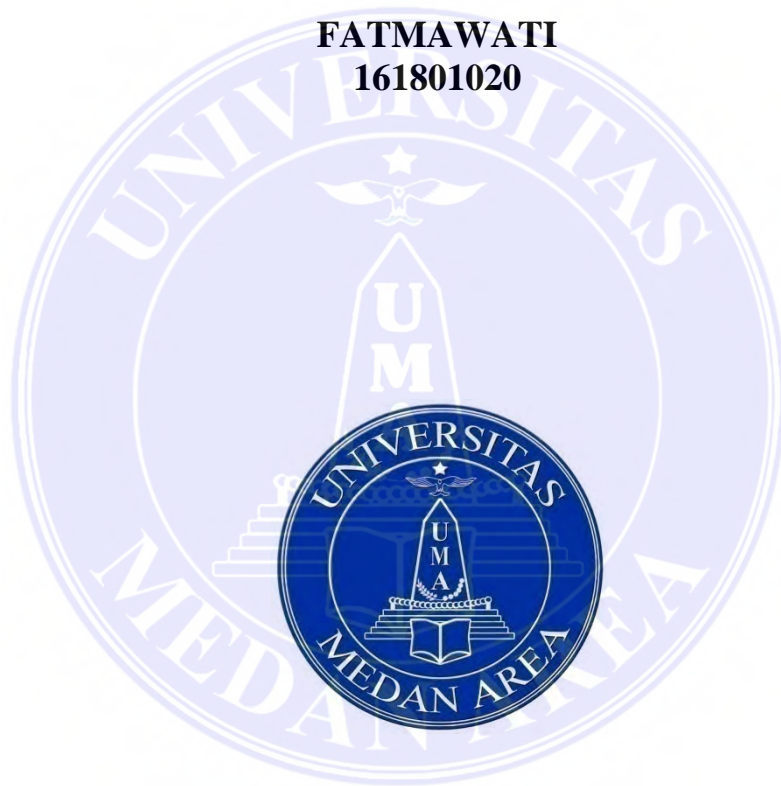


**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA  
APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAERAH (BKD) KOTA TANJUNGBALAI**

**TESIS**

**Oleh**

**FATMAWATI  
161801020**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2018**

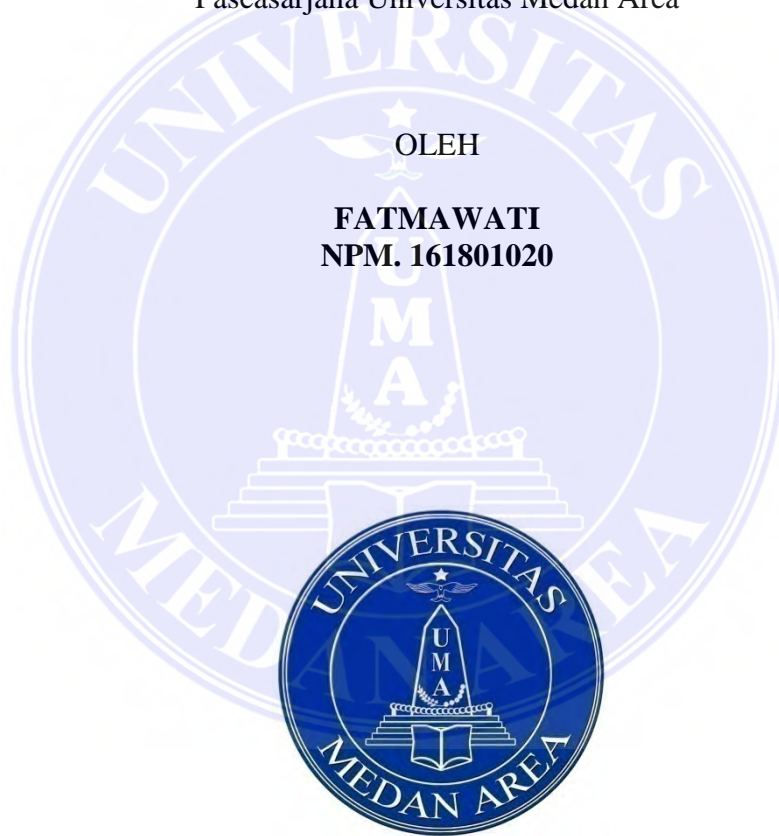
**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA  
APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAERAH (BKD) KOTA TANJUNGBALAI**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi  
Publik dalam Program Studi Magister Administrasi Publik pada Program  
Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**FATMAWATI  
NPM. 161801020**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2018**

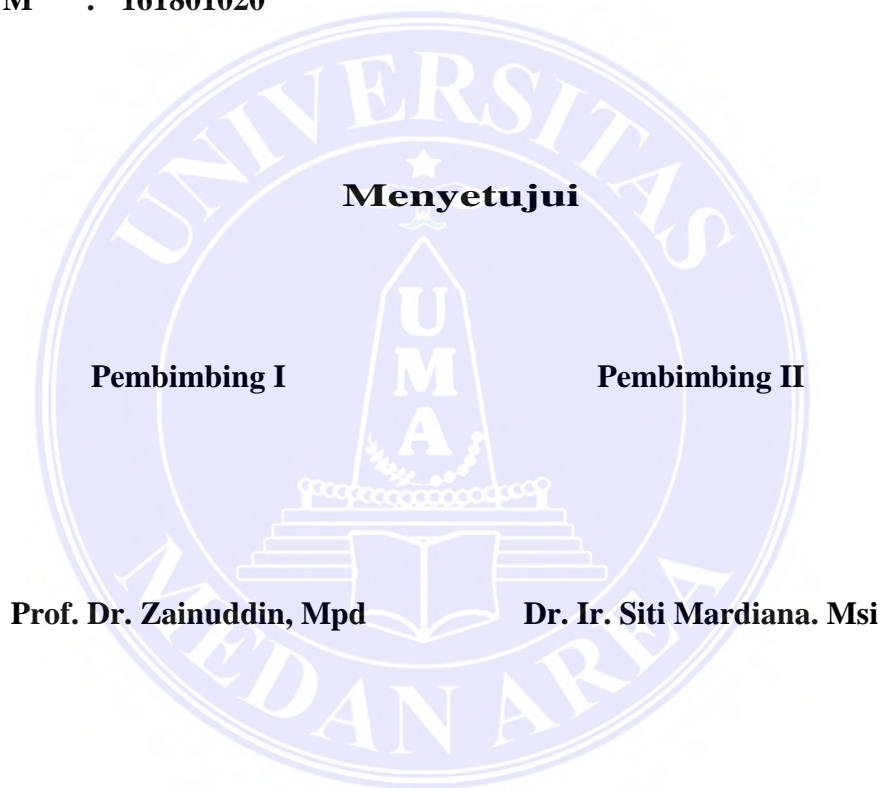
**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara  
Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Tanjungbalai**

**N a m a : FATMAWATI**

**N I M : 161801020**



**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**

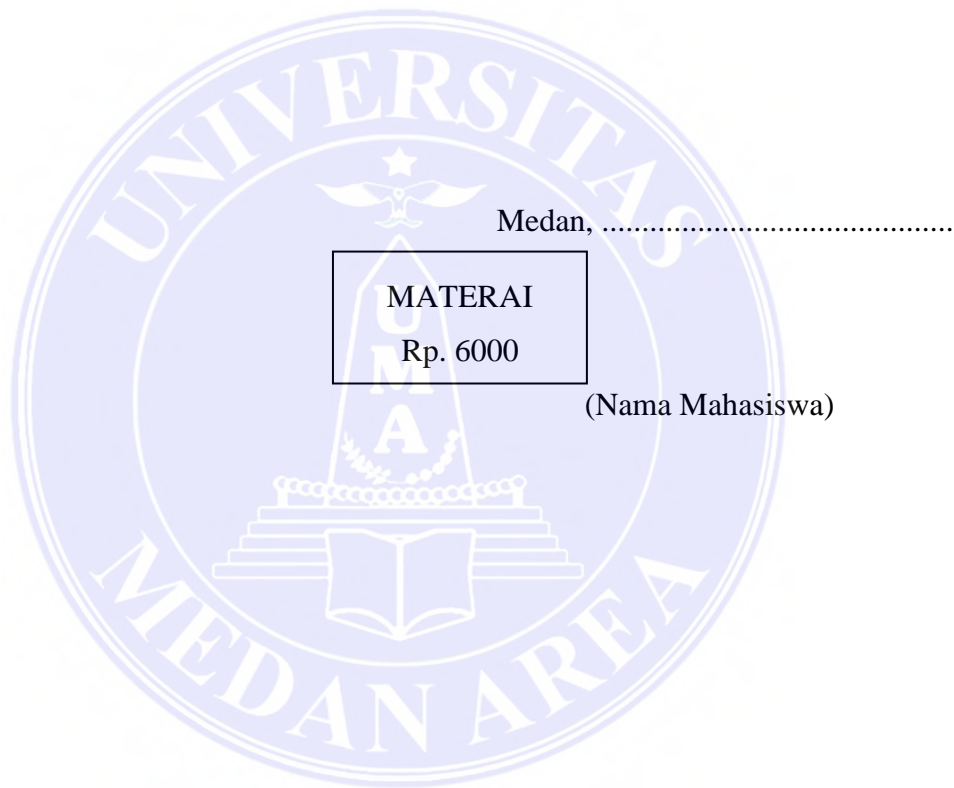
**Direktur**

**Dr. Warjio, MA**

**Prof. Dr.Ir. Retna Astuti K., MS**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



## ABSTRAK

### ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KOTA TANJUNGBALAI

**N a m a** : Fatmawati  
**N P M** : 161801020  
**Program** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. Zainuddin, Mpd  
**Pembimbing II** : Dr. Ir. Siti Mardiana. Msi

*One effort that can determine process especially in organizations let alone government organizations depends on performance. Performance is essentially what employees do or do not do which is a form or application of the target or work achieved through input and output. Improvement of performance both for individual and group become the center of attention in an effort to improve organizational performance.*

*The research aims to find out the strategy of improving the performance of Civil State Apparatus (ASN) at Regional Personnel Agency (BKD) of Tanjungbalai City. This research uses qualitative research method with descriptive type. Qualitative research is a process of research and understanding based on a methodology that investigates a social phenomenon and human problems. Conducted with Interview, observation and documentation.*

*Institution Strategy at the Regional Personnel Board of Tanjungbalai City has been able to improve the performance of employees because the institutional strategy emphasizes on the effort of human resource development through the improvement of inner ability so that creative and innovative. Human resources at the Regional Personnel Board of Tanjungbalai City able to improve employee performance through behavior change, complete work facilities, discipline coaching, education and training, job division according to job descriptive and placement of employees according to degree, rank and ability.*

*Keywords: Strategy, Performance, Human Resources*

## **A B S T R A K**

### **ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KOTA TANJUNGBALAI**

**N a m a** : **Fatmawati**  
**N P M** : **161801020**  
**Program** : **Magister Ilmu Administrasi Publik**  
**Pembimbing I** : **Prof. Dr. Zainuddin, Mpd**  
**Pembimbing II** : **Dr. Ir. Siti Mardiana. Msi**

Salah satu upaya yang dapat menentukan berhasilnya suatu organisasi, khususnya dalam organisasi pemerintah ditentukan oleh kinerja dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mana merupakan suatu bentuk atau aplikasi dari target atau hasil kerja yang dicapai melalui input dan output. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Tanjungbalai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Penelitian kualitatif adalah proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Dilakukan dengan Wawancara , observasi dan dokumentasi.

Strategi Institusi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai telah dapat meningkatkan kinerja pegawai karena strategi institusional menitikberatkan pada upaya pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kemampuan dalam diri sehingga kreatif dan inovatif. Faktor pendukung kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai antara lain sumber daya manusia yang kompeten, kelengkapan fasilitas kerja, pembinaan disiplin, pendidikan dan pelatihan, pembagian kerja sesuai job diskriptif serta penempatan pegawai sesuai gelar, pangkat dan kemampuan.

*Kata Kunci: Strategi, Kinerja, Sumber Daya Manusia*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KOTA TANJUNGBALAI"**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Medan Area .

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M.Sc
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS
3. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Dr. Warjio, MA.
4. Komisi Pembimbing : Prof. Dr. Zainuddin, M.pd dan Dr. Ir. Siti Mardiana, Msi
5. Ayah dan Ibunda serta Suami, ananda dan semua saudara/keluarga.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2016.
7. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, 2018

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTARAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Badan Kepegawaian Daerah.....	7
2.1.1 Fungsi Badan Kepegawaian Daerah.....	7
2.1.2 Tugas Pokok Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai .....	8
2.1.3 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjung balai .....	8
2.1.4 Visi BKD Tanjungbalai .....	9
2.1.5 Misi BKD Tanjungbalai .....	9
2.2. Konsep Kinerja dan Aparatur .....	10
2.2.1 Kinerja.....	10
2.2.2 Konsep Aparatur .....	11
2.3. Pengertian dan Type Strategi.....	12
2.3.1 Pengertian Strategi .....	12



2.3.2 Tipe-tipe Strategi.....	13
2.4. Karangka Penelitian.....	20
<b>BAB III PENYAJIAN DATA</b>	
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian .....	22
3.2. Bentuk Penelitian .....	22
3.3. Populasi dan Sampel .....	22
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	24
3.5. Defenisi Konsep dan Defenisi Operasional .....	25
3.6. Teknik Analisa Data.....	27
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Aspek Geografi dan Demografi.....	29
2.3.1 Karakteristik Lokasi dan Wilayah Kota Tanjungbalai .....	29
4.2. Hasil Wawancara.....	30
4.2.1 Hasil Wawancara Dengan Kepala BKD .....	30
4.2.2 Hasil Wawancara Dengan Kabid Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi.....	34
4.2.3 Hasil Wawancara Dengan Kasubbag Program dan Keuangan .....	36
4.2.4 Hasil Wawancara Dengan Kabid Pengembangan Aparatur Penilaian Kinerja dan Penghargaan.....	39
4.2.5 Hasil Wawancara Dengan Kasubbid Data dan Informasi .....	40
4.3. Pembahasan .....	42
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	46
5.2. Saran .....	46

**DAFTAR PUSTAKA.....**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Luas Kota Tanjungbalai Berdasarkan Kecamatan .....	29
------------	--	----



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sesuai dengan tugas dan fungsi sebagai unsur pendukung Gubernur Sumatera Utara di dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan khususnya di bidang kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai selalu berkomitmen kuat untuk melaksanakan perubahan paradigma pengelolaan sumber daya kepegawaian yang menekankan hak dan kewajiban individual pegawai menuju perspektif baru manajemen pengembangan sumber daya manusia secara strategis (*strategic human resource management*) agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil negara unggulan yang selaras dengan dinamika.

Penyusunan rencana strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai yang salah satu misinya yaitu Mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien. Terkait dengan pelaksanaan peningkatan manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien khususnya sumber daya aparatur di lingkungan pemerintah daerah Kota Tanjungbalai sangat memerlukan adanya perubahan manajemen kepegawaian yang mampu mendukung pembangunan tata pemerintahan yang demokratis, desentralistis dan dinamis serta ekonomi pasar sosial yang semakin terbuka, sehingga perlu dibangun aparatur sipil negara (ASN) daerah Kota Tanjungbalai yang memiliki kekuatan dan kemampuan serta daya saing yang semakin tinggi dan semakin mampu melaksanakan pencapaian tujuan dan program pemerintah dan pemerintah daerah. Pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur atau

aparatur sipil negara (ASN) pada saat ini menjadi wacana yang mengemuka baik pada sektor publik maupun privat. Hal ini dipicu karena berbagai kemajuan teknologi dan pengetahuan maupun budaya.

Pada sektor penyelenggaraan pemerintahan, upaya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur mutlak dilaksanakan guna menjawab kritik dan sorotan masyarakat terhadap akuntabilitas kinerja instansi publik dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*), sehingga dunia usaha (*Corporate Governance*) dan masyarakat (*Civil Society*) dapat terlayani dengan baik dan mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan sosial yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Sangat penting apabila upaya perbaikan kinerja sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur ini direncanakan dan disusun melalui suatu program yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan dinamika perubahan. Kualitas SDM Aparatur di pemerintah Kota Tanjungbalai pada saat ini terkait dengan visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai "*Terwujudnya aparatur pemerintah daerah yang bersih, beribawa, berkualitas dan profesional serta menguasai ilmu pengetahuan teknologi (IPTEK) dan peningkatan kesejahteraan pegawai*" sehingga akan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui penyelenggaraan manajemen kepegawaian memerlukan strategi dalam pencapaiannya.

Terdapat 4 (empat) strategi yang dapat dijalankan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana yang dikemukakan oleh Koten dalam Solusu (1994), yaitu: *Corporate Strategy* (strategi organisasi), *Program Strategy* (strategi program), *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya) dan,

*Institutional Strategy* (strategi institusi). Strategi organisasi berkaitan dengan perumusan misi, nilai, tujuan, inisiatif-inisiatif strategi yang baru yang membahas apa yang harus dilakukan dan untuk siapa. Strategi program ini terfokus pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu yang dilancarkan dan pada intinya ingin melihat apa dampak strategi tersebut dalam sasaran organisasi. Strategi pendukung dan sumber daya ini memutuskan perhatian pada maksimalisasi pemanfaatan sumber daya essential yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Strategi *institusional* adalah strategi yang menekankan pada pengembangan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategis.

Institusi secara umum dipahami sebagai aturan main atau “*rules of the game*” (Peng *et al.* 2009). Menurut North (1991) institusi merupakan kendala yang diberlakukan oleh manusia yang mengatur interaksi sosial, ekonomi, dan politik; institusi terdiri dari kendala informal (sanksi, tabu, kebiasaan, tradisi, dan kode etik) dan aturan formal (konstitusi, hukum, hak kepemilikan). Institusi dan batasan ekonomi standar mendefinisikan kumpulan pilihan/kesempatan dan menentukan biaya transaksi dan produksi sehingga mempengaruhi profitabilitas dan kelayakan keterlibatan dalam kegiatan ekonomi (North, 1991). Secara rasional, manajer dan perusahaan mengupayakan kepentingan dan membuat pilihan strategik dalam batasan formal dan informal di tengah kerangka institusi yang ada (Peng *et al.* 2009). Institusi menentukan peluang, risiko dan biaya yang timbul atas pilihan strategik yang ditempuh oleh perusahaan (Zhu *et al.* 2011).

Strategi merupakan aliran tindakan yang konsisten dan saling terkait yang dilaksanakan oleh organisasi untuk bergerak mencapai visinya (Burnes, 2004).



Pengelola perusahaan menentukan strategi memperhatikan kondisi internal, seperti sumber daya dan kapabilitas perusahaan (Barney *et al.* 2001); dan kondisi lingkungan eksternal perusahaan (Pearce & Robinson, 2008; Porter, 1994) termasuk kondisi institusi yang membatasinya (Peng *et al.* 2009). Kinerja organisasi merupakan hasil atau keluaran aktual organisasi yang diukur berdasarkan tujuan atau sasaran yang diinginkan (Richard, 2009). Kinerja organisasi mencakup tiga area, yakni: a) kinerja keuangan (seperti laba, imbal hasil ekuitas, dan imbal hasil investasi); b) kinerja produk-pasar (seperti penjualan, dan pangsa pasar); dan c) imbal hasil pemegang saham (seperti total imbal hasil, dan *economic value added*). Pengukuran kinerja dapat menggunakan ukuran berbasis akuntansi, ukuran berbasis pasar, atau merupakan gabungan dari keduanya.

Hubungan antara institusi dan strategi organisasi berakar pada teori institusi (North 1990, 1991; Scott, 2004; Peng *et al.* 2009). Secara empirik faktor-faktor institusi terbukti signifikan mempengaruhi pilihan strategik perusahaan (Farashahi & Hafsi, 2009; Peng, 2003). Institusi mempengaruhi perilaku ekspor perusahaan (Gao *et al.* 2010), strategi *internasionalisasi* (Meyer *et al.* 2009), dan seleksi lokasi perusahaan multinasional (Damirbag *et al.* 2010). Institusi juga mempengaruhi hubungan pemasok pembeli (Li *et al.* 2010), strategi perubahan organisasi (O'Connor *et al.* 2006; Washington & Ventresca, 2004), dan inovasi perusahaan (Zhu *et al.* 2011).

Strategi merupakan merupakan cara untuk mencapai tujuan organisasi (Porter, 1994; Barney *et al.* 2001; Peng *et al.*, 2009). Kajian menunjukkan bahwa strategi mempengaruhi kinerja organisasi (Volberda *et al.* 2011; Davies &

Walters, 2004; Child *et al.* 2003). Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh strategi non-pasar (He *et al.* 2007). Konten strategi mempengaruhi kinerja organisasi publik (Meier *et al.* 2007). Kinerja organisasi merupakan hasil dari strategi yang dipilih oleh pengelolanya (Burnes, 2004; Macmillan & Tampoe, 2000; Child, 1997).

Jika strategi institusi ini dilaksanakan dengan baik maka akan membawa dampak positif pada peningkatan kinerja aparatur sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai. Berdasarkan strategi yang dikemukakan oleh Koten dalam Solusu ini pula yang mendorong penulis untuk melihat bagaimanakah pelaksanaan strategi institusi di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian adalah Bagaimanakah strategi peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Tanjungbalai ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Bagaimana Strategi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Tanjungbalai dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1. Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu, khususnya Administrasi Publik.

2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi kepala Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai khususnya berkenaan dengan Konsep strategi peningkatan kinerja aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Tanjungbalai.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Badan Kepegawaian Daerah**

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 pasal 1 ayat (1), disebutkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah yang selanjutnya disingkat BKD adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Badan Kepegawaian Daerah berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. BKD mempunyai tugas pokok membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil.

##### **2.1.1 Fungsi Badan Kepegawaian Daerah**

Dalam pasal 4 Keputusan Presiden tersebut, disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas pokoknya, BKD menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah
- b. Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah
- c. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah
- d. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan

- e. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan
- f. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan
- g. Penyiapan penetapan gaji, tunjangan, dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan
- h. Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah
- i. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah
- j. Penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara.

### **2.1.2 Tugas Pokok Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai mempunyai tugas pokok membantu Walikota Tanjungbalai melalui Sekretaris daerah dalam melaksanakan manajemen aparatur sipil negara dilingkungan pemerintah Kota Tanjungbalai sesuai dengan peraturan daerah dan berdasarkan peraturan perundang-undangan dibidang kepegawaian yang berlaku sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan Walikota Tanjungbalai.

### **2.1.3 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai**

1. Kepala
2. Sekretaris

- Kasubag umum perlengkapan dan kepegawaian
  - Kasubag program dan keuangan
3. Kabid pengadaan pemberhentian dan informasi
- Kasubbid pengadaan dan pemberhentian
  - Kasubbid data dan informasi
  - Kasubbid fasilitas profesi ASN
4. Kabid mutasi dan promosi
- Kasubbid mutasi
  - Kasubbid kepangkatan
  - Kasubbid pengembangan karir dan promosi
5. Kabid pengembangan aparatur penilaian kinerja dan penghargaan
- Kasubbid pendidikan dan pelatihan
  - Kasubbid penilaian dan evaluasi kinerja aparatur
  - Kasubbid disiplin dan penghargaan

#### **2.1.4 Visi BKD Tanjungbalai**

Terwujudnya aparatur pemerintah daerah yang bersih, berwibawa, berkualitas dan profesional serta menguasai ilmu pengetahuan teknologi (IPTEK) dan peningkatan kesejahteraan pegawai.

#### **2.1.5 Misi BKD Tanjungbalai**

Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai :

- a. Mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien.
- b. Mewujudkan citra aparatur pemerintah yang bersih (bebas KKN), berwibawa dan bermartabat.



- c. Meningkatkan kualitas SDM aparatur melalui peningkatan IPTEK dan peningkatan kesejahteraan.

## **2.2 Konsep Kinerja dan Aparatur**

### **2.2.1 Kinerja**

Salah satu upaya yang dapat menentukan proses prima khususnya dalam organisasi apalagi organisasi pemerintah tergantung pada kinerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mana merupakan suatu bentuk atau aplikasi dari target atau hasil kerja yang dicapai melalui input dan output. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad,1991:47) sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievment*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut, As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Suprihatno (dalam srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut J. Fred Weston (dalam Stoner dan Freeman, 1992:9) menyatakan kinerja adalah rekayasa suatu organisasi yang diupayakan untuk menghasilkan output tertentu dengan memanfaatkan secara optimal sumber daya organisasi tertentu. Chung dan Meggiston (dalam Gomes 1995:42) menterjemahkan kinerja dengan istilah “*performance*” yang diartikan tingkat prestasi kerja atau produktifitas, ataupun keberhasilan seseorang atau kelompok selama periode tertentu. Pengertian tersebut dapat ditafsirkan sebagai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mendapatkan sasaran, tujuan, visi, misi di organisasi.

### **2.2.2 Konsep Aparatur**

Secara etimologi istilah aparatur berasal dari kata aparat yakni alat, badan, instansi, pegawai negeri (W.J.S. Poerwadarminta, 1993:165). Sedangkan aparatur dapat diartikan sebagai alat negara, aparat pemerintah. Jadi aparatur negara, alat kelengkapan negara yang terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Dengan demikian pengertian aparatur tidak hanya dikaitkan dengan orangnya tetapi juga organisasi fasilitas ketentuan pengaturan dan sebagainya. Adapun jenis-jenis aparatur sebagaimana dikemukakan oleh Victor Situmorang,SH dan Jusuf Juhir (1998:83-86) adalah :

- a. Aparatur negara adalah keseluruhan pejabat dan lembaga negara serta pemerintahan negara yang meliputi aparatur kenegaraan dan pemerintahan, sebagai abdi negara dan abdi masyarakat bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan negara pembangunan serta

senantiasa mengabdikan dan setia kepada kepentingan, nilai-nilai dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

- b. Aparatur pemerintah adalah keseluruhan lembaga atau badan yang berada dibawah Presiden seperti departemen, lembaga pemerintahan dan departemen serta sekretariat departemen dan lembaga-lembaga tinggi negara.
- c. Aparatur perekonomian negara adalah keseluruhan bank pemerintah, lembaga perkreditan, lembaga keuangan. Pasar uang dan modal serta perusahaan milik negara dan perusahaan milik daerah.

## **2.3 Pengertian dan Type Strategi**

### **2.3.1 Pengertian Strategi**

Strategi secara umum dapat dirumuskan sebagai suatu rencana yang fundamental untuk mencapai tujuan organisasi. Kotler menyatakan bahwa strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya tujuannya, yang terdiri dari strategi pemasaran dan strategi teknologi serta strategi penetapan sumber yang cocok (Kotler, 2003).

Namun dalam organisasi pemerintahan strategi dirumuskan dengan pengertian cara untuk mencapai keinginan tertentu untuk menyelesaikan suatu masalah. Dengan demikian terdapat tiga hal yang terkandung dalam strategi, yaitu : kemana yang harus dituju, melalui mana kita menuju tujuan dan bagaimana cara mencapai.

Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat di definisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat

mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Adapun kriteria strategi yang baik adalah :

- a. Tujuan yang jelas, sehingga mampu memberikan stabilitas dan kesatuan arah. Mampu mendefinisikan berhubungan dan tugas dan fungsi organisasi, dan tujuan pendirian organisasi dan kontribusi organisasi pada sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi.
- b. Dirumuskan berdasarkan pemahaman kondisi lingkungan. Hal ini berhubungan dengan perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang memungkinkan menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
- c. Dirumuskan berdasarkan penilaian objektif terhadap sumber yang dimiliki adalah merupakan kajian terhadap ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi dan faktor alternative pilihan suatu tindakan dalam menghadapi hal yang menjadi hambatan penerapan strategi

Bisa dimplementasikan secara efektif, yaitu strategi yang baik adalah strategi yang dapat diterapkan dilingkungan organisasi dan adanya optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

### **2.3.2 Tipe-tipe Strategi**

Strategi merupakan cara yang ditempuh untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Koten dalam Salusu (1994: 104-105) strategi dibedakan menjadi beberapa tipe, diantaranya adalah :

#### **a. *Corporate Strategy* (strategi organisasi)**

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, nilai, tujuan, inisiatif-inisiatif strategi yang baru yang membahas apa yang harus di lakukan dan untuk siapa

**b. *Program Strategy* (strategi program)**

Strategi ini terfokus pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu yang dilancarkan dan pada intinya ingin melihat apa dampak strategi tersebut dalam sasaran organisasi

**c. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya)**

Strategi ini memutuskan perhatian pada maksimalisasi pemanfaatan sumber daya essential yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu berupa tenaga, keuangan dan teknologi.

**d. *Institutional Strategy* (strategi institusi)**

Fokus dari strategi institusional adalah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategis.

Upaya yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan sumberdaya manusia adalah sebagai berikut :

**a. Meningkatkan Kompetensi.**

Kompetensi mencakup 3 tiga hal sebagai berikut :

1. Kompetensi teknis : Pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternative baru.
2. Kompetensi konseptual : kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengendalian dan mengubah perspektif.
3. Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan: kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, medapat alternative lain kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara aktif dalam organisasi.



Dalam organisasi pemerintahan pengertian Kompetensi dapat dilihat pada penjelasan pasal 3 PP 101 tahun 2000 sebagai berikut: “Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau keahlian dan karakteristik yang dimiliki seseorang untuk memecahkan persoalan dan mencari alternative pemecahan, merubah perspektif atau pandangan dan kemampuan untuk beriteraksi secara efektif dengan orang lain dalam melaksanakan tugas dan fungsi

#### **b. Organisasi yang terus belajar**

Menurut berkaitan dengan *learning organization* menurut Peter Senge yang dikutip oleh sedarmayanti menjelaskan bahwa istilah organisasi yang terus belajar mempunyai arti luas. Pada umumnya, ini berarti organisasi yang luwes, tanggap, adaptif, tidak birokratis dan sebagainya.

Kemudian Marquart (1996) juga menjelaskan bahwa *learning organization* atau pembelajaran organisasi adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama- sama. Kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi *learning* atau pembelajaran organisasi dapat terjadi pada individu maupun kelompok dan organisasi itu sendiri.

#### **c. Mengembangkan kreatifitas dan inovasi**

Kreatifitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide baru yang lebih baik.



Menurut West (2000) Pengertian Inovasi adalah pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Inovasi tidak mengisyaratkan pembaharuan secara *absolute* dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seseorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya.

#### **d. Pengertian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Bab I Pasal 1 UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pasal 1 butir (6) PP Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun pengertian jabatan negeri adalah jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya jabatan dalam kesekretariatan lembaga tertinggi atau tinggi negara dan kepaniteraan pengadilan. GBHN menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah pemikir, perencana dan pelaksana pembangunan nasional (AW Widjaja 1986:158)

Hal ini memperlihatkan bahwa dalam rangka mewujudkan tujuan nasional, Pegawai Negeri Sipil menempati posisi yang strategis dan sangat menentukan

keberhasilan pembangunan nasional sehingga sesuai dengan hakekat pembangunan nasional untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia, Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk berdedikasi tinggi, disiplin, serta berperilaku pantas sebagai suri tauladan masyarakat. Pegawai Negeri Sipil harus selalu menampilkan kinerja yang maksimal untuk masyarakat.

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi pimpinan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika moral.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan yang dilaksanakan oleh kelompok atau individu untuk mencapai tujuan. Jadi kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya. Amstrong menjelaskan bahwa perkembangan konsep manajemen kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Munculnya manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM yang bertanggung jawab atas manajemen ini

2. Perlunya menemukan suatu pendekatan yang strategis akan tetapi fleksibel dalam mengelola suatu organisasi perusahaan
3. Kesadaran akan kenyataan bahwa kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar suatu model *input-process-output-outcome*. Dan terlalu konsentrasi terhadap salah satu dari aspek kinerja tersebut dapat mengurangi efek dari sistem itu sendiri
4. Tumbuhnya perhatian terhadap konsep pembelajaran dan pengembangan organisasi secara berkesinambungan
5. Pentingnya menerapkan budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri
6. Semakin kuatnya tuntutan terhadap kompetensi dan profesionalisme kerja dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat

Dalam konteks kinerja Pegawai Negeri Sipil, sangat ditentukan dan menentukan terbentuknya akuntabilitas, yaitu suatu pertanggungjawaban tentang sifat, sikap, perilaku, dan kebijakan dalam kerangka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya kepada publik (Chaizi Nasucha 2004:125) Akuntabilitas publik terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. Akuntabilitas kejujuran berkaitan dengan penghindaran penyalahgunaan wewenang, sedangkan akuntabilitas hukum berkaitan dengan adanya jaminan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang dipersyaratkan dalam penggunaan sumber daya publik.
2. Akuntabilitas proses berkaitan dengan masalah prosedur yang digunakan dalam tugas. Akuntabilitas proses dimanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah. Akuntabilitas proses

menyajikan tentang bagaimana kegiatan dapat diarahkan pada pencapaian tujuan.

3. Akuntabilitas program berkaitan dengan masalah pencapaian tujuan (efektivitas). Untuk mencapai efektivitas program dapat dilalui melalui suatu pengujian apakah kegiatan administratif yang telah dilakukan oleh pelayan publik dapat menimbulkan keyakinan dan kepercayaan masyarakat.
4. Akuntabilitas kebijakan berkaitan dengan masalah pertanggungjawaban pemerintah kepada publik. Akuntabilitas publik salah satunya ditentukan oleh akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan, diantaranya ditentukan oleh disiplin dari masing-masing pribadi Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai Negeri Sipil yang disiplin adalah Pegawai Negeri Sipil yang sadar akan tanggung jawabnya, yakni mereka yang taat akan kewajiban dan tidak melakukan apa yang dilarang untuk dilakukan seperti apa yang telah tertuang di dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

#### **e. Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau gerakan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya diajukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan cara mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer

membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Edwin B Flippo seperti yang dikutip oleh Hasibuan Motivasi adalah suatu keahlian, dalam pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Menurut *American Encyclopedia* motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan tolongan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

#### **2.4. Karangka Penelitian**

Aparatur pemerintah harus menjadi saluran dan jembatan pengabdian dalam melaksanakan kepentingan umum serta penuh dedikasi dan loyalitas. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya aparatur pemerintah harus tanggap terhadap perubahan yang terjadi setiap saat di tengah-tengah masyarakat, bangsa dan negara. Setiap aparatur perlu menyadari tujuan negara dan sadar akan masyarakat umum yang memerlukan pelayanan oleh para aparatur sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing (Widjaya, 1991:23). Untuk menjadikan aparatur sebagai pengabdian masyarakat dengan penuh dedikasi serta kinerja yang baik maka Badan Kepegawaian Daerah bertanggung jawab menyiapkan strategi dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan.

Berpegang pada pendapat Koten dalam Salusu (1994: 104-105) strategi yang dapat digunakan adalah: Strategi organisasi (*Corporate Strategy*) yaitu Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, nilai, tujuan, inisiatif-inisiatif strategi yang baru yang membahas apa yang harus dilakukan dan untuk siapa. Strategi program



(*Program Strategy*) strategi ini terfokus pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu yang dilancarkan dan pada intinya ingin melihat apa dampak strategi tersebut dalam sasaran organisasi. Strategi pendukung sumber daya (*Resource Support Strateg*) strategi ini memfokuskan perhatian pada maksimalisasi pemanfaatan sumber daya essential yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu berupa tenaga, keuangan dan teknologi dan strategi institusi (*Institutional Strategy*) fokus dari strategi institusional adalah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategis.

Berdasarkan pendapat Koten dalam Salusu tersebut, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai telah menyusun dan merencanakan program kerja. Program kerja ini juga harus mengacu pada rencana kerja nasional yang tertuang pada rencana kerja strategis jangka menengah dan jangka panjang Daerah sesuai dengan visi dan misi yang bertujuan: Meningkatkan kompetensi aparatur untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional bertanggung jawab dan penuh pengabdian. Meningkatkan kapasitas dan kualitas pelayanan aparatur. Sementara sasaran rencana kerja strategis ini diantaranya untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah yang ditandai dengan meningkatnya kepercayaan publik.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Lokasi dalam penelitian ini dipilih pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Tanjungbalai yang beralamat di Jln. MT. Haryono. Kota Tanjungbalai. Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret s/d April 2018

#### **3.2 Bentuk Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Penelitian kualitatif adalah proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia.

Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Tanjungbalai.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

Data populasi dipilih dengan metode *purposive sampling* masih bersifat sementara dan akan terus berkembang sampai penulis terjun kelapangan. Jumlah populasi sebanyak 33 orang, sampel sumber data pada tahap awal memasuki lapangan dipilih 5 orang yang memiliki kekuatan dan otoritas pada situasi sosial atau objek yang diteliti, sehingga mampu membuka pintu kemana saja penulis akan melakukan pengumpulan data. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Sampel

ditetapkan secara sengaja oleh penulis, dalam hubungan ini lazimnya dinyatakan atas kriteria-kriteria atau pertimbangan-pertimbangan tertentu, jadi tidak melalui proses pemilihan sebagaimana yang dilakukan dalam teknik *random* (Sugiyono, 2005:63).

Situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan suatu sosial yang di dalamnya menjadi semacam muara dan banyak domain lainnya. Selanjutnya dinyatakan bahwa, sampel sebagai sumber data atau sebagai informan sebaiknya memenuhi kriteria sebagai berikut (Spradley dalam Faisal dalam Djam'an Satori, 2009:91):

- a. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui tetapi juga dihayati
- b. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah teliti
- c. Mereka mempunyai waktu yang memadai untuk diminta informasi
- d. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil sendiri
- e. Mereka yang pada mulanya tergolong cukup asing dengan peneliti sehingga menggalakan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Dalam penelitian ini informan dipilih beberapa sampel yang dianggap memiliki pengetahuan yang baik tentang Strategi peningkatan Aparatur. Adapun Sampel dalam penelitian yaitu :

1. Bapak Drs. Abu Hanifah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai
2. Bapak Alfi Fadhli, SH Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi

3. Bapak Suangkupon, S.IP Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Penilaian Kinerja dan Penghargaan
4. Ibu Desi Syahriani Sitorus, S.AP Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan
5. Ibu Damaliani Syahfitri, SE Kepala Sub Bagian Data dan Informasi

Pemilihan sampel tersebut berdasarkan kekuatan, pengaruh, posisi dan peran penting dalam strategi badan kepegawaian untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan di kantor BKD Pemerintah Kota Tanjungbalai tersebut.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari wawancara adalah kontak langsung dengan tatap muka (*face to face relationship*) antara si pencari informasi (*interviewer/information hunter*) dengan sumber informasi (*interviewee*). Menurut Nawawi, secara sederhana wawancara diartikan sebagai alat pengumpul data dengan menggunakan tanya jawab antara pencari informasi dan sumber informasi. Pada penelitian ini yang akan diwawancarai adalah:

1. Bapak Drs. Abu Hanifah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai
2. Bapak Alfi Fadhli, SH Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi
3. Bapak Suangkupon, S.IP Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Penilaian Kinerja dan Penghargaan

4. Ibu Desi Syahriani Sitorus, S.AP Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan
5. Ibu Damaliani Syahfitri, SE Kepala Sub Bagian Data dan Informasi

## **2. Observasi**

Teknik observasi berguna untuk menjelaskan dan merinci gejala yang terjadi, dimaksudkan sebagai pengumpulan data selektif sesuai dengan pandangan seorang penulis. Selain itu terdapat data yang tidak dapat ditanyakan kepada informan, ada di antaranya yang membutuhkan pengamatan secara langsung peneliti. Beberapa hal yang perlu diobservasi yaitu keadaan tempat situasi sosial politik berlangsung, benda, peralatan, perlengkapan, termasuk letak dan penggunaannya, yang terdapat di lokasi penelitian, para pelaku, termasuk status, jenis kelamin, usia dan sebagainya, kegiatan yang berlangsung, tindakan-tindakan, serta waktu berlangsungnya peristiwa.

## **3. Dokumentasi**

Dokumentasi berupa tulisan bagi peneliti dapat digunakan untuk proses (melalui pencatatan, pengetikan atau alat tulis) tetapi kualitatif tetap menggunakan kata-kata, yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas. Dalam penelitian ini diperoleh dari peraturan perundang-undangan dan dokumen yang terkait dengan penetapan peraturan pekon.

### **3.5 Defenisi Konsep**

Defenisi konsep dari strategi penelitian ini menurut Koten dalam Salusu (1994: 104-105) strategi dibedakan menjadi beberapa tipe, diantaranya adalah sebagai berikut:

**a. *Corporate Strategy (strategi organisasi)***

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, nilai, tujuan, inisiatif-inisiatif strategi yang baru yang membahas apa yang harus dilakukan dan untuk siapa

**b. *Program Strategy (strategi program)***

Strategi ini terfokus pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu yang dilancarkan dan pada intinya ingin melihat apa dampak strategi tersebut dalam sasaran organisasi.

**c. *Resource Support Strategy (strategi pendukung sumber daya)***

Strategi ini memutuskan perhatian pada maksimalisasi pemanfaatan sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu berupa tenaga, keuangan dan teknologi.

**d. *Institutional Strategy (strategi institusi)***

Fokus dari strategi institusional adalah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategis.

Indikator sebagai sasaran tolak ukur keberhasilan dalam strategi meningkatkan kinerja aparatur pemerintah sebagai berikut:

1. Badan Kepegawaian Daerah dapat dipersepsikan sebagai tolak ukur kepegawaian di instansi pemerintah.
2. Aturan dan prosedur tentang peningkatan kinerja aparatur sipil Negara.
3. Aturan dan norma/kebiasaan penyelesaian masalah kinerja kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.
4. Mewujudkan sistem administrasi perkantoran yang prima.
5. Meningkatkan pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia aparatur.



6. Mewujudkan penataan sumber daya manusia aparatur atas dasar sistem prestasi kerja dan sistem karir.
7. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia aparatur melalui penyelenggara pendidikan dan pelatihan.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki/terjun ke lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Analisis telah dilakukan sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mengassistensikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Bogdan dan Biklen dalam Djam'an Satori 2009:201). Dalam penelitian ini analisis yang digunakan setelah mengolah data, penulis mulai merumuskan dan menjelaskan keadaan yang ada sejak sebelum/terjun ke lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai dilapangan. Namun analisa data ini penulis lebih memfokuskan selama di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction* (reduksi data), penyajian data (*display data*) dan *conclusion drawing/verification* (Nasution dalam Satori, 2009:217-220).



### **1. Reduksi data**

Data yang diperoleh di lapangan dan jumlahnya cukup banyak. Dalam penelitian ini penulis melakukan pencatatan secara teliti dan rinci. Semakin lama penulis berada di lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Oleh karena itu, penulis melakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal yang penting. Mencari tema dan polanya. Maka, dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas sehingga mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data.

### **2. Penyajian data**

Dilakukan setelah data direduksi dengan cara menyajikan data. Miles dan Habberman dalam Djam'an Satori (2009:219) menyatakan : "*the most frequent form display data for qualitative research data in the past has been narrative text*" (frekuensi yang paling banyak dilakukan pada penelitian data kualitatif adalah teks naratif). Dalam penelitian ini penyajian data yang dilakukan penulis yaitu dalam bentuk teks naratif. Melalui penyajian data ini, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan.

### **3. Verifikasi data**

Sebagai langkah ketiga dalam analisa data kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Djam'an Satori (2009:220) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian ini penulis dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Strategi yang dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kinerja Aparatur Pemerintah di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai melalui Strategi Institusional dengan meningkatkan kinerja pegawai yang menitik beratkan pada upaya pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kemampuan dalam diri sehingga kreatif dan inovatif. Sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui perubahan perilaku, melengkapi fasilitas kerja, pembinaan disiplin, pendidikan dan pelatihan, pembagian kerja sesuai *job* diskriptif serta penempatan pegawai sesuai gelar, pangkat dan kemampuan.

#### **5.2 Saran**

Hasil Analisa Penulis, setelah melakukan Penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai berikut beberapa saran :

Sebagai Organisasi pemerintah yang mendukung Visi dan Misi Walikota Tanjungbalai dan Sebagai pelayan terhadap Instansi Pemerintah di lingkungan Kota Tanjungbalai, meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, disarankan kepada Bapak Walikota Tanjungbalai untuk lebih memperhatikan anggaran yang tersedia di BKD penambahan anggaran untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, sarana dan prasarana yang lebih mendukung

seperti gedung yang lebih luas, peralatan kerja yang lebih lengkap (Komputer) dan tambahan Sumber Daya Manusia yang berkompeten dibidangnya



## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 1991. *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty
- Anwar. 1991. *Evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung. PT. Refika Aditama
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama,
- Arkola *Undang-Undang No.32 Tahun 2004 Otonomi Daerah*.
- Amran, 2009, Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo, Jurnal Ichsan Gorontalo, vol. 4, no. 2.
- Andri, Seno, Troena, Eka Afnan, Djumahir, Idrus, 2011: 7, Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, program diklat terhadap kinerja, dan kepuasan kerja karyawan, Jurnal Aplikasi Manajemen, vol 9, no 4.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*, edisi Revisi VI, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Bandung Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia konsep, Teori dan pengembangan dalam konteks organisasi Publik*, yogyakarta: Graha Ilmu
- Brahmasari, Ida Ayu, dan Superayetno, Agus, 2008 : 9, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia), vol 10, no 2.
- Dessler. 1997 *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta. PT. Prenhalindo.
- Dessler, Gary, 2003. MSDM, Jilid I. Jakarta PT. Indeks
- Dwi Priyanto. 2008. *Statistical Product and Service Solution/SPSS) Mandiri Belajar*, PT.Buku Kita, Jakarta
- Dwiyanto. 1995. *Konsep Kinerja Organisasi Publik*, Jakarta, Jaya Abadi.
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan PPM* : Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi ; Yogyakarta
- Gomes, Fouston C. 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Henry Simamora, 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-2, Cetakan Ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta

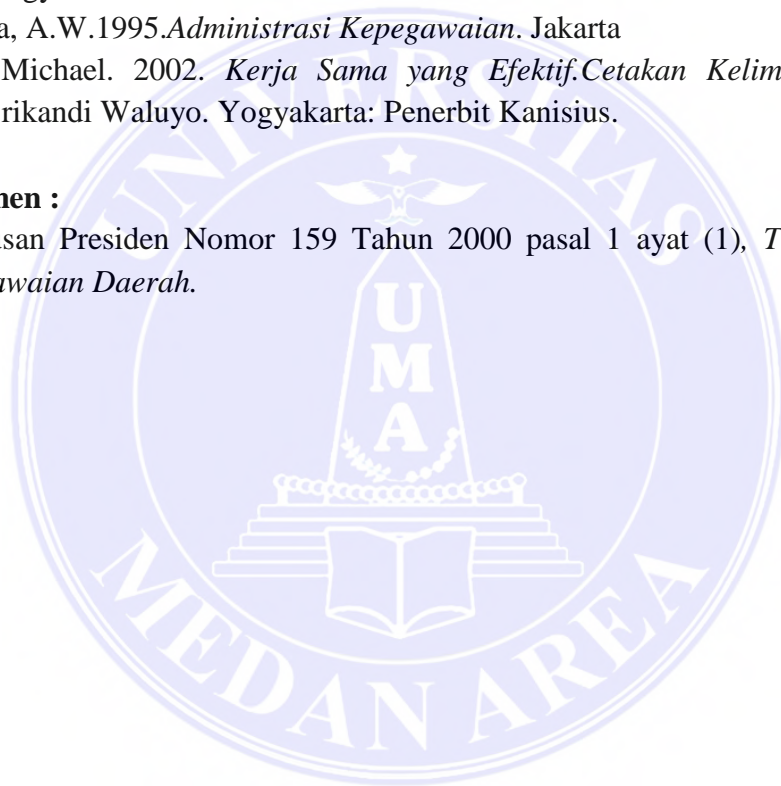
- Handoko, T. Hani. 2003. "Manajemen". Penerbit BPF: Yogyakarta.
- Harlie, M. 2010. "Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan". *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 11 No. 2, Oktober 2010; 117-124.
- Kotler, Philip. 2001. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jakarta : PT. Prehallindo
- Kartono, Kartini. 2000. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Jakarta.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization*. New York : McGraw-Hill
- Mahmudi. 2005. *Perilaku Organisasi Edisi 1*. Jakarta Salemba Empat.
- Mangkuprawira, Syafri, 2003. *Manajemen Sumber Daya* . Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap.
- Moekijat. 1981. *Latihan dan Pengembangan Pegawai*. Bandung : Alimni
- Mahmudi. 2010. "manajemen Kinerja Sektor Publik". Penerbit UPP STIM YKPN: Yogyakarta. Mahsun,
- Mohamad. 2006. " Pengukuran Kinerja Sektor Publik". Penerbit BPF Yogyakarta: Yogyakarta.
- Muchlas, Makmuri. 2005. "perilaku Organisasi". Penerbit UGM: Yogyakarta.
- Notoatmojo, Soekidjo, 2003. *Pengembangan sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- pengembangan dalam konteks organisasi Publik*, yogyakarta: Graha Ilmu
- Poerwadarminta W.J.S. 1976. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Balai Pustaka
- Salusu, J. 2005. *Pengambilan Keputusan Strategi untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : PT.Gramedia
- Situmorang, Viktor M. Dan Juhir, Jusuf. (1994). *Pengawasan* . Jakarta. Gunung Agung
- Sari, Rahmila, Muis, Mahlia, dan Hamid, Nurdjannah, 2012 : 4, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar.
- Septiyanto, Dafid, 2010 : 2, Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Survey Se-Eks Karisiden Surakarta), Skripsi.
- Sujudi, Riyanto, 2007, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan, Penanaman Modal, Dan Koperasi Kabupaten Karanganyar (Studi Pada Dinas Perindustrian Perdagangan Penanaman Modal Dan Koperasi Kabupaten Karanganyar).
- Suparmi, 2010:1, Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kota Semarang, Media ekonomi dan manajemen, vol 21, no 1.



- Susilaningsih, Nur.2008 : 9, Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri, EXCELENT, vol 1, no 2.
- Sinambela, Lijan Poltan. 2012. "Kinerja Pegawai Teori Pengukurandan Implementasi". Penerbit Graha Ilmu: Yogyakarta. Sunyoto, Danang. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Penerbit CAPS: Yogyakarta.
- Suparmi. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tata Kota dan pemukiman kota Semarang"Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen. Vol. 21, No. 1, Januari 2010; 17-27.
- Suwarto, Fx. 1999. "Perilaku Organisasi". Penerbit Universitas ATMA Jaya: Yogyakarta.
- Widjaja, A.W.1995.*Administrasi Kepegawaian*. Jakarta
- West, Michael. 2002. *Kerja Sama yang Efektif*.Cetakan Kelima.Penerjemah: Srikandi Waluyo. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

**Dokumen :**

Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 pasal 1 ayat (1), *Tentang Badan Kepegawaian Daerah*.







# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Izin Pengambilan Data dan Wawancara



### UNIVERSITAS MEDAN AREA PROGRAM PASCASARJANA

Program Studi : *Magister Administrasi Publik – Magister Agribisnis  
Magister Ilmu Hukum – Magister Psikologi*

Jalan Setia Budi No. 79-B Telp. (061) 8201994 Fax. (061) 8226331 Medan 20120

Nomor : 280 /PPS-UMA/WDI/01/II/2018  
Lamp. : -  
Hal : *Pengambilan Data dan Wawancara*

12 Februari 2018

Yth. *Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.*  
di -  
Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir mahasiswa Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan izin rekomendasi penelitian kepada mahasiswa tersebut namanya dibawah ini :

Nama : **Fatmawati**  
NPM : **161801020**  
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**  
Judul Tesis : ***“Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.***

Untuk melaksanakan Pengambilan data di Instansi yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan untuk melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Medan Area.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

a.n. Direktur  
Wakil Direktur Bidang Akademik,  
  
**Dr. Ismaili, SH, M.Hum**

Tembusan :  
1. Ka. Prodi MAP PPs UMA  
2. Mahasiswa Ybs



## Lampiran 2. Pemberitahuan Laporan Akhir Penelitian



PEMERINTAH KOTA TANJUNGBALAI  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**  
**KOTA TANJUNGBALAI**  
JALAN M.T. HARYONO NO. 37 A TELP. (0623) 92077 FAX (0623) 92077  
TANJUNGBALAI - 21311

Tanjungbalai, 10 April 2018

Nomor : 800 / 302 / BKD / 2018  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : **Pemberitahuan Laporan  
Akhir Penelitian.**

Kepada :  
Yth, Direktur Program Pasca Sarjana  
Universitas Medan Area  
di -  
**Medan**

Sehubungan dengan surat Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area Nomor : 280/PPS-UMA/WDI/01/II/2018 Tanggal 12 Februari 2018 Perihal Pengambilan Data dan Wawancara, bersamaan ini kami sampaikan bahwa Mahasiswa Universitas Medan Area Program Pasca Sarjana yang bernama :

**Nama** : Fatmawati  
**NPM** : 161801020  
**Program Studi** : **Magister Administrasi Publik**  
**Judul Tesis** : **"Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai"**

Adalah benar telah melaksanakan penelitian dalam pengambilan data dan wawancara sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan tesis pada Program Pascasarjana Program studi Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Medan Area, sejak tanggal 01 Maret sampai dengan 05 April 2018 .

Demikian hal ini kami sampaikan untuk urusan seperlunya.

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KOTA TANJUNGBALAI



**Drs. ABU HANIFAH**  
**PEMBINA UTAMA MUDA**  
NIP. 19651120.198602.1.001

### Lampiran 3. Pengambilan Data dan Wawancara di Kantor BKD



**PEMERINTAH KOTA TANJUNGBALAI**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**  
**KOTA TANJUNGBALAI**  
JALAN M.T. HARYONO NO. 37 A TELP. (0623) 92077 FAX (0623) 92077  
TANJUNGBALAI - 21311

Tanjungbalai, 19 Februari 2018

Nomor : 800 / **234** / BKD / 2018  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : **Pengambilan data dan Wawancara.**

Kepada :  
Yth, Direktur Program Pasca Sarjana  
Universitas Medan Area  
di - **Medan**

Sehubungan dengan surat Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area Nomor : 280/PPS-UMA/WDI/01/II/2018 Tanggal 12 Februari 2018 Perihal Pengambilan Data dan Wawancara.


Dengan ini kami beritahukan kepada Saudara bahwa kami dapat menerima dan menerima izin Mahasiswa Saudara Program Pasca Sarjana yang bernama :

**Nama : Fatmawati**  
**NPM : 161801020**  
**Program Studi : Magister Administrasi Publik**  
**Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik**

Untuk melaksanakan pengambilan data dan wawancara pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.

Demikian hal ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

**KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KOTA TANJUNGBALAI**

  
**Drs. ABU HANIFAH**  
**PEMBINA UTAMA MUDA**  
**NIP. 19651120.198602.1.001**



## Lampiran 4. Daftar Rekapitulasi PNS di Jatuhi Sanksi

DAFTAR : REKAPITULASI PNS YANG DIJATUHI SANKSI HUKUMAN DISIPLIN PERIODE TAHUN 2017

NO	NAMA	NIP	PANGKAT / GOLONGAN	UNIT KERJA / DINAS	JENIS HUKUMAN DISIPLIN	BERLAKU SEJAK
1	2	3	4	5	6	7
1	Angela Meimora Lubis, S.Sos	198205282014062007	Penata Muda (III/a)	CPNS SD Negeri 132411	Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah Selama 1 (satu) tahun	862.3/10/K/2017 10 Januari 2017
2	Fitriani, SE	198307072007012004	Penata Muda (III/a)	Kantor Lurah Indra Sakti	Pernyataan Tidak Puas Secara Tertulis	800/02/KTBS/2017 27 Februari 2017
3	Eni Zahara	196803122007012004	Pengatur (II/c)	Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata	Pemberhentian Sementara	880/106/K/2017 6 April 2017
4	Christian Wibisono, ST	198305202015071001	Penata Muda (III/a)	Dinas Pekerjaan Umum	Teguran Lisan	800/865/PU-PT/2017 13 April 2017
5	Edisa Putra Rambe	197306102006041010	Pengatur (II/c)	Dinas Pekerjaan Umum	Teguran Lisan	800/864/PU-PT/2017 13 April 2017
6	Andri Muharwan, ST	197812012006041013	Penata Tk.I (III/d)	Dinas Pekerjaan Umum	Teguran Lisan	800/863/PU-PT/2017 13 April 2017
7	Roslaini Dewi	197809152010012012	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	Teguran Tertulis	800/184/Disperpus/2017 10 April 2017
8	Sonar Sinambela, SE	196306181983122001	Penata Tk.I (III/d)	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	Teguran Tertulis	800/183/Disperpus/2017 10 April 2017
9	Hj. Ernawaty, S.Pd	196301021986012002	Pembina Tk.I (IV/b)	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	Teguran Tertulis	800/182/Disperpus/2017 10 April 2017
10	Rahmad Razali	198204242006041016	Pengatur (II/c)	Bappeda	Teguran Lisan	050/0561/K/Bappeda/2017 13 April 2017
11	Andrian Surya, S.Si	198612142009041001	Penata Muda Tk.I (III/b)	Bappeda	Teguran Lisan	050/0561/K/Bappeda/2017 13 April 2017
12	Donni Ardin, ST	198006242010012012	Penata (III/c)	Bappeda	Teguran Lisan	050/0561/K/Bappeda/2017 13 April 2017
13	Agustina Sinulingga, SE.M.Ec.Dev	197906082008042001	Penata (III/c)	Bappeda	Teguran Lisan	050/0561/K/Bappeda/2017 13 April 2017
14	Agnes Tresya Aritonang, SE	198204192010012020	Penata Muda (III/a)	Bappeda	Teguran Lisan	050/0561/K/Bappeda/2017 13 April 2017
15	Ediyono, S.Pd	197504112005021002	Penata (III/c)	SMP Negeri 1 Kota Tanjungbalai	Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah Selama 3 (tiga) Tahun	862.3/129/K/2017 25 April 2017

## **Lampiran 5. Pedoman Wawancara**

### **PEDOMAN WAWANCARA STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KOTA TANJUNG BALAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR PEMERINTAH**

---

#### **A. IDENTITAS DIRI**

Nama : Drs. Abu Hanifah  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai

#### **B. PERTANYAAN**

1. Bagaimana strategi untuk pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah?
2. Apakah Badan Kepegawaian Daerah dapat di persepsikan sebagai tolak ukur kepegawaian di instansi pemerintah ?
3. Apakah peraturan dan prosedur tentang peningkatan kinerja pegawai sudah mendukung strategi yang ada di BKD Kota Tanjungbalai?
4. Apasaja hambatan atau kendala yang dihadapi dalam peningkatan kinerja pemerintah ? dan bagaimana solusinya?
5. Bagaimana penerapan aturan dan norma/kebiasaan penyelesaian masalah kepegawaian pada BKD Kota Tanjungbalai?
6. Sebagai pelayanan terhadap pegawai dilingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai, Bagaimana cara BKD Kota Tanjungbalai agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan maksimal terhadap pegawai tersebut ?
7. Apa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai penataan sumber daya manusia aparatur atas dasar sistem prestasi kerja dan sistem karir?
8. Bagaimana cara BKD Kota Tanjungbalai dalam mewujudkan sistem administrasi perkantoran yang prima



9. Bagaimana peran manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas kinerja ?
10. Menurut anda dalam era globalisasi sekarang ini, apakah perlu dilakukan perubahan terhadap konsep kinerja?
11. Bagaimana anda memahami konsep the right man and the right place dalam konteks peningkatan kinerja?
12. Apasaja program kerja dan kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di BKD Kota Tanjungbalai ?
13. Menurut saudara apa permasalahan umum dalam menerapkan sistem evaluasi kinerja, dan bagaimana solusi yang diterapkan agar evaluasi kinerja tersebut tetap berhasil dijalankan?



## **Lampiran 6. Jawaban Wawancara**

### **JAWABAN WAWANCARA STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KOTA TANJUNG BALAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR PEMERINTAH**

---

#### **A. IDENTITAS DIRI**

Nama : Drs. Abu Hanifah  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai

1. Kita Menganut Pola Optimalisasi Pegawai Negeri yang memang sudah bertugas di Kota Tanjungbalai, dalam rangka untuk Optimalisasi Sumber Daya Manusia, kita menerapkan beberapa jenis pola peningkatan antara lain:

4. Pola Pengkaderan

- c. Rekrutmen CPNS melalui sekolah kedinasan, seperti : IPDN, STTD dan lain-lain.

- d. Melakukan seleksi terhadap PNS untuk ditugaskan belajar mengambil keahlian / spesialisasi melalui seleksi yang sangat ketat dan terbuka untuk semua PNS yang memenuhi syarat, seperti ;

- Dokter untuk mengambil spesialis
- Guru untuk mengambil sesuai jurusannya
- Dan PNS yang dianggap mampu sebagai leader disekolahkan ke STIA LAN, dan Universitas Negeri Lainnya Seperti USU, UI, UGM dan lain-lainnya.

5. Pelatihan Pejabat Struktural Melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

- d. Diklat Pimpinan IV untuk PNS yang menduduki jabatan Pengawas
- e. Diklat Pimpinan III untuk PNS yang menduduki jabatan Administartor
- f. Diklat Pimpinan II untuk PNS yang menduduki jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut juga dilaksanakan melalui seleksi yang tepat dan terbuka untuk semua PNS yang memenuhi syarat.

- 6. Menyangkut kemampuan teknis, peningkatan dilakukan melalui diklat singkat sesuai dengan kemampuan dan kompetensi.

- b. Diklat untuk bendahara, diklat untuk kepegawaian Barang dan Jasa yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi PNS yang bersangkutan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dalam jabatannya. Diklat teknis ini diperuntukan bagi PNS dengan jabatan fungsional umum (JFU).

- 2. Merupakan tolak ukur bagi Kepegawaian di Instansi Pemerintah sebab segala sesuatu yang berhubungan dengan manajemen PNS bermuara pada Badan Kepegawaian Daerah, sebagai yang tertuang dalam peraturan Pemerintah No. II tahun 2017 Tentang Manajemen PNS, Pasal 2 Menyatakan : Menejemen meliputi

- o. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan
- p. Pengadaan
- q. Pangkat dan Jabatan
- r. Pengembangan Karir
- s. Pola karir
- t. Promosi

- u. Mutasi
  - v. Penilaian dan Kinerja
  - w. Penggajian dan Tunjangan
  - x. Penghargaan
  - y. Disiplin
  - z. Pemberhentian
  - aa. Jaminan pension dan Jaminan hari tua
  - bb. Perlindungan
3. Sudah sesuai, Badan Kepegawaian Daerah adalah Organisasi yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah. Jadi Badan Kepegawaian Daerah tetap berkoordinasi dengan stockholder seperti Menpan, Mendagri, BKN, BKD dan Provsu. Dan ada juga yang berkoordinasi seperti Mendiknas menyangkut Prosedur angka kredit guru dan Prosedur pengangkatan kepala sekolah, ke Menkes untuk pengurusan Angka kredit pegawai kesehatan
4. Masalah Kunci utama untuk Peningkatan Kinerja adalah disiplin, luntarnya Kedisiplinan PNS merupakan hambatan dalam peningkatan kinerja. Seorang PNS yang sadar akan tugas dan tanggung jawabnya tentu akan menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya dan menjauhi larangannya yang akan menurunkan Kredibilitasnya, seperti yang terancam dalam pasal 2 Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010.
- Kurang tegasnya sanksi yang diberikan oleh pejabat yang berwenang. Pejabat yang berwenang harus memberikan sanksi /tindakan secara tegas jika seorang PNS terbukti melakukan pelanggaran yang dapat memberikan efek jera dan shock

teraphy agar PNS yang lain tidak meniru atau melakukannya, dan agar PNS tidak melakukannya pelanggaran yang lebih berat lagi.

Solusi Memberikan sanksi /tindakan tegas bila seorang PNS terbukti melakukan pelanggaran dengan tujuan memberikan efek jera bagi PNS yang lain agar tidak menirunya. Setidaknya setiap kepala OPD merasa bertanggung jawab mengawasi dan melakukan pembinaan secara dini terhadap para pegawai di lingkungan sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai dengan maksimal.

Diharapkan setiap PNS Instropeksi diri, dan merasa bersyukur karena tidak semua orang bisa lulus dan berkesempatan untuk jadi PNS.

**5. Aturan dalam penyelesaian Masalah Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai :**

- Untuk permasalahan yang berhubungan dengan pelanggaran aturan yang digunakan adalah PP No. 53 tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin.
- Untuk masalah perceraian sesuai dengan PP No. 10 tahun 2010
- Untuk masalah cuti, pemberhentian dan yang berhubungan dengan Manajemen PNS berpedoman terhadap PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

**JAWABAN WAWANCARA  
STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)  
KOTA TANJUNG BALAI DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR PEMERINTAH**

---

**A. IDENTITAS DIRI**

Nama : Alfi Fadhli, SH  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Jabatan : Kabid Pengadaan Pemberhentian dan Informasi

1. Mengikuti Diklat ( Pendidikan dan Pelatihan ) memberikan motivasi kepada Pegawai untuk bekerja lebih baik.
2. Iya, Karena pegawai Badan Kepegawaian Daerah sebagai motor penggerak dan dijadikan contoh dan teladan bagi PNS dan Instansi yang lain.
3. Hambatan nya kurang tersediannya anggaran bagi PNS untuk mengikuti Bimbingan teknis tentang peningkatan kinerja dan Kurangnya jumlah pegawai di Badan Kepegawaian Daerah sehingga sasaran yang diinginkan tidak terealisasi. Solusinya anggaran ditambah dari jumlah personil yang tersedia.
4. Penerapan aturan dan norma tentang masalah kepegawaian harus dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ada.
5. Dalam memberikan pelayanan kepada PNS. Badan Kepegawaian Daerah harus maksimal dari mulai pengadaan atau rekrutmen PNS, pengembangan karir sampai dengan pension PNS.
6. Menempatkan PNS sesuai dengan kompetensinya  
Meningkatkan kesejahteraan PNS  
Memberikan motivasi dan meningkatkan referensi kerja
7. Menerapkan sistem pelayanan berbasis aplikasi dan tepat diselesaikan secara otomatis dengan prinsip cepat, tepat dan bermanfaat.



8. Kinerja PNS dapat berkualitas apabila didukung dengan sistem manajemen kinerja yang baik, salah satu manajemen kinerja yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah dengan mencatat, mengumpulkan data kedalam format hasil kinerja yang tertuang dalam laporan kinerja harian.
9. Dalam bekerja diperlukan konsep kinerja yang merupakan acuan PNS dalam melaksanakan kerja sebagai Aparatur Sipil Negara, dan hal tersebut masih diperlukan dan diperbaharui sesuai dengan perubahan peraturan dan tuntutan zaman.
10. Konsep yang harus diterapkan dalam sistem manajemen kepegawaian karena peningkatan kinerja pegawai akan dapat dicapai apabila pegawai tersebut mempunyai latar belakang pendidikan, kompetensi dalam kerja.
11. Masalah yang ditemukan dalam sistem evaluasi kinerja salah satunya sulit mengukur antara sasaran kerja dan hasil kinerja yang salah dituangkan dalam laporan ke dalam laporan kinerja.  
Solusinya tingkatkan progress laporan kinerja agar tercapai target kinerja yang maksimal.

**JAWABAN WAWANCARA  
STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)  
KOTA TANJUNG BALAI DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR PEMERINTAH**

---

**A. IDENTITAS DIRI**

Nama : Desi Syahriani Sitorus, S.Ap  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Jabatan : Kasubbag Program dan Keuangan

1. Pelatihan, uji kompetensi, menempatkan sesuai bidang ilmunya.
2. Iya , Badan Kpegawaian Daerah sebagai tolak ukur untuk semua instansi khususnya bidang kepegawaian melayani pengadaan pegawai negeri sipil maupun sampai tindak lanjut cuti dan pension.
3. Peraturan dan prosedur sudah mendukung ( Tentang TPP)
4. Hambatan Pegawai , sehingga dua pekerjaan di handle oleh satu orang dapat mempengaruhi hasil kinerja yang tidak maksimal dan Lingkungan kerja cukup bagus tetapi gedung kurang memadai ( sempit dan kurang luas).  
Solusi, rekrutmen sesuai dengan formasi kebutuhan dan renovasi gedung.
5. Masalah Kepegawaian – PP No. 53 Tahun 2010  
Masalah Perceraian – PP No. 10 Tahun 1983  
Masalah PNS – PP No. 11 Tahun 2017
6. Dalam memberikan pelayanan terhadap PNS, Pegawai Badan Kepegawaian Daerah memberikan sikap yang ramah, sopan, cepat dan bebas biaya.
7. Memberikan promosi jabatan melalui tahapan-tahapan sesuai hasil baperjakat.
8. Sistem pengelolaan administrasi surat menyurat masih manual, tetapi walaupun demikian proses administrasi tersebut berjalan dengan lancar karena lingkup perkantoran tersebut terjangkau sehingga mudah untuk berkoordinasi.

**JAWABAN WAWANCARA  
STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)  
KOTA TANJUNG BALAI DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR PEMERINTAH**

---

**A. IDENTITAS DIRI**

Nama : Ahmad Suangkupon, S. Ip  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Jabatan : Kapala Bidang Pengembangan

1. Memberikan pelatihan dan pendidikan bagi PNS sesuai bidang tugasnya Seperti Diklat Kepemimpinan dan diklat penjurangan dalam jabatan.
2. Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai merupakan tolak ukur bagi seluruh instansi, sebab semua manajemen tentang pegawai berurusan di Badan Kepegawaian Daerah, mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiunnya seorang PNS.
3. Aturan yang ada sudah mendukung strategi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah seperti yang terdapat Perwa tentang tambahan penghasilan.
4. Hambatan yang dihadapi Masih rendahnya kesadaran sebagian PNS untuk melaksanakan disiplin, sebab untuk mencapai kinerja yang baik tidak lepas dari disiplin yang baik dan kurangnya jumlah pegawai, sehingga satu orang pegawai mengerjakan kerjaan rangkap.  
  
Solusi harus ada kesadaran dari sikap PNS untuk lebih maningkatkan disiplin dan rekrutmen PNS sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan.
5. Penyelesaian masalah kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah tetap berpedoman pada aturan yang berlaku, seperti masalah disiplin sesuai PP 53 tahun 2010, masalah perceraian sesuai dengan PP 10 tahun 1980 sebagaimana telah

diubah dengan PP 45 tahun 1990, dan masalah cuti, pemberhentian dalam pasal PP II tahun 2017 tentang manajemen PNS.

6. Dalam memberikan layanan Badan Kepegawaian Daerah berusaha memberikan layanan yang cepat, tepat waktu, tidak bertele-tele dan tanpa ada pungutan biaya.
7. Memberikan tambahan penghasilan berdasarkan kinerja pengawas pegawai yang kinerjanya baik memperoleh tambahan penghasilan yang lebih dibanding pegawai yang kinerjanya kurang bagus dan memberikan promosi jabatan bagi pegawai yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan dimaksud.
8. Sistem administrasi perkantoran di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai masih manual, proses administrasi dilakukan melalui satu pintu dan syarat yang masuk langsung di distribusikan ke bidang masing-masing untuk diproses sebagaimana mestinya.
9. Manajemen kinerja sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas kinerja, dengan adanya manajemen kinerja yang baik pada suatu organisasi dapat menentukan sasaran kinerja lebih jelas dan lebih terarah.  
Bagi atasan manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan. Sehingga atasan tidak perlu repot menyerahkan kegiatan sehari karena bawahan sudah memahami apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul.  
Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya.
10. The right man in the right place sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang baik, kinerja yang maksimal tidak akan dapat diperoleh bila tidak menerapkan

prinsip penilaian kinerja berbasis kompetensi, seperti standart pendidikan pegawai dimana hal ini dibutuhkan untuk membawa organisasi untuk berkinerja lebih baik.

**11.** Peningkatan keterampilan dan profesionalisme, pendidikan dan pelatihan structural bagi PNS daerah, pendidikan dan pelatihan teknis tugas dan fungsi bagi PNS daerah, Pemberian penghargaan bagi PNS yang berprestasi.

**12.** Masalahnya standart untuk penilaian kinerja tidak jalan kriteria-kriteria yang digunakan masih dapat menimbulkan interprestasi dan tata caranya berbelit

Solusi harus ada standart yang jelas untuk penilaian tersebut.





**JAWABAN WAWANCARA  
STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)  
KOTA TANJUNG BALAI DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR PEMERINTAH**

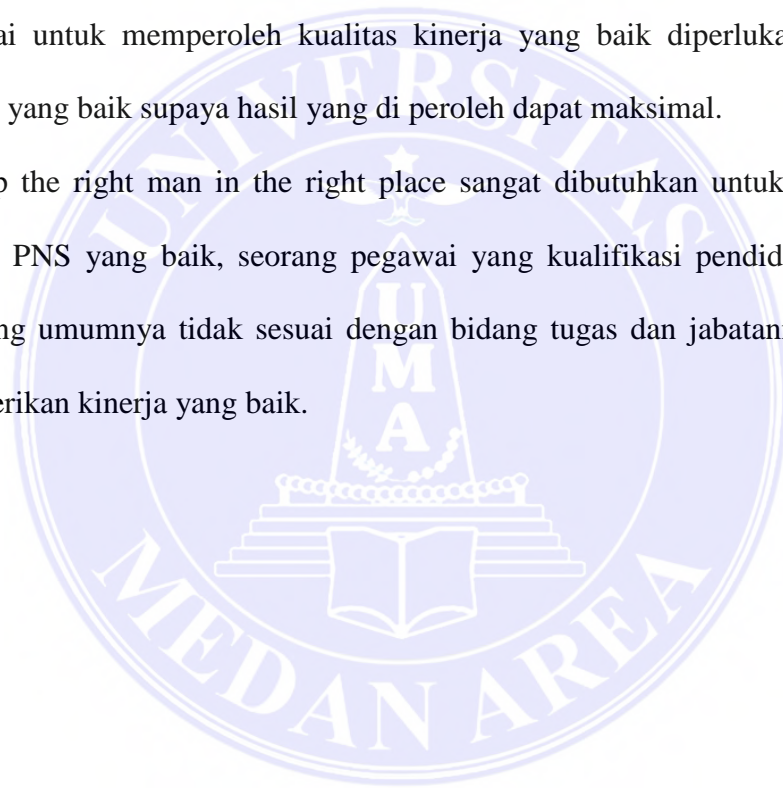
---

**A. IDENTITAS DIRI**

Nama : Damaliani Syahfitri, SE  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Jabatan : Kasubbid Data dan Informasi

1. Strategi yang dilakukan BKD untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia adalah mengirim pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, diklat-diklat teknis maupun diklat substantif yang berhubungan dengan tugas dan jabatannya.
2. Badan Kepegawaian Daerah merupakan tolak ukur bagi seluruh pegawai yang ada dilingkungan pemerintah Kota Tanjungbalai dan pegawai BKD merupakan contoh dan teladan bagi pegawai yang lain seperti dalam hal penegakan disiplin.
3. Prosedur tentang peningkatan kinerja pegawai sudah mendukung strategi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah .
4. Hambatan yang dihadapi dalam peningkatan kinerja pegawai antara lain Lemahnya tingkat disiplin pegawai, sehingga kinerja tidak tercapai maksimal Kurangnya jumlah pegawai, satu orang pegawai dapat mengerjakan pekerjaan double.  
  
Solusinya Lebih meningkatkan disiplin dan rekrutmen CPNS sesuai kebutuhan.
5. Penyelesaian masalah pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai tetap berpedoman kepada aturan-aturan yang berlaku, seperti penyelesaian terhadap masalah izin perceraian berpedoman terhadap PP No 10 tahun 1983 sebagaimana telah diubah dengan PP No. 45 tahun 1990.

6. Dalam memberi layanan kepada pegawai, BKD tetap berupaya memberikan layanan yang terbaik, cepat, tepat waktu dan tidak berbelit-belit serta tidak ada pungutan biaya.
7. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai antara lain dengan memberikan motivasi kepada pegawai berupa tunjangan kerja, ataupun promosi jabatan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi pendidikannya.
8. Manajemen kinerja sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai untuk memperoleh kualitas kinerja yang baik diperlukan manajemen kinerja yang baik supaya hasil yang di peroleh dapat maksimal.
9. Konsep the right man in the right place sangat dibutuhkan untuk mendapatkan kinerja PNS yang baik, seorang pegawai yang kualifikasi pendidikan dan latar belakang umumnya tidak sesuai dengan bidang tugas dan jabatannya akan sulit memberikan kinerja yang baik.



## Lampiran 7. Dokumentasi

### **DOKUMENTASI WAWANCARA DI KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KOTA TANJUNGBALAI**



**Gambar 1.1** Wawancara Dengan Bapak Alfi Fadhi, SH



**Gambar 1.2** Wawancara Dengan Ibu Desi Syahrani Str, S.AP

**DOKUMENTASI WAWANCARA  
DI KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)  
KOTA TANJUNGBALAI**



**Gambar 1.3** Wawancara Dengan Bapak Drs. Abu Hanifah



**Gambar 1.4** Wawancara Dengan Ibu Damaliani Syahfitri, SE



**Gambar. 1.5** Wawancara Dengan Bapak Suangkupon, S.IP