

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN SERDANG BEDAGAI

Dafa Romi Ayas¹
Kariaman Sinaga²
Universitas Dharmawangsa

ABSTRAK

Dokumen rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) kota pematang Siatar 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 Bedagai 2015-2017 terkhusus pada sektor pengembangan sumber daya aparatur. Alat analisis yang digunakan adalah 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 pelaksanaan Renstra tersebut, namun belum tercapainya kinerja secara baik dalam karena dari analisis capaian kinerja belum mencapai apa yang diharapkan BKD Kabupaten Serdang Bedagai dikarenakan kurangnya dana.

1. 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 menumbuh kembangkan 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 sumberdaya aparatur masih jauh dari harapan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, dan sesuai dengan Undang-undang 12 tahun 2008, maka pelayanan public tidak bersifat sentralisasi, melainkan sudah kedesentralisasi, maka setiap aparatur negara dituntut untuk bias melakukan tugasnya dengan profesionalisme dan menjunjung tinggi kode etik mereka yang sesuai dengan Undang-Undang ASN yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

Namun prototet 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.

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 pembenahan sumberdaya yang dibenahi terlebih dahulu adalah pada aparturnya karena diyakini mereka tidak akan dapat menghindari 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 aparturnya sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan baik dengan demikian maka pembangunan yang diharapkan dapat berjalan dengan baik.

2. Teori

2.1. Pengertian Strategi

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

2.1.1. 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

2.1.2. 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.

2.2. Pengertian Aparatur Pemerintah

Berdasarkan Undang-undang dasar 1945, yang dimaksud dengan aparatur negara adalah alat-alat perlengkapan Negara yang meliputi aparatur eksekutif, aparatur yudiktif, 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 undang-undangan dan digaji berdasarkan undang-undang.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia 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 pertauran undang-undangan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan undang-undangan yang berlaku, dan digaji menurut peraturan undang-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.

2.3. 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.

2.4. Pembangunan 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 aparatur pemerintahan 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 memperlajari 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.

2.4.1. 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.

2.4.2. 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.

4.5. Kinerja Aparatur Pemerintah

Sebelum memahami manajemen kinerja aparatur pemerintah, terlebih dahulu memahami yang namanya kinerja. Kinerja adalah terjemahan dari *performance* yang berarti penampilan atau unjuk kerja atau prestasi. Menurut Benardin dan Russel dalam Keban (2004) menekan 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.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif dan analisis SWOT.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1.1. 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 infomasi 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 kuliatas 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, karena 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 menunjukkan bahwa adanya perbaikan administrasi yang berlandaskan hukum yang jelas.

g. Manajemen keuangan organisasi yang dikelola 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.

1.2. 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 sistem 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.

4.3. 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 saranan prasarana yang mendukung terjadi pelayanan tersebut.

4.4.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 negeara 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 profesional.
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. Pengelolaan administrasi pemberhentian dan pensiun PNS.
15. Pembinaan dan pengembangan aparatur.
16. Pembuatan ketentuan sistem dan prosedur.

4.5.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. Menjalinkan 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 Kabuapten Serdang Bedagai Tahun 2015-2017 telah mencapai ordinal diatas 90. Dari hal ini, terlihat bahwa ASN 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 (ASN) yang mampu melakukan tugasnya dengan efisien dan efektif.

Maka peneliti imelihat, 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 intesnsifikasi.

5. Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal BKD KabupatenSerdangBedagaimaka terdapat faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).

- a. Kekuatan (*Strenght*) terdiri dari : Struktur organisasi BKD KabupatenSerdangBedagai 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 KabupatenSerdangBedagai.
- 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 pengembangansumberdayaaparatur, 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* mengenaisistem dan tata kerja aplikasi kepegawaian.
- d. Ancaman (*Threat*) 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 sumberdaya dan menjalin kerjasama dan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah daerah dalam hal ini BKD Kabupaten Serdang Bedagai dan pemerintah pusat terkait

pengembangansumberdayaaparatur. Dan strategi intensifikasi yaitu: meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, meningkatkan sarana dan prasarana yang memenuhi standar, serta meningkatkan pelayanan kepada PNS.

3. Adapun 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 capaian kinerjanya kurang berhasil dan tidak berhasil. Hal ini terjadi karena sumber daya aparturnya tidak bekerja dengan baik.

Daftar Pustaka

- David, R Fred. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: PT Ikrar Mandiri.
- Dirgantoro, Crown. 2011. *Manajemen Statigis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Jatmiko. 2003. *Manajemen Strategi*. Malang: UMM Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, beti. 2010. *Manajemen SDM Strategis*. Medan: FISIP USU PRESS.