lalu kurang profesional.

Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Kabupaten Gunungkidul melalui : 1) Strategi Jangka Pendek, meliputi pembuatan buku catatan penilaian pegawai negeri sipil, optimalisasi fungsi dan peran pimpinan instansi dalam pelaksanaan tugas organisasi, penyusunan data base PNS, dan peningkatan fungsi pengawasan melekat. 2) Strategi Jangka Menengah, meliputi : Psikotest dan "Fit and Proper Test" bagi Calon Pejabat Struktural, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS, Promosi Jabatan bagi PNS yang telah memenuhi syarat. 3) Strategi Jangka Panjang meliputi : Perbaikan Sistem dan Mekanisme Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil, Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah.

Implikasi upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil terhadap organisasi Sekretariat Kabupaten Gunungkidul antara lain : perlunya kerja keras, semangat dan komitmen yang tinggi dari semua stakeholders untuk meningkatkan kinerja, dibunuhkannya organisasi yang modern dan dinamis, kemauan untuk berubah, kejujuran dan tanggung jawab, serta peningkatan plafon anggaran untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

ABSTRACT

EFFORTS TO IMPROVE PERFORMANCE OF CIVIL PUBLIC SERVANT IN GUNUNGKIDUL REGION

Along with the progress of science-technology and complexity of problems faced by our society in recent years, the public service officers are required to be more adaptive and more responsive due to the wind of change. Nowadays, performance of our officers is appreciated as not so optimum. Several indications should be noted below: lack of discipline, low of initiative and innovative will, less adaptive to the wind of changes. Lack of integrity and credibility in settling their main task and function, high dependency upon their leaders. This research is aimed to find out the efforts done in improving performance of civil public servants in Gunungkidul Region.

The target (population) in this research the public service officers in Gunungkidul Region's environment. Sampling technique done proportionally by taking sample from each echelon degree, while the informant is chosen to accomodate with the aim of research, viz., key informant. As for the number of informants will increase up to the research requirement. Data analysis utilized is a qualitative one, done with interpretation and assumption against the results of the research.

Based on the research, there found several problems that influence performance of the officers, viz. , leadership, functional promotion, and strictly supervision. Another problem identified was incentive problem, lack of motivation and commitment in executing the task, lack of knowledge, competence and skill, the system of and mechanism of candidate recruitment in the past years was unprofessional.

Efforts in improving the Civil Public Servant in Gunungkidul Region had done through: 1) Short Term Strategy, include: officer's assessment report book, optimizing role and function of the institution leaders in organizing the subordinates, compiling database of civil public servant, and improving the supervision. 2) Medium Term Strategy, include: psycho test, fit and proper test for the candidate of structural functionary, education and training for the officers, and functional promotion for the qualified officers. 3) Long Term Strategy, include: system and mechanism of candidate recruitment to be repaired, reconstruction of organization structure of the Region's functionary.

The implication of effort in improving performance of public servant to the organization structure of Gunungkidul Region is: required hardworking, high spirit and high commitment from all stakeholders to improve performance, need a modern and dynamic organization, willingness to change, honesty and responsibility, increasing the budget to improve human resource development.

Keywords: performance, leadership, functional promotion and supervision