

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH SERDANG BEDAGAI**

Oleh

Kariaman Sinaga, S.Sos, MAP
(Fisip. Univ. Dharmawangsa Medan)

ABSTRAK

Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2010-2015 sudah dilaksanakan, dalam dokumen tersebut terdapat empat sektor prioritas, salah satunya pengembangan sumber daya aparatur. Setelah lima tahun pelaksanaannya, perkembangan terhadap kinerja pegawai cukup baik dengan strategi yang telah tertuang dalam Renstra 2011-2015 BKD Kabupaten Serdang Bedagai.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan Renstra BKD Kabupaten Serdang Bedagai 2015-2017 terkhusus pada sektor pengembangan sumber daya aparatur. Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan analisis kinerja dalam melihat efisien dan efektif.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Dari hasil penelitian yang dilakukan ini diperoleh kesimpulan bahwa sesuai dengan alat analisis yaitu, analisis SWOT dan analisis kinerja dalam melihat efisien dan efektif sudah tercapai dan terkandung di dalam pelaksanaanaa Renstra tersebut, namun belum tercapainya kinerja secara baik dalam karena dari anlisis capaian kinerja belum mencapai apa yang diharapkan BKD Kabupaten Serdang Bedagai dikarenakan kurangnya dana.

Kata kunci: Strategi, Sumber Daya Aparatur ,Kinerja.

A. PENDAHULUAN

Kabupaten Serdang Bedagai adalah salah satu Kabupaten yang dibentuk sebagai daerah otonom baru, berdasarkan Undang-Undang Nomor: 36 Tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Toba Samosir dan Kabupaten Serdang Bedagai di Provinsi Sumatera Utara.

Kabupaten Serdang Bedagai merupakan pemekaran dari Kabupaten Deli Serdang dan sesuai dengan Perda Nomor 3 Tahun 2006, telah ditetapkan bahwa tanggal 7 Januari 2004 sebagai hari jadi Kabupaten Serdang Bedagai, dan Sei Rampah sebagai ibukota. Kabupaten Serdang Bedagai saat ini sebagai daerah yang mempunyai otonom yang sudah berdiri 12 tahun.

Berdirinya Kabupaten Serdang Bedagai dan sesuai dan Undang-Undang No. 2 Tahun 2015 yang menyatakan bahwa daerah mengurus rumah tangga sendiri demi kesejahteraan rakyatnya, yang merupakan perubahan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004. Berdasarkan undang-undang ini Serdang Bedagai sebagai daerah otonom yang masih baru berdiri, mengalami banyak problema dalam membangun Serdang Bedagai sebagai kabupaten yang mampu bersaing dengan kabupaten yang lain, dan mampu menjadi kabupaten yang madani.

Pembangunan pada era reformasi ini tidak hanya menitik beratkan pada pemekaran saja, namun sudah berpindah pada pertumbuhan ekonomi, bergeser pada penekanan aspek pembangunan sosial, politik, ekonomi yang demokratis, berkeadilan, aman, sejahtera dan pengembangan sumber daya manusia, sehingga diperlukan penciptaan kondisi dan peluang untuk menumbuhkembangkan prakarsa dan kreativitas aparat pemerintah dan masyarakat dalam perencanaan pembangunan baik di tingkat lokal maupun nasional.

Secara kuantitas jumlah sumber daya manusia aparatur (Pegawai Negara Sipil) yang memberikan pelayanan juga dirasakan sangat minim dengan rasio 1,9 % dari jumlah penduduk. Jika dibandingkan dengan Negara-negara maju yang dalam setiap 1000 penduduk terdapat 77 PNS, di Indonesia hanya sebanyak 21 PNS saja. Di daerah, rasionya bahkan lebih kecil, yakni 4 : 1000. Kondisi negatif ini kemudian diperparah dengan kualitas pendidikan mereka yang masih rendah. Ketidakseimbangan antara jumlah PNS dengan jumlah penduduk yang dilayani menyebabkan pemerintah melakukan pembenahan. Salah satu cara untuk membenahi hal tersebut adalah dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur dan terus melakukan upaya melalui berbagai kebijakan dalam rangka peningkatan kompetensi PNS demi terwujudnya pelayanan publik yang lebih baik (BPS, 2005).

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa sumber daya aparatur masih jauh dari harapan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, dan sesuai dengan Undang-undang 12 tahun 2008, maka pelayanan publik tidak bersifat sentralisasi, melainkan sudah ke desentralisasi, maka setiap aparatur negara dituntut untuk bisa melakukan tugasnya dengan

profesionalisme dan menjunjung tinggi kode etik mereka yang sesuai dengan Undang-Undang ASN yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

Namun prototipe yang terlihat masih jauh dari profesionalisme. SDM aparatur saat ini yang menunjukkan profesionalisme rendah, banyaknya praktek KKN yang melibatkan aparatur, tingkat gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat yang berbelit-belit, hidup dalam pola patronklien, kurang kreatif dan inovatif, bekerja berdasarkan juklak dan juknis serta mungkin masih banyak potret negatif lainnya yang intinya menunjukkan bahwa aparatur di Indonesia masih lemah.

Dalam suatu organisasi menginginkan agar sumber daya manusia yang mereka miliki dapat memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi organisasi tersebut termasuk organisasi pemerintah. Namun, kenyataan yang terjadi kemampuan sumber daya manusia belum dapat memenuhi harapan manajer maupun pemimpin organisasi tersebut. Dalam hal ini, menjadi kewajiban manajer maupun pemimpin untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi. Upaya pengembangan kemampuan ini mengandung konsekuensi waktu dan biaya yang harus disediakan manajer, pemimpin, dan organisasi.

Serdang Bedagai sebagai organisasi pemerintah melalui BKD menginginkan agar aparaturnya dapat memberikan sumber daya yang dimiliki dalam menjalankan pembangunan dan juga dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Namun BKD menemukan banyak persoalan dalam melakukan pengembangan sumber daya aparatur seperti berikut:

- a. Belum tersedianya database kepegawaian yang akurat dan up to date dengan sistem komputerisasi.
- b. Belum adanya standard pelayanan minimal dalam pelayanan dibidang kepegawaian.
- c. Kurangnya jumlah personil yang mampu melaksanakan tupoksi.
- d. Tingkat pencapaian kompetensi dan profesionalisme masih sangat minim untuk mendukung visi dan misi di bidang kepegawaian.
- e. Pasca administrasi kepegawaian yang termasuk didalam P3D masih belum selesai sebagaimana mestinya. Hal ini terkendala penyelesaian proses pengalihan PNS diwilayah Kecamatan Kotarih dan sekitarnya.
- f. Masih rendahnya tingkat kesadaran dalam pelaksanaan Tupoksi.
- g. Sarana dan prasarana yang masih harus ditingkatkan guna mendukung kelancaran tugas-tugas kedinasan.”

(http://www.serdangbedagaikab.go.id/indonesia/index.php?mod=home&opt=hasil_pencarian&id_content=62)

Sebagai suatu organisasi pemerintah yang dituntut untuk selalu melakukan perubahan dalam menghadapi perkembangan lingkungan dari pemerintahan tersebut. Perubahan organisasi pemerintah merupakan suatu tuntutan yang senantiasa harus dilakukan secara sistematis. Perubahan organisasi didasarkan pada upaya penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang telah, atau sedang maupun akan terjadi. Karena itu, setiap organisasi harus melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap hubungan organisasi yang dimilikinya dengan seluruh sistem yang melingkupinya.

Menurut Varney (Suhendra, 2006:57), terdapat empat faktor yang mempengaruhi organisasi untuk berubah, yaitu:

1. Organisasi secara keseluruhan, meliputi perubahan dalam iklim dan kultur organisasi, gaya atau strategi kepemimpinan, hubungan dengan lingkungannya, pola komunikasi atau proses saling mempengaruhi, dan struktur organisasi;
2. Sub-sistem dan organisasi, meliputi perubahan dalam norma yang berlaku, struktur kelompok, struktur kekuasaan dan wewenang;
3. Pekerjaan dalam kelompok, meliputi perubahan dalam prosedur pengambilan keputusan, norma kerja, norma dan prosedur komunikasi, peran-peran dalam kelompok, kekuasaan dan wewenang;
4. Tingkat-tingkat penjenjangan, meliputi perubahan dalam pola saling mempengaruhi yang terjadi antar berbagai tingkat penjenjangan, lokasi pekerjaan atau tanggung jawab, kekuasaan dan wewenang, praktek dan prosedur komunikasi, tingkat saling percaya, citra diri dan citra orang lain terhadap citra diri sendiri, dan pengendalian

Dari uraian diatas untuk meningkatkan kualitas sumberdaya aparatur tidak hanya diperlukan untuk bagaimana merubah individunya saja tetapi juga bagaimana merubah sistem dalam organisasi tersebut atau dengan kata lain dapat dikatakan dapat diawali dengan merubah dari organisasinya dulu karena jika organ-organ dari organisasi tersebut dapat dibenahi terlebih dahulu misalnya aturan-aturan dari organisasi, struktur organisasinya, atau dapat dikatakan pembenahan dalam kelembagaan organisasi tersebut terlebih dahulu. Tidak ada gunanya melakukan perubahan kepada aparturnya jika kelembagaanya tidak melakukan perubahan,berlahan tapi pasti aparturnya tersebut juga akan secara tidak langsung atau lama kelamaan akan mengikuti organisasinya tersebut.

Pemimpin organisasi pemerintah tersebut juga tidak menginginkan untuk berubah maka aparatur tersebut juga tidak akan dapat menolak, karena pasti sebagai pimpinan orang tersebut juga menginginkan bagaimana aparatur pegawainya juga mengikuti prosedur yang dia terapkan, inillah beberapa hal yang ditakutkan jika dalam sebuah organisasi atau lembaga publik membenahan sumberdaya yang dibenahi terlebih dahulu adalah pada aparaturnya karena diyakini mereka tidak akan dapat menghindar dari lingkaran keburukan organisasi. Namun kalau kemudian perubahan tersebut dilakukan terlebih dahulu kepada organisasinya tersebut misalnya dengan merubah mulai dari strukturnya, hubungan dalam lingkungan internal maupun eksternal organisasi dan juga pola komunikasi yang baik dan juga adanya aturan yang jelas dan telah disepakati bersama oleh seluruh anggota, karena dengan merubah langsung dari kelembagaan organisasi tersebut maka aparatur tersebut akan merubah dengan sendirinya karena kalau kemudian dia tidak dapat menaati peraturan maka akan mendapatkan sanksi dari organisasinya.

Untuk hal tersebut maka pemerintah perlu memikirkan bagaimana caranya agar dapat mengembangkan sumber daya aparaturnya sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan baik dengan demikian maka pembangunan yang diharapkan dapat berjalan dengan baik.

B. KERANGKA TEORI

Teori dapat dikatakan sebagai unsur penelitian yang paling besar perannya dalam penelitian. Teori memberikan landasan dan titik tolak kepada peneliti dalam mencoba menerangkan dan menelaah masalah atau fenomena yang terjadi sehingga menjadi lebih sistematis. Menurut Kerlinger dalam Efendi (2012:35) mendefinisikan teori sebagai serangkaian asumsi, konsep, konstruk, defenisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara mengkonstruksikan hubungan antar konsep dan proposisi dengan menggunakan asumsi dan logika tertentu.

Menurut Erlina (2011:33) kerangka teori adalah suatu model yang menerangkan bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor yang penting yang telah diketahui dalam suatu masalah tertentu. Kerangka teori akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian, yaitu antara variabel bebas dan variabel terikat.

Dengan demikian, dalam kerangka teori ini dikemukakan atau diberikan penjelasan mengenai variabel-variabel yang diteliti, melalui pendefinisian dan uraian yang lengkap serta mendalam sehingga dapat membantu memberikan referensi dalam penelitian. Dalam penelitian ini, adapun kerangka teori yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Strategi

Suatu organisasi membutuhkan cara dalam mencapai tujuan-tujuan sesuai dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki suatu organisasi. Kata “Strategi” pada awalnya digunakan untuk kepentingan militer saja tetapi kemudian berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti bisnis, olahraga, ekonomi, pemasaran, perdagangan, manajemen strategik, dan lain sebagainya.

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Sumarsan (2010:61), strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa terus meningkat/ *incremental* dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa datang. Jadi strategi sering kali dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Sedangkan menurut Jatmiko (2003:4), mendeskripsikan strategi sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi.

Terdapat tiga faktor yang memberikan pengaruh penting terhadap strategi:

1. Lingkungan eksternal
2. Sumber daya
3. Kemampuan internal dan tujuan yang akan dicapai

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat diartikan bahwa strategi merupakan suatu cara atau rancangan yang berorientasi pada masa depan, disusun secara matang dan memiliki keunggulan dengan memperhatikan dan memanfaatkan aspek lingkungan internal dan lingkungan eksternal suatu organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Proses dan Model Perumusan Strategi

Untuk memfokuskan pengembangan strategi suatu organisasi yang efektif maka dilakukana analisis organisasi pada saat ini. Menurut Sumarsan (2010:64), proses perumusan strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Formulasi Strategi

Terdiri dari serangkaian kegiatan meliputi:

- a. menentukan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internal
- b. mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal
- c. membuat visi dan misi
- d. menentukan tujuan jangka panjang
- e. membangun startegi alternatif

2. Implementasi strategi

Membuat tujuan jangka pendek, membuat kebijakan-kebijakan, melakukan desain struktur organisasi, mengalokasikan dan mengendalikan sumber daya serta *manage* perubahan strategi.

3. Evaluasi dan pengendalian kinerja

Terdiri dari serangkaian kegiatan, meliputi:

- a. Meninjau kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang ada sekarang
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan-tindakan korektif

3. Manfaat Strategi

Strategi memberikan langkah-langkah, dan bagaimana langkah-langkah tersebut harus dilakukan dalam mencapai tujuan. Menurut Dirgantoro (2001:9) menyatakan bahwa strategi memiliki manfaat, antara lain:

1. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi dan menentukan jalan yang mana harus ditempuh untuk mencapai tujuan
2. Untuk meningkatkan keuntungan organisasi walaupun kenaikan keuntungan organisasi bukan secara otomatis dengan menerapkan strategi

3. Membantu mengidentifikasi, memprioritaskan, dan mengeksploitasi peluang
4. Menyiapkan padangan terhadap manajemen masalah
5. Menggambarkan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas
6. Meminimumkan pengaruh dan perubahan
7. Memungkinkan keputusan utama untuk mendukung tujuan yang ditetapkan
8. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif
9. Membantu perilaku yang lebih terintegrasi

4. Jenis-Jenis Strategi

Adapun jenis-jenis strategi menurut David (2002:248-272) yaitu:

1. Strategi Integrasi, yang terdiri atas:
 - a. Integrasi ke Hilir, yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer dari produk perusahaan.
 - b. Integrasi ke hulu, yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok.
 - c. Integrasi Horizontal, yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing.
2. Strategi Intensifikasi, antara lain terdiri dari:
 - a. Penetrasi pasar, yaitu meningkatkan porsi pasar pada pasar yang sudah ada melalui usaha marketing yang lebih kuat.
 - b. Pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan yang ada pada area pasar yang baru.
 - c. Pengembangan produk, yaitu meningkatkan yang sudah ada atau menciptakan yang baru.
3. Strategi diversifikasi, antara lain terdiri atas:
 - a. Diversifikasi se-inti, yaitu menambah produk yang baru namun masih berhubungan dengan produk yang sudah ada.
 - b. Diversifikasi konglomerat, yaitu menambah produk yang baru yang tidak berhubungan dengan produk yang sudah ada.
 - c. Diversifikasi horizontal, yaitu menambah produk yang baru namun masih berhubungan dengan produk yang sudah ada dan memperkenalkan produk baru tersebut pada pelanggan yang sudah ada.
4. Strategi difensif, antara lain:

- a. *Join Venture*, yaitu berkerjasama dengan perusahaan lain membentuk organisasi terpisah.
- b. Penciutan, yaitu pengurangan biaya dan aset untuk mengantisipasi penurunan omset.
- c. Divestasi, yaitu menjual divisi atau bagian lainnya dari organisasi yang sudah ada.
- d. Pembubaran, yaitu menjual aset perusahaan seluruhnya.

5. Tantangan Dalam Perencanaan Strategis

Dalam perencanaan, tantangan harus dikenali dan diidentifikasi sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk membuat perubahan penting dalam organisasi. Adapun tantangan dalam perencanaan strategis menurut Bryson (2005: 227) antara lain yaitu:

1. Masalah manusia adalah manajemen perhatian dan komitmen. Perhatian orang-orang kunci harus difokuskan kepada isu, keputusan, konflik, dan preferensi kebijakan ditempat kunci dalam proses dan hierarki organisasi.
2. Masalah proses adalah manajemen ide strategis. Kearifan yang tidak konvensional harus diubah menjadi kearifan yang konvensional.
3. Masalah struktural adalah manajemen hubungan bagian dan keseluruhan. Lingkungan internal dan eksternal harus menjadi kaitan yang menguntungkan.

6. Manajemen Strategis

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif dibanding reaktif dalam membentuk masa depan sendiri. Hal ini memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas dan dengan demikian dapat berusaha keras mengendalikan tujuan sendiri.

Menurut David (2002:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Menurut Pearce dan Robinson dalam Sunarto dan Herawati(2004:32), manajemen strategik merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan prinsip strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan menurut Dirgantoro (2001:9), memberikan definisi tentang manajemen strategik, yaitu:

1. Suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya yang bersifat internal maupun eksternal.
2. Kombinasi ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang bersifat *cross-fungsional* yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan definisi manajemen strategis menurut para ahli tersebut, maka dapat dikatakan manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, baik eksternal maupun internal yang dilakukan secara terus menerus, mencakup perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi, dan pengendalian dalam membantu usaha pencapaian tujuan.

7. Proses Manajemen Strategik

Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan pada waktu yang tepat. Agar dapat menjaga keberlangsungannya, organisasi harus mampu dengan bijak mengenali dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

Menurut Dirgantoro (2001:12), proses manajemen strategik terdiri dari:

1. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dilakukan dengan tujuan utamanya adalah untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang (*oportunity*) yang bisa muncul serta kemungkinan-kemungkinan ancaman (*treat*) yang bisa terjadi yang diakibatkan oleh adanya perubahan yang terjadi, baik di lingkungan bisnis maupun lingkungan organisasi. Analisis lingkungan juga dilakukan terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi untuk melihat seberapa besar organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada atau mengantisipasi ancaman dan tantangan yang muncul.

2. Penetapan Visi, Misi, dan Objektif

Menetapkan visi yang dimaksud untuk memberikan arah tentang akan menjadi apa organisasi dimasa yang akan datang. Misi lebih spesifik dibandingkan dengan visi. Objektif lebih kepada penetapan target secara spesifik dan sedapat mungkin terukur.

3. Formulasi Strategi

Pada tahapan ini penekanan lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama yang antara lain adalah:

- a. menyiapkan strategi alternatif
- b. pemilihan strategi
- c. menetapkan strategi yang akan digunakan

4. Implementasi Strategi

Tahapan ini adalah tahapan dimana strategi yang telah diformulasikan tersebut kemudian diimplementasikan. Dalam tahapan implementasi ini beberapa aktivitas kegiatan yang dilakukan adalah:

- a. Menetapkan tujuan tahunan
- b. Menetapkan kebijakan
- c. Memotivasi karyawan
- d. Mengembangkan budaya dan mendukung
- e. Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- f. Menyiapkan *budget*
- g. Mendayagunakan sistem informasi
- h. Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* perusahaan

5. Pengendalian strategi

Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui sejauhmana efektivitas implementasi strategi. Aktivitas utama dalam tahapan pengendalian strategi ini adalah:

- a. *Review* faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar strategi yang sudah ada
- b. Menilai *performance* strategi
- c. Melakukan langkah koreksi

8. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategis membantu organisasi dalam membuat suatu strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional pada pilihan

strategis. Menurut Greenley dalam David (2002:19), menyatakan bahwa manajemen strategis menawarkan manfaat, yakni:

1. Memungkinkan mengenali, menetapkan prioritas, dan memanfaatkan berbagai peluang
2. Menyediakan pandangan objektif mengenai masalah manajemen
3. Menjadi kerangka kerja untuk memperbaiki koordinasi dan pengendalian aktivitas
4. Meminimalkan pengaruh kondisi dan perubahan yang merugikan
5. Memungkinkan keputusan utama yang lebih baik mendukung sasaran yang telah ditetapkan
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif untuk mengenali peluang
7. Memungkinkan sumber daya yang lebih kecil dan waktu yang lebih sedikit dicurahkan untuk mengoreksi kesalahan atau keputusan
8. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf
9. Membantu memadukan tingkah laku individu menjadi usaha total
10. Menyediakan dasar untuk penjelasan tanggung jawab individu
11. Memberikan dorongan untuk pemikiran kedepan
12. Menyediakan pendekatan kerja sama, terpadu, dan antusias dalam menangani berbagai masalah dan peluang
13. Mendorong sikap yang menerima perubahan
14. Memberikan tingkat disiplin dan formalitas yang tepat pada manajemen dari suatu bisnis

9. Analisis SWOT

Diperlukan adanya data maupun informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi agar dapat menyusun suatu strategi yang efektif. Cara yang paling umum dan sering digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yaitu dengan melakukan analisis SWOT.

Menurut Sudarno (2008:115), analisis SWOT terdiri dari empat faktor yaitu:

1. Kekuatan (*strenght*), merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi itu sendiri
2. Kelemahan (*weakness*), merupakan kondisi kelemahan yang terdapat organisasi yang ada.
3. Peluang (*Opportunity*), merupakan kondisi peluang berkembang dimasa mendatang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi itu sendiri.
4. Ancaman (*threat*), merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi.

Salah satu alat yang digunakan untuk melakukan analisis SWOT adalah dengan menggunakan matrix SWOT. Matri SWOT dapat membantu dalam pengembangan tipe strateginya. Matrix SWOT dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1. Matrix SWOT

	<i>Kekuatan (S)</i>	<i>Kelemahan (W)</i>
<i>Opportunities (P)</i>	Strategi SO Gunakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang	Strategi WO Gunakan strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengurangi/mengatasi kelemahan
<i>Ancaman (T)</i>	Strategi ST Gunakan strategi menggunakan kekuatan menghadapi ancaman	Strategi WT Gunakan strategi yang memperkecil kelemahan untuk menghadapi ancaman

Sumber: (Wheelen dan Hunger dalam Amir 2012:119)

Matrix ini menjelaskan bahwa ada empat strategi yang bisa dikembangkan:

Strategi SO: Strategi yang memanfaatkan kekuatan agar peluang yang ada bisa dimanfaatkan

Strategi WO: Strategi yang mencoba meminimalkan kelemahan untuk memperbaiki kelemahan dalam rangka mencoba meraih peluang yang ada

Strategi ST: Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencoba mengatasi atau memperkecil ancaman yang dihadapi

Strategi WT: Strategi yang mencoba meminimalkan atau mengurangi kelemahan dalam rangka mencegah ancaman yang harus dihadapi.

Adapun yang menjadi tahap-tahap analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaaan data untuk keperluan atas tujuan tertentu. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data merupakan langkah penting, karena data yang dikumpulkan digunakan untuk analisis. Oleh karena itu, data yang dikumpulkan harus cukup valid untuk digunakan. Validitas data dapat ditingkatkan jika teknik pengumpulan, alat pengukur dan cara pengukurannya berkualitas.

Selain penggunaan metode yang tepat diperlukan pula kemampuan memilih dan bahkan juga menyusun alat pengumpul data yang tepat/relevan. Alat pengumpul data dikenal dengan sebuta instrument pengumpulan data. Kecermatan dalam memilih dan menyusun teknik dan alat pengumpul data sangat berpengaruh terhadap objektivitas hasil penelitian. Dengan kata lain, teknik dan instrument yang tepat dalam pengumpulan data akan memungkinkan dicapainya pemecahan masalah secara valid dan reliabel, yang pada gilirannya akan memungkinkan dirumuskannya generalisasi yang objektif.

Instrumen utama yang digunakan untuk pengumpulan data di sini adalah human instrument.

Dengan kata lain, alat penelitiannya adalah peneliti sendiri. Hal ini dilakukan agar instrumen mampu menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Peran peneliti sebagai *key instrument*. Kedudukan peneliti sangat kompleks, selain sebagai perencana, ia juga bertugas sebagai pengumpul data,

penafsir data, dan pada akhirnya juga ia harus berperan sebagai pelapor hasil penelitian itu sendiri. Kedudukan dalam pengumpulan data memiliki peran yang sangat strategis. Dengan keunggulan fisik dan psikologisnya yang fleksibel, ia bisa memanfaatkan segala kemampuan fisik maupun psikologinya itu sebagai alat pengumpul data. Dalam dirinya, terkandung berbagai macam alat (*instrument*) pengumpul data yang lengkap. Indra penglihatan, rasa, raba, bau bisa digunakan untuk mengenali objek yang ada dihadapannya. Pikirannya bisa digunakan untuk mengungkap hal-hal yang tak terdeteksi oleh keenam indra tubuhnya itu. Itulah keunggulan dari manusia (peneliti) sebagai instrumen.

Instrumen lainya adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara adalah tanya jawab yang dilakukan untuk memperoleh informasi secara mendalam. Studi dokumentasi adalah menggali data melalui dokumen-dokumen. Data yang dikumpulkan adalah Data internal dan eksternal.

2. Tahap Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui langkah-langkah : data reduction, dan data display. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Reduksi Data (*data reduction*). Semakin lama pengumpulan data berlangsung, maka akan semakin banyak data yang diperoleh. Data dari berbagai sumber tersebut ada yang sama, ada yang berbeda, ada yang penting, ada yang tidak penting, ada yang benar dan ada yang tidak benar. Dalam tahap reduksi ini peneliti melakukan pengklasifikasian data, memilih data yang berguna, yang penting, dan yang bermakna. Data yang tidak diperlukan dibuang. Melalui reduksi data ini, maka gambaran hasil penelitian menjadi jelas dan tajam.
- b. Penyajian Data (*datadisplay*). Setelah data direduksi, agar data tersebut mudah dipahami dengan baik oleh diri sendiri, maupun oleh orang lain, maka data tersebut perlu disajikan. Penyajian data dapat dilakukan melalui berbagai bentuk matrik. Dalam analisis SWOT penyajian data dibuat dalam bentuk Matrik Faktor Internal dan Matrik Faktor Eksterna.

10. Aparatur Pemerintah

Berdasarkan Undang-undang dasar 1945, yang dimaksud dengan aparatur negara adalah alat-alat perlengkapan Negara yang meliputi aparatur eksekutif, aparatur yudikatif,

aparatur legislatif, aparatur konsultatif, dan aparatur pemeriksaan. Dan berdasarkan hal itu dapat dikatakan bahwa aparatur Negara adalah orang-orang yang mengabdikan kepada Negara.

Pengertian aparatur pemerintah menurut Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 48 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 1 ayat 1, adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang diangkat oleh pejabat yang berwenang menurut perundang-undangan dan digaji berdasarkan undang-undang.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesian yang dimaksud dengan aparat adalah badan pemerintahan, instansi pemerintah, pegawai negeri, alat Negara. Sedangkan istilah aparatur pemerintah diartikan sebagai pegawai negeri, alat Negara, aparatur Negara. Kata aparatur sendiri berarti perangkat alat (Negara, pemerintah), para pegawai negeri. Aparatur pemerintah merupakan alat kelengkapan Negara terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan.

Pengertian Pegawai Negeri menurut UU No. 43 tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian pasal 1 ayat 1, adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang aparatur Negara sipil adalah orang yang diangkat pejabat Negara dan mengikat diri dengan perjanjian untuk bekerja kepada pemerintah yang gajinya berdasarkan undang-undang yang berlaku. Dengan demikian aparatur pemerintah dapat diartikan sebagai orang yang bekerja kepada pemerintah dan mendapat gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku, serta alat Negara untuk menjalankan pemerintahan.

10. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sebelumnya kita harus terlebih memahami yang namanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Wether dan Davids (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Selanjutnya Nawawi mengatakan ada tiga pengertian sumber daya manusia, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan);
2. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai organisasi dalam mewujudkan eksistensinya;
3. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Satu organisasi untuk dapat berkembang terus itu ditentukan oleh sumber daya manusianya. Jadi, sumber daya manusia merupakan sesuatu yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan dalam meningkatkan organisasi. Selain hal diatas, ada tiga sumber daya strategis yang mutlak dimiliki organisasi, dan ketiga hal itu menurut Ruki (2003) adalah:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat bisa disebut dengan modal insani.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang di perlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Menurut Geoger R. Terry menyatakan, manajemen merupakan Pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain (Geoger R. Terry dalam namawi 2008:39). Manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien (Mutiara S. Panggabean 2004:13)

Jadi, menurut Mutiara S. Panggabean dalam buku manajemen Sumber daya manusia mengatakan:

Manajemen yang berkaitan dengan pengolehaan pemberdayaan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan,

pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, serta pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mutiara S. Panggabean 2004: 15)

11. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan suatu organisasi/ instansi pemerintahan perlu yang namanya mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia, agar mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Menurut Namawi dalam buku manajemen Sumber daya manusia mengatakan ada 4 manfaat dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia:

1. Manfaat dalam perorangan, dalam organisasi memerlukan yang namanya pengorganisasian agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. MSDM membuat seluruh pengorganisasian berjalan dengan efektif dan efisien.
2. Manfaat Fungsional, dilihat dari fungsi-fungsi di dalam organisasi, manajer mengambil keputusan dan penentuan kebijakan yang akan dilakukan oleh pengawainya. Dengan mengimplementasikan MSDM secara fungsional maka manejer mampu melakukan kerjasama dengan baik dengan pengawai, memahami peranan kompensasi, manajer mampu memberikan penilaian secara objektif, serta perekrutan yang efektif dan efisien.
3. Manfaat bagi pengawai, pengawai merupakan asset utama dalam organisasi. Dengan mengimplementasikan MSDM, pengawai akan merasa aman dan puas dalam bekerja, memperoleh jaminan keselamatan, memperoleh keadilan dari perlakuan yang tidak adil, dll.
4. Manfaat bagi masyarakat, organisasi tidak lepas dari masyarakat. Dengan mengimplematasikan MSDM, maka organisasi akan berfokus dalam meberikan pelayanan, berjalan sesuai dengan hokum, masyarakat akan dibuat jadi partner, dan masyarakat akan mendapat pengertian tentang organisasi/ instansi dengan baik.

Manajemen Sumber daya manusia sangat membantu dalam pertumbuhan suatu organisasi/ pemerintahan. Disini pemerintah harus memperhatikan setian pengawainya yang sedang bekerja.

12. Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan (development) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Pengembangan merupakan hal yang penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik/pemerintah tidak terlepas dari pengaruh era globalisasi yang mengharuskan aparaturnya memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Menurut Anwar (2003:50) pengembangan merupakan suatu proses

pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan.

Menurut Sedarmayanti (dalam Hasibuan, 2001:26) bahwa pengembangan dapat diartikan dari dua sudut yaitu secara makro dan mikro. Secara makro pengembangan merupakan suatu peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, proses peningkatan mencakup perencanaan pengembangan dan Pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal, hasil ini dapat berupa jasa, benda atau uang. Demikian pula Hasibuan (2001:68) mengemukakan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Pendapat Sikula (dalam Hasibuan, 2001:69) bahwa pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajemen belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pendapat lain juga dikemukakan oleh John Bella pada pengutip yang sama dimana antara pendidikan dan latihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Dimana pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama.

Masalah pengembangan menurut beberapa pendapat seperti Flippo (1984) dalam Martoyo (2000:62) dipergunakan istilah pengembangan untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan para karyawan. Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Mangkunegara (2001:43) bahwa pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah. Sementara itu Osborne dan Gaebler (2000:26) menjelaskan bahwa pengembangan justru lebih mementingkan pengembangan visi dan misi aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada publik. Sejalan dengan desentralisasi, mereka lebih mengedepankan pengembangan sumberdaya aparatur pada visi, misi, inovasi, dan kemampuan aparat untuk melakukan semangat wirausaha dalam pelaksanaan tugas mereka. Semangat ini merupakan semangat kerja yang lebih

berorientasi menghasilkan dari pada menghabiskan anggaran dan pada waktu yang sama kepentingan publik justru dapat ditingkatkan pelayanannya. Dari beberapa pendapat di atas pengembangan sumber daya aparatur merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dan suatu usaha atau proses pendidikan jangka panjang yang tersusun secara sistematis yang dilakukan oleh aparatur dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan.

13. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan sumber daya aparatur secara makro adalah penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif. Menurut Notoatmodjo (1998:8), yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi sumber daya aparatur sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Yang menjadi faktor internal disini adalah yang mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut Antara lain:

1. Misi dan tujuan organisasi.
2. Strategi pencapaian tujuan.
3. Sifat dan jenis kegiatan.
4. Jenis teknologi yang digunakan.

b. Faktor Eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan, dan tidak terlepas dari lingkungan eksternal.

Yang menjadi faktor-faktor eksternal sebagai berikut:

1. Kebijakan pemerintah
2. Sosio-budaya masyarakat
3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

14. Metode Pengembangan Aparatur (Sumber Daya Manusia)

Metode pengembangan aparatur berarti langkah-langkah yang digunakan untuk meningkatkan sumber daya manusia. Menurut Anwar (2003 : 66-68), yang menjadi metode pengembangan aparatur (sumber daya manusia):

a) Understudies

Understudy adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Konsep *understudies* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan menajer.

b) *Job Rotasi dan Kemajuan Berencana*

Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Dalam hal ini juga harus direncanakan secara sistematis dalam melakukan perpindahan dalam mencapai kemajuan yang diinginkan.

c) *Coaching-Counseling*

Coaching suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan. *Konseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan suatu organisasi dapat tercapai dengan baik.

15. Manfaat Dan Mengukur Pengembangan

Menurut Moekijat (1991:42), dalam mengukur hasil dari suatu pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran perubahan dalam hasil pelaksanaan pekerjaan.
2. Pengukuran perubahan dalam perilaku perseorangan
3. Ujian peserta latihan
4. Penilaian program oleh peserta latihan dan
5. Pemeriksaan oleh para ahli.

Manfaat dari pengembangan manajemen:

1. Pekerjaan pemimpin lambat laun bertambah sulit.
2. Latar belakang ekonomis, psikologis, sosial dan politik yang dinamis, didalam mana pemimpin yang modern harus bekerja adalah jauh lebih sulit dan memerlukan pengertian dan penglihatan yang luas, fleksibel dan penyesuaian dalam peristiwa yang berubah dengan cepat.
3. Pengembangan manajemen merupakan ciri manajemen yang efektif.

16. Pengukuran Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mahsun (2006:25)

kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* dalam suatu organisasi. Kinerja juga sering disebut sebagai tingkat keberhasilan seseorang/kelompok dalam mencapai suatu sasaran.

Menurut Mangkunagara (2002) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab. Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Sedangkan kinerja menurut Nurlaila (2010) adalah hasil atau keluaran dari suatu proses.

Dari penjelasan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja (*performance*) adalah tingkat keberhasilan secara menyeluruh baik secara kuantitas maupun kualitas dalam jangka waktu yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan, atau sasaran suatu organisasi yang telah ditetapkan selama ini. Pencapaian ini juga dilihat dari kualitas dalam sikap karyawan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang di inginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan, menurut Roberston dalam Mahsun (2006:25), sedangkan menurut Lohman dalam Mahsun (2006) pengukuran kinerja suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, menurut Mahsun (2006:26) ada empat elemen pokok pengukuran kinerja:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, akuntabilitas).

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses penilaian yang dialami seorang karyawan dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

17. Indikator Kinerja

Definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Sementara menurut Lohman (2003), indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa ukuran yang digunakan dalam menggambarkan tingkat pencapaian secara efisien dan efektivitas dalam operasi dengan berpedoman pada target yang ditentukan dalam tujuan organisasi. Menurut Moeheriono (2011) dalam menentukan indikator kinerja yang ideal dalam suatu organisasi harus memperhatikan beberapa hal di bawah ini:

- a. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dengan mudah.
- b. *Measurable*, dapat diukur dan ukuran yang digunakan jelas.
- c. *Attributable*, bermanfaat dalam mengambil keputusan.
- d. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan waktu.
- e. Efektif dan efisien.
- f. *Consistency*, mengambil keputusan indikator yang konsisten.
- g. *Comparability*, indikator kinerja harus mempunyai nilai banding yang tetap.
- h. *Clarity*, indikator kinerja harus sederhana yang artian dapat dimengerti dengan mudah.
- i. *Controllability*, pengukurannya harus sesuai dengan wilayah kerjanya.
- j. *Contingency*, dalam perumusan indikator harus mempertimbangkan berbagai aspek.
- k. *Comprehensiveness*, harus dapat merefleksikan semua aspek perilaku penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
- l. *Relevance*
- m. *Timely*
- n. Efektif data dan informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

18. Jenis Indikator Kinerja Pemerintah Daerah

Jenis indikator kinerja pemerintah menurut Mahsun (2006:77) meliputi:

1. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Indikator Proses (*proses*). Organisasi menentukan ketetapan dalam merumuskan ukuran kegiatan.

3. Indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik.
4. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah.
5. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Sedangkan menurut Palmer dalam Mahsun (2006) jenis indikator kinerja pemerintah daerah antara lain:

1. Indikator biaya.
2. Indikator produksi.
3. Tingkat penggunaan (misalnya sejauh mana layanan yang tersedia digunakan).
4. Target waktu.
5. Volume pelayanan.
6. Kebutuhan pelanggan.
7. Indikator kualitas pelayanan
8. Indikator kepuasan pelayanan
9. Indikator pencapaian tujuan.

Dari hal di atas dapat dilihat bahwa jenis indikator kinerja dalam pemerintah itu sangat banyak dan bisa digunakan untuk melihat tingkat kinerja suatu pegawai dalam suatu instansi pemerintah.

19. Menyusun Indikator Kinerja

Dalam menyusun indikator kinerja terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menetapkan indikator kinerja agar dapat mengukur kinerja pemerintah tersebut. Menurut BPKP (2000), adapun yang menjadi langkah utama dalam penyusunan indikator kinerja sebagai berikut:

1. Susun dan tetapkan rencana strategis lebih dahulu (visi, misi, falsafah, kebijakan, tujuan, sasaran, strategi, program, anggaran).\
2. Identifikasi data/informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja.
3. Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijaksanaan program/kegiatan.

20. Kinerja aparatur Pemerintah

Sebelum memahami manajemen kinerja aparatur pemerintah, terlebih dahulu memahami yang namanya kinerja. Kinerja adalah terjemahan dari *performence* yang berarti penampilan atau unjuk kerja atau prestasi. Menurut Benardin dan Russel dalam Keban (2004) menekankan kinerja pada *outcome* yang dihasilkan yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu.

Jadi dengan demikian, kinerja berarti yang bertujuan pada serangkaian hasil yang diperoleh aparatur dalam kurun waktu tertentu, namun hal itu tidak masuk dalam karakteristik pribadi aparatur yang dinilai. Kinerja meletakkan pada proses rangkaian kegiatan dalam melakukan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

Manajemen kinerja menurut Dharma dalam Nasution (2010:150), suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok kerja, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standart dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Berdasarkan penjelasan diatas, manajemen kinerja berarti suatu proses yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan sumber daya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Menurut Bacal (2001) manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seseorang pegawai dengan penyelia langsungnya. Hal yang sama juga dikatakan Nasution (2010:144) manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus Antara atasan dengan karyawannya yakni adanya saling berbicara dan adanya respon terhadap apa yang dibicarakan atara atasan dengan karyawan, di mana kedua belah pihak saling belajar dan mengembangkan diri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja mempunyai komponen-kompene sebagai berikut:

- a. Adanya perencanaan kinerja
- b. Komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus
- c. Adanya pengumpulan data, pengamatan dan dokumentasi
- d. Adanya pertemuan evaluasi kinerja
- e. Adanya diagnosa kinerja dan bimbingan
- f. Adanya pembuatan rencana kembali

Hal diatas yang menjadi bagian dari manajemen kinerja. Jadi manajemen kinerja aparatur pemerintah adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah sebagai alat Negara dalam menjalankan pemerintnahan, menggunakan manajemen kinerja dalam menjalankan pekerjaannya, yaitu dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat guna mencapai tujuan dari pemerintah tersebut, agar efektif dan efisien.

21. Definis Konsep

Menurut Efendi dan Tukiran, konsep adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Dengan konsep maka akan dapat melakukan abstraksi dan menyederhanakan pemikirannya melalui penggunaan suatu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lain (Effendi dan Tukiran 2006:74). Oleh sebab itu, konsep yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Strategi suatu cara atau rancangan yang berorientasi pada masa depan, disusun secara matang dan memiliki keunggulan dengan memperhatikan dan memanfaatkan aspek lingkungan internal dan lingkungan eksternal suatu organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)

Kinerja aparatur pemerintah. Kinerja (*performance*) adalah tingkat keberhasilan secara menyeluruh baik secara kuantitas maupun kualitas dalam jangka waktu yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan, atau sasaran suatu organisasi yang telah ditetapkan selama ini. Pencapai ini juga dilihat dari kualitas dalam sikap karyawan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Jadi kinerja aparatur adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah sebagai alat Negara dalam menjalankan pemerintnahan, menggunakan manajemen kinerja dalam menjalankan pekerjaannya, yaitu dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat guna mencapai tujuan dari pemerintah tersebut, agar efektif dan efisien.

C. METODE PENELITIAN

1. Bentuk Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena peneliti akan mengkaji bagaimana strategi pemberdayaan sumber daya aparatur guna meningkatkan kinerja pemerintahan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang utuh mengenai pelaksanaan tersebut.

Sugiyono (2010:15) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Pengertian metode deskriptif menurut Sugiyono (2009:21) adalah sebagai adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas, sedangkan menurut Moh. Nazir (2003:4) pengertian metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Jadi dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang menggunakan satu variable tanpa menggunakan variable lain sebagai objek pembandingan. Berdasarkan tujuan dilakukan penelitian ini, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan deskriptif yang bermaksud untuk menemukan gambaran tentang bagaimana strategi pemberdayaan sumber daya aparatur guna meningkatkan kinerja pemerintah di Kabupaten Serdang Bedagai.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai berlokasi di Jalan Negara No. 300, Sei Rampah Sumatera Utara 20995.

3. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak dikenal dengan adanya populasi dan sampel. Oleh karena itu untuk dapat memperoleh informasi yang lebih jelas mengenai masalah penelitian

yang dibahas maka penulis menggunakan teknik informan. Subjek penelitian yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian.

Menurut Moeleong (2000:99), Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan Informasi tentang situasi latar belakang penelitian. Informan adalah orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti.

Adapun informan penelitian yang menjadi objek penelitian ini adalah:

1. Informan kunci: yakni mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian atau informan yang mengetahui permasalahan yang sedang diteliti. Adapun yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini adalah Subbag Strategi Badan Pengembangan Sumber Daya di Kabuputen Serdang Bedagai
2. Informan utama yakni mereka yang terlibat secara langsung dalam interaksi sosial yang sedang diteliti. Adapun yang menjadi informan utama dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawai Daerah Serdang Bedagai.
3. Informan tambahan yakni mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang sedang diteliti. Adapun yang menjadi informan tambahan dalam penelitian ini adalah pegawai atau staf Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai.

4. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Suyanto dan Sutinah (2005:55), data kalau digolongkan menurut sumbernya dapat dibagi menjadi dua, yakni:

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti (responden)
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari lembaga atau institusi tertentu.

Untuk memperoleh data dan informasi serta bahan-bahan lainnya untuk mendukung dalam penyelesaian penelitian ini, dilakukan pengumpulan data. Menurut Hasan (2002:83), pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan mendukung dan menunjang penelitian.

Oleh karena itu, teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Teknik Pengumpulan Data Primer

Teknik pengumpulan data primer adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dilokasi penelitian. Pengumpulan data primer dapat dilakukan dengan:

- a. Wawancara mendalam, yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara (Bungin 2007:108).
- b. Pengamatan atau obsevasi, yaitu kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja panca indra mata serta dibantu dengan panca indra lainnya. Dari pengertian tersebut sesungguhnya dimaksudkan bahwa metode opsevasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan (Bungin 2007:115).

2. Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Teknik pengumpulan data sekunder merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengumpulan bahan kepustakaan yang dapat mendukung data primer.

Teknik pengumpulan data sekunder dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen berikut:

- a. Studi Kepustakaan, yaitu seorang peneliti yang mendalami, mencermati, menelaah, dan mengidentifikasi pengetahuan yang ada dalam kepustakaan (sumber bacaan, buku-buku referensi, atau hasil penelitian lain) yang menunjang penelitiannya. (Hasan 2002:45). Ada tiga kriteria studi kepustakaan yang baik, yakni relevansi, kelengkapan, dan kemutakhiran.
- b. Studi Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen (Hasan 2002:87)

5. Teknik Analisis Data

Menurut Lexy J. Moleong dalam Hasan (2002:97), analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Penelitian ini akan menggunakan teknik analisis data kualitatif dan analisis SWOT. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009:246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data tersebut, yakni:

1. Reduksi data (Data Reduction)

Reduksi data dilakukan dengan merangkum hal-hal yang penting tentang penelitian dengan mencari tema dan pola hingga memberikan gambaran lebih jelas serta mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya,

2. Penyajian data (Data Display)

Bermakna sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan

3. Verifikasi (Conclusion Drawing)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan awal tersebut didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Teknik ini dilakukan dalam melakukan analisis tujuan penelitian nomor 2, sedangkan untuk tujuan penelitian nomor 1 digunakan analisis SWOT, menurut Sudarno (2008:115), analisis SWOT terdiri dari empat faktor yaitu:

1. Kekuatan (*strength*), merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi itu sendiri
2. Kelemahan (*weakness*), merupakan kondisi kelemahan yang terdapat organisasi yang ada.
3. Peluang (*Opportunity*), merupakan kondisi peluang berkembang dimasa mendatang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi itu sendiri.
4. Ancaman (*threat*), merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Berdasarkan analisis dan temuan isu strategi yang telah diuraikan diatas maka pada tahap selanjutnya akan membahas mengenai apa yang menjadi kekuatan (*strength*) andalan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai untuk pengelolaan dan kelemahan (*weaknes*) yang menjadikan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai sulit menjalankan tugas dan fungsinya dapat ditinjau dari segi internal Badan Kepegawaian Daerah

Kabupaten Serdang Bedagai. Pengaruh eksternal dari organisasi dapat diidentifikasi dengan peluang (*opportunity*) yang merupakan kesempatan-kesempatan yang diciptakan oleh dunia luar Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai yang dapat menjadikan perkembangan dalam hal pelayanan khususnya dalam pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Serdang Bedagai dan ancaman (*threat*) yaitu berupa persaingan-persaingan di lingkungan eksternal yang memungkinkan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai sulit untuk berkembang bahkan hal buruk lainnya.

1.3.1 Analisis Faktor Internal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai

Faktor internal dalam bahasan ini akan membahas pendalaman mengenai sumber daya yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Dari analisis faktor internal ini akan diperoleh sebuah pemahaman kekuatan yang dimiliki oleh organisasi yang dapat dipergunakan sebagai andalan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai untuk berkembang dalam pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Serdang Bedagai, selain kekuatan juga akan diperoleh pemahaman tentang kelemahan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai yang dapat dianalisis sebagai informasi yang dapat dipertimbangkan dan bahkan diperkecil sehingga nantinya kelemahan tersebut tidak menjadi sebuah penghalang bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai dalam pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat. Analisis lingkungan internal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan yang tersedia seperti struktur organisasi, sumber daya manusia, prasarana dan sarana; serta berbagai kelemahan yang dapat menghambat upaya pelaksanaan tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai.

Analisis lingkungan internal di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai meliputi identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, meliputi:

1. Kekuatan (potensi) yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai, yaitu:
 - a. Struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai yang jelas, yaitu Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai telah menjelaskan hubungan antara bidang yang satu

dengan yang lain yang menunjukkan hubungan yang baik dimana telah ada alur kerja yang jelas.

- b. Tersedianya sumber daya manusia yang memadai dimana saat ini terdapat sebanyak 34 Pegawai Negeri Sipil dan 8 orang Tenaga Kerja Kontrak yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai. Pegawai tersebut terdiri atas berbagai golongan dan tingkat pendidikan yang memadai. Dengan jumlah pegawai yang ada saat ini telah mampu melaksanakan tugas dan fungsi dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai yang saat ini diemban.
- c. Tersedianya prasarana dan sarana yang memadai yang dapat menunjang pelaksanaan setiap kegiatan yang telah direncanakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai untuk pengembangan sumber daya aparatur.
- d. Tersedianya anggaran untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai yang berasal dari APBD. Adapun anggaran yang disalurkan pemerintah kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai terus ditingkatkan setiap tahunnya guna menunjang pelaksanaan fungsi dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai.
- e. Dasar hukum yang kuat untuk menjalankan kegiatan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai. Hal ini didasari dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Keputusan MENPAN No. B/448/M.PAN/2/2004 tanggal 27 Februari 2004 Perihal Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Serdang Bedagai, Surat ederan MENPAN Nomor 04 Tahun 2013 Tentang Pemberian Tugas Belajar dan Ijin Belajar Bagi PNS. Untuk rincian tugas pokok dan fungsi sendiri telah diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 5 Tahun 2010 Tentang Rincian Tugas dan Fungsi Jabatan pada Organisasi Lembaga Teknis Daerah Serdang Bedagai, sehingga menunjukkan bahwa kedudukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai jelas dan memiliki dasar hukum yang kuat dalam pelaksanaan kegiatannya.
- f. Tata tertib administrasi baik, karenan berdasarkan ederan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 Tentang Pemberian Tugas Belajar dan Ijin Belajar Bagi PNS dan Peraturan Bupati Serdang Bedagai Nomor 8 Tahun 2015 yang menunjukan bahwa adanya perbaikan administrasi yang berlandaskan hukum yang jelas.

- g. Manajemen keuangan organisasi yang terkelola secara optimal. tingkat penyerapan dana untuk membiayai berbagai program dan kegiatan pengembangan sumber daya aparatur sepenuhnya optimal, karena dana yang terserap 98%.
 - h. Tingginya komitmen Kepala BKD untuk memenejemen aparat BKD dengan baik.
 - i. Integritas moral aparat BKD yang baik.
2. Kelemahan (kendala) yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai, yaitu :
- a. Kurangnya sumberdaya manusia yang terampil, inovatif serta kreatif dalam melaksanakan tugas-tugas di pengembangan sumber daya aparatur dan bidang teknik informatika. Meskipun dari segi kuantitas pegawai di BKD Kabupaten Serdang Bedagai telah mencukupi untuk mengemban tugas di BKD Kabupaten Serdang Bedagai, namun hal itu belum mampu untuk memberikan pelayanan maksimal karena BKD Kabupaten Serdang Bedagai masih mengalami kekurangan tenaga dalam bidang khusus, terutama bidang program komputer.
 - b. Belum memadainya beberapa sarana pendukung kantor dalam menunjang kelancaran fungsi organisasi khususnya dalam bidang hiburan, seperti TV, dan ruang kantor yang masih sedikit serta kurangnya jumlah meja dan kursi dan komputer yang sedikit yaitu hanya berjumlah 3 unit.
 - c. Terbatasnya jumlah, cakupan dan kelengkapan data dan sistem informasi tentang sumberdaya PNS sehingga mempersulit dalam mengakses data setiap PNS yang ada di Kabupaten Serdang Bedagai.
 - d. Lemahnya kemampuan koordinasi dan komunikasi terhadap SKPD bahkan instansi lain yang bersangkutan dengan PNS.
 - e. Terbatasnya dana untuk menampung program kegiatan.

1.3.2 Analisis Faktor Eksternal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai

Identifikasi dan analisa lingkungan eksternal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai dilakukan untuk mencatat dan mengkaji peluang yang tersedia dan ancaman yang mungkin muncul dalam pelaksanaan tugas BKD di Kabupaten Serdang Bedagai. Dari hasil identifikasi dan analisa lingkungan eksternal, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai adalah sebagai berikut:

1. Peluang, Yang tersedia bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai, yaitu:

- a. Adanya dukungan yang kuat dari Bupati/wakil Bupati serta seluruh *stakeholder* yang berhubungan dengan pengembangan dengan adanya perguruan tinggi ikut dalam pelaksanaan pengembangan seperti yang dilakukan pada diklat bulan 5 tahun 2016 yang di ketuai oleh Bapak Badarudin, guru besar FISIP USU .
 - b. Terbukanya BKD Kabupaten Serdang Bedagai dengan instansi yang mendukung pengembangan pemberdayaan dan mengajak tokoh masyarakat dalam melakukan pengawasan terhadap kegiatan BKD Kabupaten Serdang Bedagai.
 - c. Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang mendukung Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai.
 - d. Kebijakan yang ada sertifikasi pada PNS fungsional membuat para PNS terbuka terhadap pengembangan pelayanan yang jauh lebih baik.
 - e. Adanya Lembaga Aparatur Negara di daerah, yang mendukung terjadinya kegiatan BKD Kabupaten Serdang Bedagai, terutama dalam bidang pengembangan sumber daya aparatur.
 - f. Kerjasama dan hubungan yang harmonis antar Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan Pemerintah dan pihak swasta, serta masyarakat dalam hal pengembangan sumber daya aparatur.
 - g. Adanya peluang untuk melakukan *study* banding mengenai system dan tata kerja aplikasi kepegawaian.
2. Ancaman yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai, yaitu:
- a. Adanya perubahan kebijakan dari MENPAN mempengaruhi pelayanan yang diberikan BKD Kabupaten Serdang Bedagai terhadap PNS dan bisa membuat PNS jadi merasa bingung.
 - b. Masih adanya pikiran dari PNS untuk tidak melakukan pengembangan sumber daya yang dimilikinya, karena merasa puas dengan apa yang dimilikinya.
 - c. Tingginya pertumbuhan penduduk dan tidak diiringi dengan penerimaan PNS karena kebijakan PNS, membuat PNS merasa sudah tidak sempat melakukan pelatihan.
 - d. kurangnya koordinasi dengan SKPD lain serta instansi vertikal terkait bidang pengembangan sumber daya aparatur.
 - e. Adannya PNS yang terikat dengan perguruan tinggi ketika melakukan pelatihan membuat tidak dapat bekerja dengan semestinya.

4.4 Matrik SWOT

Matriks SWOT digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi strategi apa yang akan diambil kedepannya dengan menggabungkan analisis dari faktor internal (Kekuatan dan kelemahan) dan Eksternal (peluang dan ancaman) yang pada akhir strategi tersebut dapat dipergunakan oleh organisasi untuk pengembangan organisasi dan bahkan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Visualisasi gambar dibawah ini akan menampilkan hasil dari teknik analisis SWOT yang dianalisis berdasarkan lingkungan internal yakni berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yakni berupa peluang dan ancaman untuk pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Serdang Bedagai.

Setelah melakukan analisis dengan menggunakan analisis matriks SWOT maka diperoleh isu-isu strategis yang berasal dari kombinasi antara faktor internal dan eksternal dari organisasi. Adapun isu-isu strategis ini merupakan kondisi yang harus diperhatikan kedepannya sebagai langkah untuk pengembangan sumber daya aparatur dalam meningkatkan kinerja pegawai. Isu-isu strategi yang ditemukan dari hasil analisis dengan matriks SWOT adalah sebagai berikut:

1. Memaksimalkan pengelolaan dana dari APBD yang diberikan pemerintah daerah dalam melaksanakan tugas di BKD. Dana yang mencukupi dan penyaluran yang tepat akan membuat terlaksananya program yang telah dibuat dan meningkatnya pelayanan kepada PNS.
2. Melakukan kerjasama kepada SKPD dan instansi vertikal yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur. Kerjasama yang baik akan membantu tercapainya program pengembangan sumber daya aparatur dalam melakukan pengembangan pelayanan terhadap kualitas sumber daya manusia (PNS).
3. Meningkatkan kerjasama dengan pihak perguruan tinggi dan masyarakat dalam melakukan pengembangan sumber daya aparatur. Hubungan yang baik dengan perguruan tinggi akan membantu BKD Kabupaten Serdang Bedagai dalam melakukan diklat dan pengawasan terhadap kualitas dari pengembangan tersebut.
4. Memperbaiki sarana dan prasarana yang rusak dan melengkapi yang masih kurang. Pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Serdang Bedagai tidak terlepas dari sarana dan Prasarana yang memadai. Maka diperlukan sarana prasarana yang mendukung terjadi pelayanan tersebut.

4.5 Strategi dan Program Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Serdang Bedagai

Setelah peneliti melakukan penelitian, peneliti menemukan bahwa ternyata BKD Kabupaten Serdang Bedagai telah memiliki strategi bahkan program-program dalam pengembangan kedepan yang tertuang dalam Rencana Strategi BKD Kabupaten Serdang Bedagai 2011-2015.

Adapun strategi pengembangan yang diperoleh peneliti dilapangan sebagai berikut:

1. Mensosialisasikan disiplin aparatur PNS sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.
2. Tersedianya data dan informasi kepegawaian yang akurat (up to date).
3. Penyelenggaraan pembinaan dan diklat kepada aparatur PNS yang ada di Kabupaten Serdang Bedagai.
4. Meningkatkan efektivitas kebutuhan PNS.
5. Menegakkan disiplin kerja PNS.
6. Menciptakan PNS yang jujur, loyal dan bertanggung jawab.

Adapun program pengembangan sumber daya aparatur yang diperoleh peneliti, sebagai berikut:

1. Peningkatan kompetensi PNS.
2. Pemberdayaan Baperjakat secara professional.
3. Perencanaan pengangkatan dan pembinaan pejabat struktural dan fungsional.
4. Program administrasi perkantoran.
5. Sosialisasi peraturan disiplin PNS.
6. Pembinaan moral, keimanan, dan ketaqwaan terhadap Tuhan yang Maha Esa.
7. Peningkatan sarana dan prasarana aparatur.
8. Pemberian penghargaan dan tanda jasa.
9. Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur.
10. Pendataan, rekrutmen dan pemberian beasiswa kepada anak PNS yang berprestasi.
11. Pendidikan kedinasan.
12. Analisa kebutuhan PNS.
13. Pengadaan, mutasi, kepangkatan, dan pengkajian PNS.
14. Pengelolahan administrasi pemberhentian dan pensiun PNS.
15. Pembinaan dan pengembangan aparatur.
16. Pembuatan ketentuan sistem dan prosedur.

4.5.1 Strategi BKD Kabupaten Serdang Bedagai dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Setelah melakukan analisis terhadap faktor internal dan faktor eksternal pada BKD Kabupaten Serdang Bedagai dalam pengembangan sumber daya PNS di Kabupaten Serdang Bedagai, maka penulis menemukan isu-isu strategis dalam pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pegawai. Setelah penulis menemukan isu-isu strategis tersebut maka penulis melakukan formulasi strategi yang paling tepat dan paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi saat ini, sehingga pengembangan sumber daya aparatur dapat terwujud dengan baik.

Dari hasil analisis yang dilaksanakan, dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), ada beberapa strategi dirumuskan oleh penulis yang dapat ditempuh untuk mengatasi ancaman dan kelemahan yang dihadapi oleh BKD Kabupaten Serdang Bedagai dalam pengembangan sumber daya aparatur dalam peningkatan kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

A. Strategi Ekstensifikasi

Ekstensifikasi merupakan suatu kondisi yang menekankan pada upaya penjangkauan sesuatu secara lebih luas dari pada yang telah ada. Adapun strategi ekstensifikasi yang dapat dilakukan oleh BKD Kabupaten Serdang Bedagai yaitu:

1. Melakukan pengkajian yang lebih detail dan terperinci mengenai potensi sumber daya aparatur yang dimiliki Kabupaten Serdang Bedagai, sehingga memudahkan dilakukannya sosialisasi pengembangan kepada PNS yang sudah tidak peduli dengan pengembangan sumber daya aparatur, dan setiap PNS mau mengambil tanggung jawab untuk terlibat dalam pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan yang akan mereka berikan pada masyarakat.
2. Menjalin kerjasama dan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah daerah dalam hal ini BKD Kabupaten Serdang Bedagai dan pemerintah pusat terkait bidang pengembangan sumber daya aparatur, dengan kerjasama dan koordinasi yang baik akan mempermudah pelaksanaan setiap kebijakan terkait pengembangan sumber daya aparatur yang dikeluarkan pemerintah pusat yang cenderung berubah-ubah sehingga adanya sinergi antara kebijakan pemerintah pusat dan daerah, dan agar kebijakan-kebijakan tersebut dapat terlaksana dengan maksimal dan lebih cepat.

B. Strategi Intensifikasi

Intensifikasi memiliki makna penekanan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada. Adapun strategi intensifikasi yang dapat dilakukan oleh BKD Kabupaten Serdang Bedagai yaitu:

1. Meningkatkan Kualitas Sumber daya Manusia

Mengingat kondisi BKD Kabupaten Serdang Bedagai yang saat ini terkendala masalah kualitas pegawainya, sehingga dengan demikian perlu dilakukan strategi peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang dibutuhkan BKD Kabupaten Serdang Bedagai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dengan meningkatnya kualitas sumberdaya manusia yang terampil, inovatif serta kreatif dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang penanaman pengembangan sumber daya aparatur, dapat menciptakan strategi-strategi yang inovatif untuk pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Serdang Bedagai.

Adapun program dalam hal ini adalah sebagai berikut:

a. Program Pendidikan Kedinasan

- Pendidikan dan pelatihan teknis.
- Peningkatan keterampilan dan profesionalisme.

b. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

- Pendidikan dan pelatihan teknis tugas dan fungsi bagi PNS Daerah.
- Program pembinaan dan pengembangan aparatur.
- Program tugas belajar aparatur di Perguruan Tinggi.

c. Pemberian penghargaan bagi PNS yang berprestasi

2. Meningkatkan sarana dan prasarana yang memenuhi standar. Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang suatu organisasi dalam melakukan tugasnya. Belum memadainya beberapa sarana pendukung kantor dalam menunjang

kelancaran fungsi organisasi, khususnya dalam transparansi pengembangan sumber daya aparatur yang dapat dilihat PNS.

Adapun program yang bisa dilakukan dalam hal ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengadaan jaringan server yang baik untuk mengelola *website* BKD Kabupaten Serdang Bedagai.
- b. Pengadaan peralatan gedung kantor.
- c. Pengadaan komputer PC/Note Book/laptop.

4.6 Analisis Kinerja Kabupaten Serdang Bedagai

Berdasarkan berbagai realisasi pencapaian target sasaran dan seluruh indikator pendukung, maka dilakukan penyimpulan dengan membuat capaian rata-rata atas capaian indikator kinerja sasaran. Predikat nilai capaian kinerjanya dikelompokkan dalam skala pengukuran ordinal sebagai berikut :

85 s/d 100 : Sangat Berhasil

70 s/d <85 : Berhasil

55 s/d < 70 : Cukup Berhasil

0 s/d < 55 : Tidak Berhasil

Penetapan angka capaian kinerja terhadap hasil prosentase capaian indikator kinerja sasaran yang mencapai lebih dari 100% termasuk pada angka capaian kinerja sebesar 100. Angka capaian kinerja terhadap hasil prosentase capaian indikator kinerja sasaran yang mencapai kurang dari 0% termasuk pada angka capaian kinerja sebesar 0.

Sedangkan BKD Kabupaten Serdang Bedagai kinerja pegawainya sangat berhasil karena dari indikator kinerja yang tertuang dalam Renstra BKD Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2015-2017 telah mencapai ordinal diatas 90. Dari hal ini, terlihat bahwa PNS yang ada di SKPD Kabupaten Serdang Bedagai dalam melakukan tugasnya sudah cukup baik, namun komitmen dari Kabupaten Serdang Bedagai agar setiap pelayanan kepada

masyarakat dan pembangunan daerah dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sumber daya aparatur (PNS) yang mampu melakukan tugasnya dengan efisien dan efektif.

Maka peneliti melihat, ada strategi yang tidak digunakan BKD Kabupaten Serdang Bedagai dalam meningkatkan sumber daya aparatur yang ada di Serdang Bedagai, dan seharusnya BKD Kabupaten Serdang Bedagai melakukannya. Strategi yang tepat adalah strategi ekstensifikasi dan strategi intensifikasi.

E.PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan peneliti tentang strategi pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Serdang Bedagai, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal BKD Kabupaten Serdang Bedagai maka terdapat faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).
 - a. Kekuatan (*Strenght*) terdiri dari : Struktur organisasi BKD Kabupaten Serdang Bedagai yang jelas, tersedianya sumber daya manusia yang memadai, tersedianya prasarana dan sarana yang memadai yang dapat menunjang pelaksanaan setiap kegiatan, tersedianya anggaran untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan, dasar hukum yang kuat untuk menjalankan kegiatan tugas pokok dan fungsi BKD Kabupaten Serdang Bedagai.
 - b. Kelemahan (*Weakness*) terdiri dari: Kurangnya sumberdaya manusia yang terampil, inovatif serta kreatif, belum memadainya beberapa sarana pendukung kantor dalam menunjang kelancaran fungsi organisasi, terbatasnya jumlah, cakupan dan kelengkapan data dan sistem informasi tentang sumber daya aparatur sehingga mempersulit pengkajian potensi PNS, juga lemahnya kemampuan koordinasi dan komunikasi publik.
 - c. Peluang (*Opportunity*) terdiri dari: Adanya dukungan yang kuat dari Bupati dan Wakil Bupati serta seluruh *stakeholder* terhadap pengembangan sumber daya aparatur, terbukanya BKD Kabupaten Serdang Bedagai dengan instansi yang

mendukung pengembangan pemberdayaan, berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang mendukung Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai. Adanya Lembaga Aparatur Negara di daerah, yang mendukung terjadinya kegiatan BKD Kabupaten Serdang Bedagai, terutama dalam bidang pengembangan sumber daya aparatur, adanya peluang untuk melakukan *study banding* mengenai sistem dan tata kerja aplikasi kepegawaian.

- d. Ancaman (*Threath*) terdiri dari: Adanya perubahan kebijakan dari MENPAN mempengaruhi pelayanan, masih adanya pikiran dari PNS untuk tidak bekerja lebih, tingginya pertumbuhan penduduk dan tidak diiringi dengan penerimaan PNS karena kebijakan PNS, membuat PNS merasa sudah tidak sempat melakukan pelatihan.
2. Adapun strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan/ hambatan dalam menghindari ancaman adalah strategi ekstensifikasi yaitu: Melakukan pengkajian yang lebih detail dan terperinci mengenai sumber daya dan menjalin kerjasama dan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah daerah dalam hal ini BKD Kabupaten Serdang Bedagai dan pemerintah pusat terkait pengembangan sumber daya aparatur. Dan strategi intensifikasi yaitu: meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, meningkatkan sarana dan prasarana yang memenuhi standar, serta meningkatkan pelayanan kepada PNS.
3. Ada pun capaian kinerja BKD dan SKPD lainnya yang ada di Kabupaten Serdang Bedagai dengan strategi yang digunakan BKD selama ini sudah cukup baik disebabkan adanya SKPD yang capain kinerjanya kurang berhasil dan tidak berhasil. Hal ini terjadi karena sumber daya aparturnya tidak bekerja dengan baik.

2. Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan dari hasil temuan dan analisis strategi pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pegawai yang ada di BKD Kabupaten Serdang Bedagai adalah sebagai berikut:

1. Agar Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai lebih memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Serdang bedagai. Sumber daya aparatur mempengaruhi pelayanan yang berikan kepada masyarakat dan juga pembangunan suatu daerah juga tidak terlepas dari perenan aparturnya, jadi sudah seharusnya sumber daya aparturnya di kembangkan.

2. Agar Pemerintah Pusat, dalam hal ini MENPAN ikut dalam melakukan pengawasan dan turut dalam melihat keadaan sumber daya aparatur yang ada di Kabupaten Serdang Bedagai. MENPAN harus memperhatikan perhatian, agar peraturan yang dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan di Kabupaten Serdang Bedagai.
3. BKD Kabupaten Serdang Bedagai, harus melakukan koordinasi lebih baik kepada SKPD, bahkan instansi vertikal lainnya dalam melakukan pengembangan sumber daya aparatur dan lebih banyak melakukan inovasi dan inovatif dalam melakukan pengembangan sumber daya aparatur, apalagi dalam mengajak PNS yang sudah nyaman dalam pekerjaannya dan tidak mau ikut dalam pengembangan.
4. PNS Kabupaten Serdang Bedagai, harusnya melihat ini sebagai pegabdian kepada Negara dan bangsa, dan seharusnya mereka mau melakukan pengembangan sumber daya aparatur agar mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif.



DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M Taufiq. 2012. *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bagong, Suyanto dan Sutinah. 2005. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana Prenadamendia Group.
- BPKP & LAN. 2000. *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Bryso, Jhon M. 2005. *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bungin, M Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- David, R Fred. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: PT Ikrar Mandiri.
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Dirgantoro, Crown. 2011. *Manajemen Statigis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Efendi, Sofian. 2012. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Erlina. 2011. *Metodologi Penelitian*. Medan: USU Press.
- Handoko, T Hani. 1993. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Jatmiko. 2003. *Manajemen Strategi*. Malang: UMM Press.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Public*. Yogyakarta: BPFE-
Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Moeheriono. 2011. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama*. Surabaya: PT. Rajagrafindo Persada.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta
- Namawi, h. handari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Hal: 40.
- Nasution, beti. 2010. *Manajemen SDM Strategis*. Medan: FISIP USU PRESS.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia /*. Penerbit Lepkhair.
- Osborne, David dan Gaebler. 2000. *Mewirausahakan Birokrasi, Reinventing Government, Transformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*, Penterjemah Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bojokerta: Ghalia Indonesia.
- Pambudi, Himawan S. Dkk. 2003. *Politik Pemberdayaan*. Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama.
- Suhendra.2006.*Peran Birokrasi Dalam Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: Tria Kencana.
- Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT Indeks.
- Sunarto. Jajuk dan Herawati. 2004. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: AMUS.
- Sutrisno, Edy, DR. M.Si. 2011 “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rivai, Vethzal Dan Basri. 2005. *Performance Appraisal:Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagranpindo Persada.
- Tjiptono, Fandy, dan Anastasia Diana. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.

Jurnal-jurnal:

Hendrayady, Agus. “*Hubungan antara Aspek-Aspek Pemberdayaan dengan Kualitas Pelayanan Pegawai : Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Janggi Tanjungpinang Kabupaten Bintan Propinsi Kepulauan Riau*”. Tesis, Program Magister Ilmu Sosial Untan Pontianak 2006.

Kinerja Organisasi Publik, dalam Jurnal Ilmiah *Good Governance* Vol. 2 No. 1, Maret Tahun 2003, Jakarta, STIA-LAN, 2003.

Undang-Undang:

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok- Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Desentralisasi.

Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2003 Tentang Pemekaran Daerah.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pelayanan Bersifat Desentralisasi.

Sumber Internet:

<https://skripsi7.wordpress.com/2011/07/01/jenis-jenis-pemberdayaa/>

www.bkd.sergai.go.id

BPS 2005