

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PENGELOLAAN
SURAT MENYURAT SESUAI TATA NASKAH DINAS**
(Studi pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang)

TESIS

OLEH

**JAHAR EFENDY
NPM. 101801061**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/11/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repositori.uma.ac.id)18/11/25

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PENGELOLAAN SURAT MENYURAT SESUAI TATA NASKAH DINAS

(Studi pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang)

TESIS

OLEH

JAHAR EFENDY
NPM. 101801061

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



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/11/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repositori.uma.ac.id)18/11/25

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Kinerja Pegawai dalam Pengelolaan Surat Menyurat Sesuai Tata Naskah Dinas (Studi pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang)

Nama : Jahar Efendy

NPM : 101801061

Menyetujui

Pembimbing I



Drs. Kariono, MA.

Pembimbing II



Isnaini, SH, M.Hum.

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**



Dr. Warjio, MA.

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/11/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Telah diuji pada Tanggal 11 Mei 2012

Nama : Jahar Efendy

NPM : 101801061



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Warjio, MA.
Sekretaris : Muaz Zul, SH, M.Hum.
Pembimbing I : Drs. Kariono, MA.
Pembimbing II : Isnaini, SH, M.Hum.
Penguji Tamu : Drs. Heri Kusmanto, MA.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/11/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repositori.uma.ac.id)18/11/25

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jahar Efendy

NPM : 101801061

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis ini dengan judul :

“Analisis Kinerja Pegawai dalam Pengelolaan Surat Menyurat Sesuai Tata Naskah Dinas” (Studi pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang).

Adalah benar merupakan hasil penelitian yang saya kerjakan sendiri tanpa meniru atau menjiplak hasil penelitian orang lain.

Apabila di kemudian hari bahwa tesis ini tidak orisinil dan merupakan hasil plagiat, maka saya bersedia di cabut gelar magister yang saya peroleh.

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, Juli 2012

Yang menyatakan,



Jahar Efendy

ABSTRAK

Analisis Kinerja Pegawai Dalam Pengelolaan Surat Menyurat Sesuai Tata Naskah Dinas Studi Pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang

N a m a : Jahar Efendy NPM : 101801061

Kantor Camat Sunggal adalah satuan kerja perangkat daerah sebagaimana ditetapkan dalam Perda Kabupaten Deli Serdang No.5 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah, dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Deli Serdang No.886 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Perangkat Daerah Kabupaten Deli Serdang, yang juga mengatur tentang tugas, fungsi, dan rincian tugas Sekretaris Kecamatan. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di atas, ternyata Sekretaris Camat pada Kantor Camat Sunggal masih menghadapi permasalahan berkaitan dengan belum optimalnya pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas. Surat menyurat adalah semua kegiatan yang meliputi pengelolaan surat masuk dan surat keluar. Untuk pengelolaan surat-surat masuk dimulai dari kegiatan pengagendaan, pendistribusian sampai kegiatan pengarsipan. Sedangkan lingkup pekerjaan surat-surat keluar dimulai dari proses pengonsepan, pengetikan, penandatanganan dan pemberian cap/stempel, penggandaan, pengiriman dan ekspedisi sampai pada proses pengarsipannya sesuai dengan jenis surat, baik surat rahasia, surat penting maupun surat biasa.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang dan menganalisis Strategi Pemerintah Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang dalam rangka peningkatan kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang. Sampel diambil secara total sampling, yaitu pegawai Kantor Camat Sunggal sebanyak 25 orang. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan menggunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang belum optimal sehingga mengganggu kelancaran tugas-tugas internal kecamatan maupun pelayanan kepada masyarakat dan pihak terkait yang berurusan atau memiliki hubungan kerja dengan Kantor Camat Sunggal. Pengelolaan surat menyurat pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal belum optimal. Belum optimalnya pengelolaan surat menyurat pada Kantor Camat karena belum didukung oleh aparatur yang memenuhi standar kompetensi di bidang surat menyurat. Standar kompetensi aparatur pengelola surat menyurat masih rendah karena kurang mendapat kesempatan mengikuti diklat. Strategi Pemerintah Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang dalam rangka peningkatan kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang adalah strategi WO (strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada), yaitu mendayagunakan tugas dan fungsi Sekretaris Camat.

Kata-kata kunci : Kinerja Pegawai, Tata naskah dinas.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah “ **Analisis Kinerja Pegawai Dalam Pengelolaan Surat Menyurat Sesuai Tata Naskah Dinas Studi Pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang**”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih dirasakan sekali banyak kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan penulis. Dalam penyelesaian tesis ini, banyak pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr. A. H. M. Ya'kub Matondang MA, Rektor Universitas Medan Area
2. Ibu Prof.Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area
3. Bapak Dr. Warjio, MA, Ketua Program Studi MAP, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
4. Bapak Drs. Kariono, MA, sebagai Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Isnaini, SH, M.Hum, Sekretaris Program Studi MAP, Program Pascasarjana Universitas Medan Area, sebagai Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.

6. Bapak Camat Kecamatan Sunggal beserta seluruh staf atas segala fasilitas dan informasi yang diberikan kepada penulis.
7. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar PPs Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
8. Terimakasih pula kepada Istri Tercinta dan Anak-anakku Tersayang dan semua fihak yang telah memberikan bantuan serta seluruh keluarga yang senantiasa memberi dorongan dan semangat serta do'a demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Semoga amal sholeh mereka semua mendapat balasan yang berlimpat ganda dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Amin.

Medan, Mei 2012

Penulis

Jahar Efendy

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN

ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii

BAB I : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Hasil Penelitian	5

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pegawai	6
2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai	6
2.1.2 Penilaian Kinerja Pegawai	8
2.1.3 Tipe Kinerja Pegawai	10
2.1.4 Faktor Mempengaruhi Kinerja Pegawai Rendah	13
2.1.5 Pengukuran Kinerja Pegawai	16
2.1.6 Faktor Mempengaruhi Kinerja Pegawai	26

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian	29
3.2. Populasi	29
3.3. Populasi dan Sampel	29
3.4. Teknik Pengumpulan Data.	29
3.5. Definisi Konsep.	30
3.6. Teknik Analisis Data.	31

BAB IV : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Kabupaten Deli Serdang	32
4.1.1 Letak dan Geografi	32
4.1.2 Strategi Pembangunan	38
4.2. Gambaran Umum Kecamatan Sunggal	64
4.3. Gambaran Sekretariat Kecamatan Sunggal	64

4.3.1. Visi dan Misi66

4.3.2. Tugas Pokok dan Fungsi68

4.3.3 Tujuan dan sasaran.....69

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA

5.1. Hasil Penelitian.....72

5.1.1 Identitas Responden72

5.1.2 Kinerja Pegawai76

5.1.3 Kegiatan Evaluasi DPRD.....80

5.2. Strategi Kecamatan Sunggal Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Aparatur Dalam Pengelolaan Surat Menyurat Sesuai Tata Naskah Dinas.....97

5.2.1 Analisis Lingkungan Strategis97

5.2.2 Faktor Keberhasilan106

5.2.3 Penentuan Tujuan dan Sasaran110

5.2.4 Strategi dan rencana Kegiatan.....115

BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.....120

6.2. Saran-Saran121

DAFTAR PUSTAKA..... 122

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
4.1	Luas Wilayah Dan Rasio Terhadap Luas Kabupaten Deli Serdang Menurut Kecamatan	35
4.2	Nama Ibu Kota Kecamatan dan Jarak Ibukota Kecamatan ke Lubuk Pakam	36
4.3	Penggunaan Lahan di Kabupaten Deli Serdang	37
4.4	Jumlah Penduduk Kecamatan Sunggal Tahun 2010	64
4.5	Sarana Pendidikan Kecamatan Sunggal Tahun 2010	65
4.6	Sarana Kesehatan Kecamatan Sunggal Tahun 2010	65
4.7	Sarana Keagamaan Kecamatan Sunggal Tahun 2010	65
4.8	Pengukuran Pencapaian Sasaran Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang Tahun 2012	71
5.1	Distribusi Jawaban Responden Menurut Jenis Kelamin	73
5.2	Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Pendidikan	74
5.3	Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Status Golongan	75
5.4	Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja di Kantor Camat Kecamatan Sunggal	76
5.5	Distribusi Jawaban Responden Tentang Kepahaman Pegawai Dengan Tugas/Bidang Yang Harus Dikerjakan	77
5.6	Distribusi Jawaban Responden Tentang Pernah Meningkatkan Kemampuan/Keterampilan Dalam Bekerja	79
5.7	Distribusi Jawaban Responden Tentang Apakah Pernah Mengeluh Pada Saat Diberikan Tugas Yang Susah Oleh Atasan	81
5.8	Distribusi Jawaban Responden Tentang Perasaan Pegawai Terhadap Bidang Pekerjaan Yang Dibebankan kepadanya	83

5.9	Distribusi Jawaban Responden Tentang Apakah Keahlian/Keterampilan Yang Pegawai Miliki Sesuai Dengan Bidang Pekerjaan Yang Di Tugaskan	84
5.10	Distribusi Jawaban Responden Tentang Apakah Pegawai Pernah Mengikuti Diklat Peningkatan Mutu Kinerja Atau Pengembangan Karier	85
5.11	Distribusi Jawaban Responden Tentang Apakah Waktu Yang Tersedia Untuk Melakukan Pekerjaan Setiap Seharinya Seimbang	87
5.12	Distribusi Jawaban Responden Tentang Pegawai Menyelesaikan Suatu Pekerjaan Tepat Pada Waktunya	88
5.13	Distribusi Jawaban Responden Tentang Apakah Pegawai Bekerja Keras Dalam Melakukan Pekerjaan Agar Hasilnya Lebih Baik	89
5.14	Distribusi Jawaban Responden Tentang Apakah Atasan Mengadakan Evaluasi Terhadap Pelaksanaan Pekerjaan Yang Telah Dilakukan	90
5.15	Distribusi Jawaban Responden Tentang Pegawai Memperbaiki Kesalahan Atas Kerja Yang Telah Dilakukan	91
5.16	Distribusi Jawaban Responden Tentang Mendapatkan Keluhan Dari Atasan Atas Hasil Kerja Yang Dilakukan	92
5.17	Distribusi Jawaban Responden Tentang Pegawai Mencari Perbaikan-Perbaikan Untuk Memudahkan Pekerjaan	93
5.18	Distribusi Jawaban Responden Tentang Hal Yang Dapat Membuat Pegawai Meningkatkan Kinerja Lebih Baik	94
5.19	Distribusi Jawaban Responden Tentang Apakah Pegawai Bekerjasama Dengan Rekan Sekerja Dalam Melaksanakan Tugas Agar Lebih Baik	95

5.20	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	101
5.21	Komparasi Urgensi Faktor Internal	102
5.22	Komparasi Urgensi Faktor Eksternal	103
5.23	Faktor Kunci Keberhasilan	107
5.24	Perumusan Tujuan (pada Kwadran I)	110
5.25	Penilaian dan Penentuan Tujuan (pada Kwadran I)	112
5.26	Pemilihan Alternatif Sasaran Dengan Teori Tapisan	113
5.27	Sasaran Kinerja	114
5.28	Formulasi Strategi SWOT	116
5.29	Penentuan Strategi Fokus (Teori Tapisan)	118
5.30	Strategi, Kebijakan, Program dan Kegiatan	119



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap waktu organisasi selalu dihadapkan dengan tuntutan untuk melaksanakan perubahan agar usahanya dapat bersaing dengan organisasi usaha lain. Pelaksanaan perubahan tentunya diharapkan menuju kearah yang lebih baik, menurut Robbins (1998) tujuan dari perubahan ada dua yaitu pertama untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi didalam lingkungannya. Kedua untuk merubah tingkah laku dari para karyawannya dalam organisasi. Disini karyawan organisasi memegang peranan penting dalam proses perubahan karena organisasi tidak dapat berjalan sendiri tanpa tenaga manusia.

Menurut Robbins, (1998) proses pergerakan suatu organisasi mengikuti daur hidup yaitu, bangkit, tumbuh, dewasa dan mengalami kemunduran. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan suatu organisasi bukan sebagai suatu kesatuan yang statis, melainkan selalu berevolusi dan berubah sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Organisasi juga perlu melakukan transformasi sehingga dapat berkompetisi dengan organisasi-organisasi lain. Menghadapi proses transformasi tersebut, organisasi membutuhkan suatu gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi secara terus menerus serta mengantisipasi segala kemunduran dengan melakukan inovasi-inovasi yang baru. Selanjutnya di dukung oleh pendapat Budiharjo, (2002) yang mengatakan bahwa kemampuan organisasi untuk melakukan inovasi dan

perubahan secara terus menerus tersebut membutuhkan perancangan dan pengaturan sumber daya manusia (SDM) yang handal, terampil dan kompetitif.

Kantor Camat Sunggal adalah satuan kerja perangkat daerah sebagaimana ditetapkan dalam Perda Kabupaten Deli Serdang No.5 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah, dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Deli Serdang No.886 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Perangkat Daerah Kabupaten Deli Serdang, yang juga mengatur tentang tugas, fungsi, dan rincian tugas Sekretaris Kecamatan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di atas, ternyata Sekretaris Camat pada Kantor Camat Sunggal masih menghadapi permasalahan berkaitan dengan belum optimalnya pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas. Surat menyurat adalah semua kegiatan yang meliputi pengelolaan surat masuk dan surat keluar. Untuk pengelolaan surat-surat masuk dimulai dari kegiatan pengagendaan, pendistribusian sampai kegiatan pengarsipan. Sedangkan lingkup pekerjaan surat-surat keluar dimulai dari proses pengonsepan, pengetikan, penandatanganan dan pemberian cap/stempel, penggandaan, pengiriman dan ekspedisi sampai pada proses pengarsipannya sesuai dengan jenis surat, baik surat rahasia, surat penting maupun surat biasa.

Saat ini pengelolaan surat menyurat yang berpusat di Sekretariat Kantor Camat Sunggal belum dikerjakan dengan optimal sehingga menghambat kelancaran tugas-tugas internal organisasi maupun pelayanan kepada masyarakat dan pihak terkait yang berurusan atau memiliki hubungan kerja dengan Kantor Camat Sunggal.

Adapun permasalahan yang dihadapi terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Sekretariat pada Kantor Camat Sunggal, antara lain :

1. Belum optimalnya pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas
2. Belum tertibnya pengelolaan barang inventaris
3. Kurangnya pembinaan disiplin pegawai
4. Belum lancarnya pelayanan pendanaan tugas-tugas operasional kecamatan
5. Kurangnya pemeliharaan kebersihan lingkungan kantor

Dalam setiap organisasi, surat merupakan sumber informasi tertulis dan alat komunikasi untuk memperlancar hubungan kerja, baik secara internal antar satuan unit organisasi maupun secara eksternal dengan unit kerja di luar organisasi. Dalam rangka efisiensi dan efektifitas administrasi penyelenggaraan pemerintahan daerah, penyeragaman tata naskah dinas di lingkungan pemerintah daerah, Pemerintah telah menetapkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2009 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah. Tata naskah dinas adalah pengelolaan informasi tertulis yang meliputi pengaturan jenis, format, penyiapan, pengamanan, pengabsahan, distribusi dan penyimpanan naskah dinas serta media yang digunakan dalam komunikasi kedinasan. Naskah dinas adalah informasi tertulis sebagai alat komunikasi kedinasan yang dibuat dan atau dikeluarkan oleh pejabat yang berwenang di lingkungan pemerintah daerah.

Sekretariat adalah satuan unit kerja yang disertai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola surat menyurat, baik untuk keperluan internal maupun eksternal organisasi. Kondisi saat ini ternyata pengelolaan surat menyurat masih lambat. Saat

ini hanya sekitar 14 buah surat per hari yang dapat diselesaikan dengan baik dan tertib sesuai dengan tata naskah dinas, sementara yang diharapkan seharusnya dapat terselesaikan sebanyak 20 buah surat per hari. Belum optimalnya pengelolaan surat menyurat pada Kantor Camat Sunggal pada dasarnya disebabkan karena masih rendahnya kompetensi aparatur pengelola surat menyurat. Oleh karena itu kemampuan atau kompetensi aparatur pengelola surat menyurat harus segera ditingkatkan. Mencermati permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Analisis Kinerja Aparatur Dalam Pengelolaan Surat Menyurat Sesuai Tata Naskah Dinas Pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka masalah yang akan ditelaah dan dikaji adalah masih kurang optimalnya penyelenggaraan surat menyurat sesuai tata naskah dinas. Oleh karena itu, agar penelitian ini lebih terarah dalam mengkaji masalah tersebut maka peneliti merumuskan pertanyaan sebagai berikut :

- a. Bagaimana kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang ?
- b. Bagaimana Strategi Pemerintah Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang dalam rangka peningkatan kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka, tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Menganalisis kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang.
- b. Menganalisis Strategi Pemerintah Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang dalam rangka peningkatan kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

a. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan bagi pemerintah Kabupaten Deli Serdang khususnya Kantor kecamatan dalam rangka pengelolaan tata naskah dinas guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat masyarakat.

b. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kajian teoritis tentang dinamika dalam pelayanan administrasi dari perspektif ilmu administrasi publik serta dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang membahas tema-tema serupa atau yang terkait.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pegawai

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Sehingga Armstrong dan Baron (1998) mengartikan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Bernadin dan Russel (2001) mendefinisikan kinerja dengan *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periods* yang dapat diterjemahkan bebas dengan catatan hasil dan keuntungan yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu. Kinerja sama artinya dengan prestasi. Istilah kinerja atau prestasi itu sendiri sebenarnya adalah pengalihbahasaan dari bahasa Inggris, yakni *performance*. Echols dan Shadily (1996) mengungkapkan bahwa dalam kamus *An English - Indonesian Dictionary* mengartikan kata *performance* sebagai 1) *pertunjukan* yang biasanya

digunakan dalam kalimat *His performance was excellent* (pertunjukannya hebat), 2) *perbuatan* yang digunakan dalam kalimat *His performance was disgraceful* (perbuatannya memalukan), 3) *prestasi* atau *hasil* yang digunakan dalam kalimat, misalnya tentang mobil yang sangat cepat (*high performance car*) atau tentang hasil ujiannya (*his performance on the exam*), 4) *pelaksanaan tugas* yang biasanya digunakan dalam kalimat *In the performance of o's duty* (dalam melaksanakan kewajibannya/tugasnya), dan 5) *pertunjukan* yang biasanya digunakan dalam kalimat *Folk Dance Performance* (pertunjukan tari-tarian rakyat), seperti *of wayang play*.

Bernardin dan Russel (2001) mendefinisikan *performance* itu dengan “*Performance is defined as the record of out comes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Ruki (2002) mengungkapkan bahwa kinerja ini bertujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasi mereka.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan tempat individu tersebut bekerja dengan maksud untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Penilaian Kinerja Yang Efektif

Penilaian kinerja dilakukan terhadap pegawai sejak diterima bekerja. Penilaian menurut Hasibuan (2002) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, dan penilaian prestasi adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai.

Perilaku yang dimaksudkan adalah penilaian terhadap kesetiaan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Sedangkan istilah yang sama artinya dengan penilaian prestasi adalah *condute*, *employee rating*, *performance appraisal*, *employee evaluation*, *personel review*, *service rating*, dan atau *behavioral assessment* (Hasibuan, 2002). Disertakannya istilah *performance appraisal* dan penjelasan perilaku yang mencakup aspek menyeluruh dari kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai, maka penilaian prestasi kerja yang dimaksud oleh Hasibuan di atas dapat disamakan maknanya dengan penilaian kinerja.

Bernadin dan Russel (2001) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai *a way of measuring the contributions of individuals to their organization* (suatu cara untuk mengukur sebagai kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya).

Berdasarkan seluruh uraian beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian penilaian kinerja sebagai kegiatan evaluasi terhadap kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi sebagai kontribusi keseluruhan yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya.

Sedangkan penilaian kinerja yang efektif menurut Triton (2005) adalah apabila dalam penilaian kinerja tersebut benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan dua hal berikut :

1. Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektivitas. Untuk memenuhi persyaratan ini, maka ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang objektif, yaitu meliputi :
 - a. Relevansi. Relevansi berarti harus ada kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya apabila tujuan perusahaan adalah meningkatkan kualitas produksi dan penilaian kinerja dilakukan di bagian produksi, maka kualitas pekerjaan pegawai dijadikan kriteria lebih utama dibandingkan dengan keramahan.
 - b. Reliabilitas. Reliabilitas berarti harus terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja. Dalam hal ini, cara melakukan pengukuran dan pihak yang melakukan penilaian kinerja turut mempengaruhi reliabilitas pengukuran.
 - c. Diskriminasi. Diskriminasi berarti pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan-perbedaan kinerja hasil pengukuran. Hasil pengukuran yang seragam, misalnya baik semua atau jelek. Semua menunjukkan tidak ditemukannya diskriminasi dalam penilaian kinerja.
2. Proses penilaian kinerja mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti

tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap pegawai tertentu.

2.1.3. Tipe-Tipe Kinerja Rendah

Perry (1990) yang disadur dalam Triton (2005) mengemukakan tujuh tipe pegawai yang gagal mencapai kinerja sebagai berikut :

1) *The Time Bomb*

Sesuai dengan istilahnya, yaitu *the time bomb* atau bom waktu, maka pekerja pada kelompok ini terdiri dari orang-orang yang temperamental dan senang mengacaukan suasana. Tipe pekerja yang semacam ini akan semakin liar apabila mereka bekerja dalam lingkungan yang penuh tekanan (*under pressure*). Para manajer bahkan seringkali tidak mampu berbuat apapun menghadapi tipe pekerja semacam ini. Dari segi kinerja, tipe pegawai *the time bomb* biasanya sulit mencapai kinerja.

2) *The Wet Blanket*.

Kontradiksi mungkin adalah kata yang tepat untuk menggambarkan tipe pegawai *the wet blanket*. Di satu sisi, pegawai semacam ini akan tersinggung dan merasa harga dirinya diturunkan apabila tidak dilibatkan dalam aktivitas yang berskala kelompok, misalnya proses-proses diskusi dan pengambilan keputusan lainnya. Di sisi lain, apabila pegawai dengan tipe *the wet blanket* dilibatkan dalam kelompok, maka mereka akan menyusupkan opini-opini yang negatif dan ekspentansi yang suram. Pegawai dengan tipe *the wet blanket* ini cenderung berkeberatan terhadap

permasalahan-permasalahan yang dibahas, misalnya dengan ungkapan bernada skeptis seperti “oh, ide ini mengandung hambatan dan mustahil dilaksanakan”, “ini akan menyulitkan kita”, dan pernyataan-pernyataan lainnya. Tentu saja tipe pegawai *the wet blanket* ini cenderung berkonflik terutama dengan manajer atau atasannya yang inovatif, berani mengambil risiko, dan berusaha menemukan hal-hal baru. Sangat kontradiktif bahwa apabila *the wet blanket* ini dikeluarkan dalam diskusi, maka mereka akan meradang, dan menyalahkan hampir kepada semua orang, bahkan jika perlu tipe *the wet blanket* akan meremehkan segala diskusi tentang inovasi yang tidak melihatnya dalam kelompok.

3) *The Really Nice Person*

Pegawai dengan tipe *the really nice person* cenderung kharismatik dan sangat sopan dalam persahabatan. Walaupun tipe *the really nice person* tidak mampu mengerjakan kinerja yang baik, namun terlalu baik untuk diberikan sanksi. *The really nice person* dalam berbagai kesempatan selalu ingin menonjolkan diri, tetapi sebenarnya tidak memiliki kemampuan. Permasalahannya, seringkali seorang manajer atau supervisor cenderung meminta maaf kepada tipe *the really nice person*, padahal sebenarnya tipe *the really nice person* didapati memiliki kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

4) *The Isolate*

Tipe kinerja rendah sering didapati pada *the isolate*, yaitu orang yang sering pendiam, menyimpan rahasia dan miskin komunikasi. Tipe *the isolate* dari aspek

pekerjaan mampu melakukan dengan baik pekerjaannya, tetapi sulitnya berkomunikasi dengan *the isolate* menyebabkan kinerja mereka pada pekerjaan yang terkait fungsi utama kelancaran komunikasi dalam organisasi. Uniknya, mereka lebih senang jika dibiarkan sibuk dengan “pekerjaannya sendiri” dan tidak diikutkan dalam aktivitas-aktivitas yang melibatkan kelompok. Bagaimanapun komunikasi adalah persoalan yang penting untuk menjamin kelangsungan organisasi, sehingga tipe-tipe seperti *the isolate* sering menimbulkan persoalan dalam proses komunikasi.

5) *The Excuse Maker*

Tipe pegawai yang tergolong *the excuse maker* sering menghambat kinerjanya sendiri maupun kinerja organisasi akibat kebiasaannya menggunakan alasan. Setiap ditanyakan tentang kinerjanya yang rendah, tipe *the excuse maker* ini selalu memiliki alasan walaupun sudah terbukti kinerjanya tidak memenuhi standar. Tipe *the excuse maker* menggunakan berbagai alasan yang tidak masuk akal selalu ditujukan untuk membenarkan diri atas kinerjanya yang rendah.

6) *The Loose Cannon*

Pegawai dengan tipe *the loose cannon* terlalu tekun, berbicara keras, jarang mempertimbangkan kinerjanya yang rendah, salah dalam pertimbangan, dan berlebihan atau salah arah akibat antusiasnya. Sebenarnya tipe *the loose cannon* ini mampu mengerjakan hampir dalam setiap aspek pekerjaannya, tetapi karena terlalu antusias, tidak jarang justru terjadi persoalan bagi para manajer. Biasanya untuk mengatasi tipe *the loose cannon* ini, maka para manajer mencari informasi

tentang kesempatan-kesempatan bekerja di tempat lain dan membujuk *the loose cannon* dengan meyakinkannya akan potensinya bekerja di tempat lain.

7) *The employee with Paralysis of Indecision*

The employee with paralysis of indecision ini sebatas mirip dengan *the loose cannon*, yaitu menguasai hampir dalam semua aspek pekerjaan, dan bahkan *the employee with paralysis of indecision* memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan *the loose cannon*. Tetapi tipe *the employee with paralysis of indecision* menimbulkan kesulitan karena ketika berhadapan dengan pekerjaan-pekerjaan baru, tipe ini biasanya tidak mampu memecahkannya secara kritis dalam keadaan darurat. Ciri-ciri tipe *the employee with paralysis of indecision* yang dapat menyebabkan permasalahan atau kesulitan bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah sebagai berikut :

- *Lock of independent judgement* (kurang memiliki kemandirian untuk membuat keputusan)
- *Lock of inventive* (kurang mampu menciptakan solusi-solusi)
- *Lock of self-confidence* (kurang percaya diri)
- *Excessive fear of making mistakes* (memiliki ketakutan yang berlebihan terhadap kesalahan yang mungkin diperbuat)

2.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu terdiri dari dua faktor, yakni :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Dharma (2006) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu terdiri dari empat faktor, yakni :

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Mekanisme kerja, mencakup system, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Mathis dan Jackson (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, terdiri dari lima faktor, yakni :

1. Kemampuan mereka
2. *Motivasi*
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, antara lain adalah :

1. Faktor individu, yakni : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis, yakni : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi, yakni : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Mc Cleland (1997) seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard sebagaimana yang disadur oleh Mangkunegara (2004), mengemukakan enam faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yakni :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. *Berani mengambil risiko*
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

2.1.5. Pengukuran Penilaian Kinerja

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan suatu perangkat yang penting bagi organisasi dalam mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, membuat keputusan personalia yang penting serta meningkatkan kualitas produksi dan pelayanan organisasi secara keseluruhan (Bernardin & Russel, 2001). Hasil pengukuran kinerja karyawan merupakan umpan balik mengenai kinerja karyawan dan manajemen sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki kehidupan kerja dan efektifitas kerja di dalam organisasi (Riggio, 1990). Perancangan, pengembangan dan penerapan sistem-sistem penilaian kinerja kerja merupakan usaha-usaha untuk memperbaiki keuntungan kompetitif perusahaan, oleh karena itu, penilaian kinerja

kerja harus diatur sedemikian rupa sehingga sesuai dengan sistem yang ada di dalam organisasi dan menjadi sumber yang dapat dipercaya untuk menentukan keputusan-keputusan yang menyangkut seleksi dan pemberian imbalan kepada karyawan (Bernardin & Russel, 2001).

Menurut Cascio (1992), penilaian kinerja karyawan adalah gambaran yang sistematis mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pekerjaan karyawan atau kelompok karyawan. Penilaian kinerja digunakan oleh organisasi untuk menggambarkan bagaimana suatu proses seharusnya bekerja dan bagaimana pekerjaan tersebut seharusnya dilakukan. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Riggio (1990) yang mengatakan, pada dasarnya penilaian kinerja adalah menilai dan mengukur kinerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Penilaian kinerja difokuskan pada inti tanggungjawab kerja dan perilaku-perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas formal yang telah dirancang oleh organisasi, oleh karena itu penilaian kinerja harus disesuaikan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan dapat memberikan informasi mengenai kemajuan karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan (Findley *et. al.*, 2000).

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan oleh karyawan yang dinilai, *supervisor*, rekan kerja, pelanggan atau manajer dengan level yang lebih tinggi. Kebanyakan perusahaan menggunakan *supervisornya* untuk bertanggungjawab terhadap proses penilaian kinerja karyawan (Bernardin & Russel, 2001). Menurut Becker & Miller (2003), penilaian kinerja karyawan lebih baik dilakukan oleh atasan langsung karyawan. Atasan langsung memiliki pengetahuan yang khusus dan

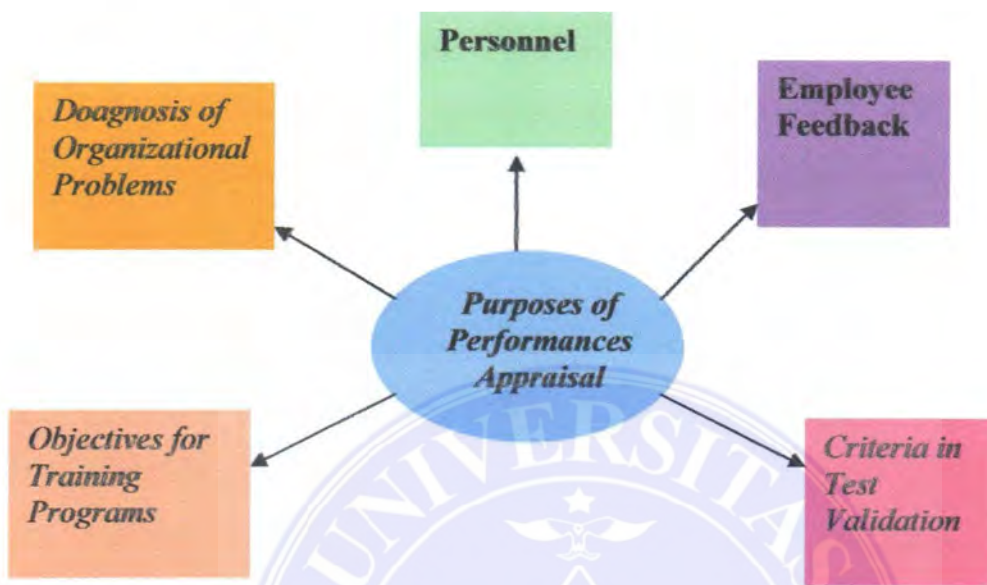
langsung mengenai beberapa aspek yang ada dalam pekerjaan bawahannya, sehingga memberikan informasi mengenai kinerja karyawan secara lebih valid dan reliabel. Atasan langsung juga memiliki informasi yang lebih lengkap tentang karyawannya. Informasi tersebut didapatkan oleh atasan dari observasi mengenai perilaku-perilaku kerja karyawan selama menjadi bawahannya. Informasi-informasi ini menjadikan penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung lebih akurat dan menyeluruh.

Bernardin & Russel (2001) mengatakan, penilaian kinerja karyawan oleh beberapa jenis penilai menghasilkan penilaian kinerja yang lebih adil (*fair*) dan terhindar dari bias. Hal ini meningkatkan kegunaan dari penilaian kinerja karyawan. Kegunaan penilaian kinerja karyawan menurut Cherrington (1994), adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan penghargaan dan mengakui kinerja. Data-data yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan sebagai pedoman pemberian gaji dan dipakai sebagai imbalan intrinsik karyawan karena karyawan memperoleh pengakuan yang positif atas usaha-usaha yang diberikannya terhadap organisasi.
- b. Penilaian kinerja karyawan berfungsi sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan personalia seperti, promosi dan pemecatan. Informasi yang didapat dari penilaian kinerja kerja digunakan untuk membuat keputusan mengenai karyawan mana saja yang akan dipromosi dan karyawan mana yang akan dihentikan, sehingga bagian personalia dapat menghindari melakukan pengambilan keputusan berdasarkan kesan-kesan subyektif.

- c. Menyediakan informasi bagi karyawan tentang pengembangan diri mereka. Karyawan membutuhkan umpan balik yang membantu mereka untuk memperbaiki kinerja dan membantu mereka dalam mempelajari perilaku-perilaku yang baru. Karyawan juga akan mengetahui, seberapa baik mereka melakukan pekerjaannya dan pada bagian mana dari pekerjaan mereka yang membutuhkan perbaikan.
- d. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi organisasi. Sistem penilaian kinerja karyawan yang dirancang dengan baik membantu mengidentifikasi individu-individu atau departemen-departemen apa saja yang mendapatkan keuntungan dari program pelatihan serta kemampuan-kemampuan atau keahlian-keahlian apa saja yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan.
- e. Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dan mengkoordinasi fungsi-fungsi departemen personalia. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang penting bagi pengembangan karier karyawan dan pengaturan kepegawaian organisasi. Informasi yang didapatkan dari penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi karyawan-karyawan yang berpotensi tinggi atau yang disebut dengan *fast-track employees*.

Cascio (1992) menggambarkan 5 tujuan sistem penilaian kinerja karyawan yang dikemukakan Cherrington (1994) di atas dalam bentuk bagan di bawah ini:



Gambar 1 : Tujuan sistem penilaian kinerja karyawan (Sumber: Cascio, 1992).

Menurut Mathis dan Jackson (2002), penilaian kinerja karyawan sangat mungkin mengalami kesalahan-kesalahan. Sumber utama kesalahan dalam penilaian kinerja karyawan adalah kesalahan yang dilakukan oleh penilai. Cara yang paling mudah untuk mengatasi atau mengurangi kesalahan-kesalahan tersebut adalah membuat penilai sadar akan proses penilaian yang bisa dilakukan melalui pelatihan. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan oleh penilai dalam penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

a. Permasalahan dari standar yang berbeda-beda.

Penilai memakai standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal ini memungkinkan terjadinya

kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh penilai, oleh karena itu penilai harus menggunakan standar dan bobot yang sama untuk setiap karyawan.

b. Efek resensi

Efek resensi terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang baru saja terjadi pada kinerja karyawan. Masalah ini dapat diminimalkan dengan menggunakan beberapa metode pencatatan baik terhadap kinerja yang positif maupun yang negatif.

c. Kesalahan kecenderungan memusat

Penilai cenderung memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah rentang skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala, sehingga membentuk pola penilaian yang sama.

d. Bias dari penilai

Bias dari penilai terjadi ketika nilai- nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias ini cenderung mengganggu informasi penilaian untuk beberapa orang. Agama, usia, jenis kelamin, penampilan fisik atau klasifikasi bawaan lainnya direfleksikan dalam penilaian sehingga memunculkan kesan menyenangkan dan tidak menyenangkan dari penilai.

e. Efek halo

Efek halo terjadi ketika seorang penilai menilai tinggi atau rendah kinerja karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja. Penilaian kinerja karyawan yang menunjukkan penilaian yang sama untuk seluruh karakteristik mungkin menjadi bukti adanya efek halo. Cara untuk mengatasi persoalan ini adalah

dengan menetapkan kategori-kategori yang akan dinilai dan menilai seluruh karyawan pada suatu karakteristik secara satu persatu.

f. Kesalahan kontras

Kesalahan kontras adalah kecenderungan untuk menilai kinerja karyawan secara relatif terhadap orang lain, tidak dibandingkan dengan standar kinerja. Penilaian kinerja hendaknya menggambarkan kinerja karyawan terhadap tuntutan pekerjaan dan tidak dibandingkan dengan orang lain.

Sumbangan yang diberikan oleh penilaian kinerja karyawan akan berfungsi secara efektif jika dilakukan melalui persiapan yang matang dengan mempertimbangkan hal-hal seperti; sistem-sistem penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan (Cherrington, 1994). Penilaian kinerja karyawan juga diusahakan agar memberikan perasaan puas dan adil serta akurat pada karyawan yang dinilai kinerjanya (Keeping & Levy, 2000). Menurut Cascio, (1992) persyaratan penilaian kinerja karyawan yang efektif adalah sebagai berikut:

a. *Relevance* (relefan). Hal ini berarti penilaian kinerja karyawan harus mempunyai dua buah implikasi berikut, yaitu :

- 1) Mempunyai hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk tugas-tugas tertentu dengan tujuan-tujuan organisasi.
- 2) Mempunyai hubungan yang jelas antara elemen-elemen kerja penting yang telah diidentifikasi melalui sebuah analisis kerja dengan dimensi yang diungkap melalui form atau lembar penilaian kinerja. Tingkat relevansi sistem penilaian

kinerja ditentukan dengan menjawab pertanyaan : “apa sebenarnya yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan pada suatu tugas tertentu?”

- b. *Sensitivity* (sensitivitas) Sistem penilaian kinerja karyawan harus mampu membedakan karyawan yang mempunyai kinerja efektif dan tidak efektif, sehingga mampu memberikan pengembangan dan motivasi kepada karyawan. Sensitivitas juga berarti mampu memberikan informasi sebagai bahan administratif untuk mempromosikan pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
- c. *Reliability* (reliabilitas). Reliabilitas mengacu pada konsistensi penilaian kinerja kerja. Sistem penilaian kinerja yang mempunyai reliabilitas yang baik menghasilkan suatu penilaian yang sama terhadap kinerja kerja seorang karyawan meskipun dinilai oleh penilai (*rater*) yang berbeda.
- d. *Acceptability* (dapat diterima), yaitu tanggungjawab terhadap hasil penilaian kinerja kerja yang jelas dan adil sesuai dengan jenis dan tingkat perilaku kerja yang diinginkan oleh karyawan.

Bernardin dan Russel (1998) mengajukan 7 langkah yang harus diikuti dalam pengembangan sistem penilaian kinerja kerja yang efektif, yaitu:

1. Penilaian kinerja kerja dimulai dengan sebuah analisis kerja.

Usaha-usaha untuk mengembangkan penilaian kinerja harus dimulai dengan informasi yang lengkap tentang-tugas-tugas yang akan dinilai. Informasi ini dihasilkan melalui analisis kerja yang memuat tentang persyaratan-persyaratan kerja (*job requirements*), kandungan kerja (*job content*), dan konteks kerja (*job context*). Pendekatan ini akan memungkinkan supervisor untuk lebih fokus pada

perilaku-perilaku yang dihasilkan oleh karyawan dibandingkan sifat-sifat karyawan serta memberikan dokumentasi yang lebih baik untuk membuat keputusan-keputusan administratif.

2. Menetapkan dimensi-dimensi kinerja dan mengembangkan patokan tingkat kinerja. Penetapan fungsi dan kriteria-kriteria kerja dengan melibatkan pemegang jabatan, supervisor dan konstituen penting lainnya merupakan kombinasi yang sangat penting dalam pembuatan dimensi sistem kinerja. Dimensi-dimensi ini merupakan hal yang penting bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan menggambarkan kinerja standar yang akan dipakai untuk menilai karyawan.
3. Membuat skala standar. Hal ini merupakan proses untuk menentukan nilai-nilai pada setiap patokan tingkat kinerja. Penilai juga dapat menentukan perancangan dari setiap dimensi kinerja kerja ketika melakukan penghitungan skor kinerja secara keseluruhan.
4. Mengembangkan form (lembar) dan program penilaian.

Alat sesungguhnya yang digunakan untuk mengumpulkan laporan penilaian kinerja adalah form yang dilengkapi oleh penilai. Proses untuk mengembangkan lembaran penilaian harus mudah dipahami oleh penilai pada setiap dimensi kinerja yang ada.

5. Mengembangkan prosedur skoring. Pada sistem yang sederhana, skor kinerja kerja secara keseluruhan merupakan rata-rata setiap skor dimensi kinerja kerja.

Hal ini membutuhkan pengembangan formula skoring, lembaran skoring, prosedur untuk memasukkan angka mentah ke dalam skoring, prosedur untuk mencatat skoring dan prosedur untuk melaporkan skor penilai dan karyawan yang dinilai.

6. Mengembangkan suatu proses penyampaian. Karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan komentarnya mengenai sistem penilaian kinerja kerja yang dikembangkan oleh organisasi.
7. Mengembangkan manual dan program pelatihan bagi para penilai dan karyawan yang dinilai. Pelatihan ini berguna untuk memberikan penjelasan mengenai perintah tertulis yang ada dalam lembar penilaian, sehingga sistem penilaian kinerja berfungsi secara efektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah: suatu sistem yang berfungsi untuk menilai dan mengetahui sejauhmana seorang karyawan atau kelompok karyawan melakukan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan oleh organisasi.

Kesalahan-kesalahan sering dilakukan oleh penilai (*rater*) dalam penilaian kinerja karyawan, oleh karena itu penilai kinerja karyawan harus menyadari kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dalam penilaian kinerja karyawan melalui pelatihan penilaian kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja karyawan harus dilakukan melalui persiapan yang matang dan pelaksanaannya harus mengikuti prosedur yang standar sehingga dapat berfungsi secara efektif bagi kepentingan

organisasi. Teori yang dipakai untuk menjelaskan penilaian kinerja karyawan adalah pendapat dari Riggio (1990), yang mengatakan: penilaian kinerja karyawan adalah mengukur kinerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Singer (1990) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah sebagai suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Perbedaan kinerja antara pegawai satu dengan yang lainnya perlu disadari oleh para pemimpin organisasi. Walaupun pegawai bekerja pada tingkat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua variabel yaitu variabel individu dan variabel situasi kerja atau situasional (As'ad, 1991).

Menurut Hunt (1979) Faktor atau variabel individu ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan, nilai-nilai, kepribadian dan lain-lain. Variabel situasional terdiri dari struktur, pekerjaan, teknologi, peran, kelompok kerja dan lain-lain.

Senada dengan pendapat Robbins (1998) yang mengemukakan beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja:

1. Umur, kinerja akan menurun seiring bertambahnya umur seseorang. Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur mereka.

2. Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
3. Jabatan/senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan pekerjaan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Kinerja dapat dilihat sebagai kombinasi atau interaksi perkalian dari kemampuan dan motivasi. Kedua aspek ini diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik (Mitchell, 1982; Vroom, 1964). Sehingga oleh Vroom (1964) bahwa kinerja (P) dirumuskan $P = f(M \times A)$, M adalah motivasi dan A adalah kemampuan. Arti dari hubungan di atas adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka kinerja akan rendah pula. Dengan kata lain apabila kinerja seseorang rendah hal ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuannya tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Sementara Vinake (dalam Huse & Bowditch, 1977) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kuantitas dan kualitas pada kinerja individu adalah inteligensi, kemampuan, koordinasi otot, masa masa lampau, kepribadian, latihan dalam tugas, dan motivasi.

Pendapat yang senada diungkapkan oleh Luthans (1981), bahwa kinerja tidak hanya tergantung pada sejumlah usaha yang digunakan, akan tetapi kemampuan seseorang juga diperlukan (seperti pengetahuan pekerjaan dan keahlian) serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakan.

Miner (1988) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan, dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja yaitu tingkat seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
2. Perilaku yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
3. Partisipasi yaitu tingkat seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
4. Penampilan yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi termasuk kuantitas dan kualitas.

Kinerja dipengaruhi oleh banyak hal lain, seperti kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi dan motivasi (Fisher dalam Steers & Porter, 1983). Kesimpulannya bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja terdiri dari dua variabel yaitu individu dan situasi kerja atau situasional yang semua itu terdapat dalam kemampuan, motivasi, pengetahuan pekerjaan, tingkat pendidikan, persepsi, tujuan, nilai-nilai, keahlian, kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi, umur, jenis kelamin, masa, dan jabatan atau keterlibatan kerja.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek/objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Camat Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Camat Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang yang berjumlah 25 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil (kurang dari 100 orang), maka seluruh populasi dijadikan sampel (*total sampling*).

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat diperoleh antara lain :

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara logis langsung dari para informan penelitian melalui tahap observasi, wawancara dan kuisioner yang diberikan kepada informan, wawancara dengan informan dilakukan dengan pertimbangan bahwa informan dapat memberikan data dan informasi yang diharapkan dapat

menjawab permasalahan yang sedang diteliti.

2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh melalui penelusuran sumber-sumber tertulis seperti buku-buku, literature, laporan-laporan hasil penelitian yang relevan dengan judul penelitian yang sedang diteliti.

3.5. Defenisi Konsep

Untuk menghindari penafsiran yang keliru terhadap konsep-konsep yang digunakan dalam telaahan ini, maka berikut ini dikemukakan beberapa konsep (variabel) yang digunakan sebagai berikut

1. Kinerja Aparatur

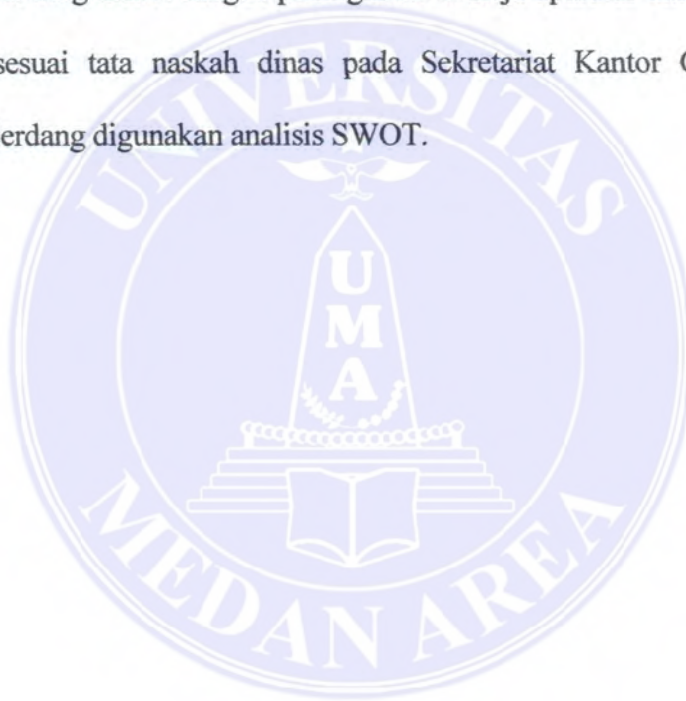
Kinerja aparatur adalah hasil kerja yang dicapai individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan tempat individu bekerja. Komponen dari kinerja karyawan adalah: Kualitas kerja dan Kuantitas kerja. Kualitas kerja meliputi keterampilan, ketelitian/kecermatan, kerapian, kerjasama, tanggungjawab, prakarsa, dan absensi. Kuantitas kerja meliputi hasil yang diproses, jumlah waktu yang digunakan, dan jumlah kesalahan.

2. Tata naskah dinas

Tata naskah dinas adalah pengelolaan informasi tertulis yang meliputi pengaturan jenis, format, penyiapan, pengamanan, pengabsahan, distribusi dan penyimpanan naskah dinas serta media yang digunakan dalam komunikasi kedinasan. Naskah dinas adalah informasi tertulis sebagai alat komunikasi kedinasan yang dibuat dan atau dikeluarkan oleh pejabat yang berwenang di lingkungan pemerintah daerah.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis dan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan teknik deskriptif, dimana data digambarkan dengan menjelaskan secara rinci dan sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan dengan menggunakan tabel tunggal (frekuensi). Sedangkan untuk menganalisis Strategi Pemerintah Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang dalam rangka peningkatan kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang digunakan analisis SWOT.



BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.2. Gambaran Kabupaten Deli Serdang

4.1.1 Letak dan Keadaan Geografi

Deli Serdang merupakan salah satu Kabupaten yang berada di kawasan Pantai Timur Sumatera Utara. Secara geografis Kabupaten Deli Serdang berada pada $2^{\circ}57''$ Lintang Utara, $3^{\circ}16''$ Lintang Selatan dan $98^{\circ}33'' - 99^{\circ}27''$ Bujur Timur dengan ketinggian 0 – 500m diatas laut. Kabupaten Deli Serdang menempati area seluas 2.497,72 Km² yang terdiri dari 22 Kecamatan dan 403 Desa/Kelurahan Definitif Wilayah Kabupaten Deli Serdang di Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Langkat dan Selat Malaka, di sebelah selatan dengan Kabupaten Karo dan Simalungun, di sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Langkat dan Karo dan disebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Serdang Bedagai.

a. Kondisi Topografi

Daerah ini secara geografis terletak pada wilayah pengembangan Pantai Timur Sumatera Utara serta memiliki topografi, kountur dan iklim yang bervariasi. Kawasan hulu yang kounturnya mulai bergelombang sampai terjal, berhawa tropis pegunungan, kawasan dataran rendah yang landai sementara kawasan pantai berhawa tropis pegunungan. Sementara itu, dilihat dari kemiringan lahan, Kabupaten Deli Serdang dibedakan atas :

- **Dataran Pantai.** ± 63.002 Ha (26,30 %) terdiri dari 4 kecamatan (Hamparan Perak, Labuhan Deli, Percut Sei Tuan, dan Pantai Labu). Jumlah Desa sebanyak 64 Desa/Kelurahan dengan panjang pantai 65 km. Potensi Utama adalah ; Pertanian Pangan, Perkebunan Rakyat, Perkebunan Besar, Perikanan Laut, Pertambakan, Peternakan Unggas, dan Pariwisata.
- **Dataran Rendah.** $\pm 68,965$ Ha (28.80 %) terdiri dari 11 kecamatan (Sunggal, Pancur Batu, Namorambe, Deli Tua, Batang Kuis, Tanjung Morawa, Patumbak, Lubuk Pakam, Beringin, Pagar Merbau, dan Galang) dengan jumlah desa sebanyak 197 desa/kelurahan. Potensi Utama adalah : Pertanian Pangan, Perkebunan Besar, Perkebunan Rakyat, Peternakan, Industri, Perdagangan, dan Perikanan Darat.
- **Dataran Pegunungan.** ± 111.970 Ha (44.90 %) terdiri dari 7 kecamatan (Kutalimbaru, Sibolangit, Biru-biru, STM Hilir, STM Hulu, Gunung Meriah, Bangun Purba) dengan jumlah desa sebanyak 133 desa. Potensi Utama adalah : Pertanian Rakyat, Perkebunan, dan Peternakan.

Kabupaten Deli Serdang terdapat 5 (lima) Daerah Aliran Sungai (DAS) yaitu DAS Belawan, DAS Deli, DAS Belumai, DAS Percut, dan DAS Ular, dengan luas areal 378.841 HA, yang kesemuanya bermuara ke Selat Malaka dengan hulunya berada di Kabupaten Simalungun, dan Karo. Pada umumnya sub DAS ini dimanfaatkan untuk mengairi areal persawahan sebagai upaya peningkatan produksi pertanian.

b. Iklim

Seperti umumnya daerah-daerah lainya yang berada di kawasan Sumatera Utara, Kabupaten Deli Serdang termasuk daerah yang beriklim tropis dan memiliki dua musim yaitu musim kemarau dan musim hujan. Musim kemarau dan musim hujan biasanya ditandai dengan sedikit banyaknya hari hujan dan volume curah hujan pada bulan terjadinya musim. Menurut catatan Stasiun Klimatologi Sampali, pada tahun 2006 terdapat 16 rata-rata hari hujan dengan volume curah hujan sebanyak rata-rata 223 mm. Curah hujan terbesar terjadi pada bulan September yaitu 331 mm dengan hari hujan sebanyak 17 hari. Sedangkan curah hujan paling kecil terjadi pada bulan Januari sebesar 120 mm dengan hari hujan 10 hari

c. Batas-Batas Dan Luas Wilayah Per Kecamatan

KARAKTERISTIK	PENJELASAN
Letak	2 ⁰ 57" Lintang Utara 3 ⁰ 16" Lintang Selatan 9 ⁰ 33" – 99 ⁰ 27" Bujur Timur
Luas Wilayah	2.497,72 Km ² / 249.772 Ha
Letak diatas permukaan Laut	0 – 500 M
Batas-Batas	Utara : Kabupaten Langkat dan Selat Malaka Selatan : Kabupaten Karo dan Kab Simalungun Barat : Kabupaten Langkat dan Kabupaten Karo Timur : Kabupaten Serdang Bedage
Daerah Administratif	Terdiri dari 22 Kecamatan dan 403 Desa/ Kelurahan yang semuanya telah definitif

Sumber : Deli Serdang Dalam Angka 2010

Tabel 4.1.

Luas Wilayah Dan Rasio Terhadap Luas Kabupaten Deli Serdan Menurut Kecamatan

NO	KECAMATAN	LUAS WILAYAH (KM2)	RASIO TERHADAP LUAS TOTAL (%)
1	Gunung Meriah	76,65	3,07
2	STM. Hulu	223,38	8,94
3	Sibolangit	179,96	7,20
4	Kutalimbaru	174,92	7,00
5	Pancur Batu	122,53	4,91
6	Namo Rambe	62,30	2,49
7	Biru-Biru	89,69	3,59
8	STM. Hilir	190,50	7,63
9	Bangun Purba	129,95	5,20
10	Galang	150,29	6,02
11	Tjg. Merawa	131,75	5,27
12	Patumbak	46,79	1,87
13	Deli Tua	9,36	0,37
14	Sunggal	92,52	3,70
15	Hamparan Perak	230,15	9,21
16	Labuhan Deli	127,23	5,09
17	Percut Sei Tuan	190,79	7,64
18	Batang kuis	40,34	1,62
19	Pantai Labu	81,85	3,28
20	Beringin	52,59	2,11
21	Lubuk Pakam	31,19	1,25
22	Pagar Merbau	62,89	2,52
	Jumlah	2.497,72	100,00

Sumber : Bappeda Deli Serdang, 2012

Tabel 4.2.

Nama Ibu Kota Kecamatan dan Jarak Ibukota Kecamatan ke Lubuk Pakam

NO	KECAMATAN	NAMA IBUKOTA	JARAK IBUKOTA KEC. KE LUBUK PAKAM
1	Gunung Meriah	G. Meriah	65
2	STM. Hulu	Tiga Juhar	51
3	Sibolangit	Bandar Baru	61
4	Kutalimbaru	Kutalimbaru	50
5	Pancur Batu	Pancur Batu	44
6	Namo Rambe	Namo Rambe	46
7	Biru-Biru	Biru-Biru	53
8	STM. Hilir	Talun Kenas	37
9	Bangun Purba	Bangun Purba	25
10	Galang	Galang	18
11	Tjg. Merawa	Tj. Merawa	12
12	Patumbak	Patumbak	30
13	Deli Tua	Deli Tua	39
14	Sunggal	Sunggal	40
15	Hamparan Perak	H. Perak	52
16	Labuhan Deli	Helvetia	50
17	Percut Sei Tuan	Tembung	41
18	Batang kuis	Batang Kuis	11
19	Pantai Labu	Pantai Labu	10
20	Beringin	Beringin	6
21	Lubuk Pakam	Lubuk Pakam	0
22	Pagar Merbau	Pagar Merbau	4

Sumber : Bappeda Deli Serdang, 2012

d. Luas Jenis Tanah Dan Penggunaan Lahan

Luas jenis Tanah Kabupaten Deli Serdang dibedakan atas :

- Alluvial, Regosol, Organosol: 25.176 Ha
- Hidromorfik Kelabu, Gleihumus: 45.873 Ha
- Andosol Coklat: 44.488 Ha
- Latosol Coklat: 9.306 Ha
- Podsolik Coklat Kekuningan: 51.174 Ha
- Podsolik Merah Kekuningan: 51.982 Ha
- Litosol, Podsolik, Regosol: 10.624 Ha
- Jumlah: 240.796 Ha

Penggunaan Lahan : Secara rinci, penggunaan lahan di Kabupaten Deli Serdang dapat dibedakan sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Penggunaan Lahan di Kabupaten Deli Serdang

- Perkampungan / Pemukiman	: 12.907 Ha (5,39 %)
- Persawahan	: 44.444 Ha (18.25 %)
- Tegalan / Kebun Campuran	: 52.897 Ha (22.09 %)
- Perkebunan Besar	: 54.286 Ha (22.67 %)
- Perkebunan Rakyat	: 29.908 Ha (12,49 %)
- H u t a n	: 40.157 Ha (16.77 %)
- Semak / Alang-Alang	: 670 Ha (3.28 %)
- Kolam / Tambak	: 1.317 Ha (0,55 %)
- Rawa – Rawa	: 792 Ha (0,33 %)
- Peternakan	: 49 Ha (0,02 %)
- Lain – Lain	: 2,035 Ha (0,85 %)
Total	: 239.462 Ha

Sumber : Bappeda Deli Serdang, 2012

Termasuk di dalamnya lokasi Bandara Udara Kuala Namu di Kecamatan Pantai Labu sebagai pengganti Bandara Udara Polonia Medan ($\pm$ seluas 1.254 Ha), dan kawasan industri $\pm$ seluas 325 Ha.

4.1.2 Strategi Pembangunan Daerah

Untuk mengimplementasikan program Kepala Daerah Kabupaten Deli Serdang maka perlu disusun strategi yang tepat untuk digunakan sebagai payung pada perumusan program dan kegiatan pembangunan dalam mewujudkan visi dan misi Bupati terpilih. Mengidentifikasi isu-isu strategis adalah merupakan jantung proses perencanaan strategis pembangunan, karena isu strategis adalah merupakan pilihan kebijakan pokok yang memengaruhi mandat, misi, nilai pemerintahan daerah, tingkat dan perpaduan output atau jasa, pemakai layanan, biaya, keuangan dan manajemen. Pilihan kebijakan yang dibentuk bisa memiliki pengaruh yang amat kuat pada keputusan yang mengidentifikasi bagaimana pemerintah Kabupaten Deli Serdang mengidentifikasi apa yang dikerjakannya dan mengapa hal tersebut dikerjakan. Ada dua hal yang harus dicari dalam menyusun strategi pembangunan yakni: (1) daftar isu strategis; dan (2) susunan isu strategis sesuai dengan urutan tertentu seperti: prioritas, logis, atau temporal.

a. Kondisi Lingkungan Internal Kabupaten Deli Serdang

Kondisi lingkungan internal Kabupaten Deli Serdang adalah merupakan modal dasar pembangunan Kabupaten Deli Serdang yang sangat vital karena kondisi lingkungan yang mendukung akan mempercepat pembangunan dan kondisi

lingkungan yang tidak kondusif akan menghambat pembangunan. Jadi dengan demikian, kondisi lingkungan internal yang penting diketahui dalam kaitannya dengan strategi pembangunan adalah kekuatan (strenght) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki oleh Kabupaten Deli Serdang.

1. Kekuatan (*Stregth*)

Secara geografis Kabupaten Deli Serdang (*setelah dimekarkan, tahun 2003*) terletak pada posisi $02^{\circ}57'$ s/d $3^{\circ}16'$ Lintang Utara dan $98^{\circ}27'$ s/d $98^{\circ}33'$ Bujur Timur. Wilayah Kabupaten Deli Serdang terletak di wilayah pantai timur Propinsi Sumatera Utara dengan batas-batas sebagai berikut: Dibagian Utara berbatasan dengan Kabupaten Langkat dan Selat Malaka; Dibagian Selatan berbatasan dengan Kabupaten Karo dan Simalungun; Dibagian Timur berbatasan dengan Kabupaten Serdang Bedagai; dan Dibagian Barat berbatasan dengan Kabupaten Langkat dan Kabupaten Karo. Kota Medan, ibukota Propinsi Sumatera Utara berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Deli Serdang. Letak geografis wilayah Deli Serdang yang sedemikian rupa memiliki berbagai nilai strategis yakni antara lain:

- Letaknya strategis;
- memiliki garis pantai yang cukup panjang yang dapat dikembangkan sebagai daerah pariwisata, pelabuhan komersial dan atau pelabuhan ikan;
- dilintasi oleh jaringan transportasi nasional yakni berupa jalan trans sumatra;
- dilintasi oleh jaringan transportasi regional kereta api (*mass rapid transport*);
- dekat dengan pusat perdagangan Sumatera Utara, Medan;

- dekat dengan pintu gerbang internasional, pelabuhan belawan dan bandara udara kuala namo (merupakan pintu gerbang internasional beroperasi sekitar tahun 2010 mendatang);
- memiliki sumber daya alam yang cukup besar yakni berupa sumber daya lahan dan sumber daya air;
- memiliki kawasan industri;
- memiliki jumlah angkatan kerja yang besar;
- kegiatan perdagangan, industri, jasa dan permukiman di Kota Medan sangat tinggi sedangkan luas wilayah Kota Medan terbatas. Oleh karena itu maka wilayah Kabupaten Deli Serdang akan menjadi bagian daripada berbagai kegiatan manufaktur, jasa dan perdagangan kota Medan;
- wilayah Kabupaten Deli Serdang yang berbatasan dengan Selat Sumatera dibagian Utara dan Bukit Barisan dibagian Selatan mengakibatkan wilayah ini memiliki keunggulan kompetitif yakni memiliki potensi lahan pertanian, pelabuhan laut sebagai pintu perdagangan internasional, dan memiliki potensi sumber daya air untuk pendukung kegiatan perkotaan yang didukung oleh hutan lindung disepanjang bukit barisan dibagian selatan;
- sebagian besar daripada angkatan kerja telah memiliki ketrampilan; dan
- tingkat pendidikan angkatan kerja minimal adalah tamatan SLTP.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Disamping kekuatan yang dimiliki Kabupaten Deli Serdang sebagaimana diuraikan diatas, Kabupaten Deli Serdang juga memiliki kelemahan yakni antara lain adalah:

- Produk daerah yang dipasarkan berupa bahan baku dan setengah jadi;
- Keterbatasan kemampuan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang untuk memenuhi kebutuhan sarana publik/ infrastruktur sehubungan dengan pesatnya pertumbuhan kawasan perkotaan dan permukiman;
- Pemberdayaan perempuan belum optimal;
- Belum optimalnya produk perundang-undangan daerah;
- Penataan administrasi kependudukan belum optimal;
- Kekurangan energy listrik untuk menunjang pertumbuhan industri dan perdagangan;
- Berada berdampingan dengan ibukota Propinsi Sumatera Utara sehingga rawan terhadap gejolak politik;
- Sumber daya manusia pengelola pembangunan baik kualitas maupun kuantitasnya belum memadai;
- Kondisi politik saat ini belum mampu mendukung terciptanya kondisi *good governance*;
- Status hukum atas tanah ex-HGU PNP-II tidak jelas sehingga rawan penggarapan liar, sengketa dan manipulasi;

- Pengendalian dan pengawasan tata ruang lemah sehingga banyak penyimpangan peruntukan ruang yang terjadi;
- Usaha preventif terhadap pengaruh negatif dari luar kurang;
- Sistem perlindungan sosial belum ada;
- Tingkat pendidikan masyarakat masih relatif rendah;
- Prosedur perizinan belum tertata dengan baik;
- Adanya kesenjangan pembangunan antar wilayah;
- Masih rendahnya peranan UMKM dalam konteks ekonomi daerah;
- Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi mengakibatkan budaya luar dapat langsung diakses oleh masyarakat lapisan bawah; dan
- Manajemen sistim informasi belum memadai.

b. Kondisi Eksternal Yang Mempengaruhi Kabupaten Deli Serdang

Yang dimaksud dengan kondisi lingkungan ekstenal adalah kondisi yang ada dan terjadi diluar kendali dan kewenangan pemerintah Kabupaten Deli Serdang. Sesuai dengan perkembangan teknologi informasi, perubahan sistim politik dan pemerintahan dalam negeri, perubahan peta dan struktur demografi regional dan internasional, kondisi kemandirian nasional dan internasional, dan perubahan-perubahan lainnya diluar Kabupaten Deli Serdang akan mempengaruhi strategi pembangunan Deli Serdang. Kondisi eksternal tersebut dapat berupa peluang (*opportunity*) atau ancaman (*threats*) seperti diuraikan dibawah ini.

1. Peluang (*Opportunity*)

Terbatasnya daya dukung wilayah administrasi Kota Medan membuka peluang bagi Kabupaten Deli Serdang untuk berkembang menjadi kawasan industri, perdagangan dan jasa yang mandiri. Hal tersebut didukung oleh kebijakan pemindahan bandara udara Polonia Medan ke Kuala Namo oleh pemerintah. Pesatnya perkembangan teknologi informasi elektronik memungkinkan semua informasi potensi dan produk yang dimiliki Kabupaten Deli Serdang dapat disebar luaskan keseluruh penjuru tanah air dan dunia dalam hitungan menit. Kemudahan dimaksud juga berlaku bagi informasi dari luar yang dibutuhkan Kabupaten Deli Serdang dari seluruh penjuru tanah air dan dunia juga dapat diakses dalam hitungan menit. Kemudahan komunikasi dan perolehan informasi tersebut adalah merupakan peluang yang tidak terbatas bagi semua pelaku pembangunan dan bisnis di kawasan ini, termasuk Kabupaten Deli Serdang. beberapa negara maju yang ada di Asia-Pasifik seperti Jepang, Singapura, Korea, Australia dan Selandia Baru memiliki permasalahan demografi, yakni mengalami permasalahan kekurangan tenaga kerja umur produktif. Hal tersebut mengakibatkan para pengusaha negara-negara maju tersebut perlu mencari lokasi baru di negara berkembang bagi pengembangan unit-unit usaha mereka. Kondisi tersebut merupakan peluang yang strategis bagi Kabupaten Deli Serdang yang dekat dengan pintu gerbang internasional dan secara geografis, letak wilayah Kabupaten Deli Serdang cukup strategis. empat rekreasi keluarga di Kota Medan dan sekitarnya sangat-sangat minim sekali sehingga banyak penduduk Kota Medan dan sekitarnya menggunakan mall sebagai tempat rekreasi

dihari-hari libur. Kabupaten Deli Serdang memiliki peluang untuk membangun kawasan wisata pantai/bahari yang besar dan menarik seperti Ancol Jakarta misalnya atau seperti Sunway Lagoon di Kuala Lumpur. Disamping peluang-peluang tersebut diatas, peluang-peluang lainnya antara lain adalah sebagai berikut:

- Produk-produk industri, pertanian dan lainnya memiliki akses kepasar lokal, regional dan internasional melalui Kota Medan, Pelabuhan laut Belawan dan Bandar Udara Kuala namo;
- Adanya kerja sama IMTGT;
- Masuk dalam Kawasan Mebidang sebagai pusat kawasan tertentu secara nasional.

2. Ancaman (*Threat*)

Kondisi dunia luar berkembang dengan sangat pesat, baik dari aspek soaial, ekonomi, dan teknologi. Dengan perkembangan teknologi informasi maka dunia saat ini telah memasuki era baru yang sangat dinamis dan cepat berubah. Negara dan atau daerah yang tidak menempatkan diri dalam perubahan kondisi tersebut akan ketinggalan dan atau ditinggalkan. Untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang sedemikian rupa maka Kabupaten Deli Serdang sebagai bagian dari Negara Kesatuan Republik Indonesia harus membenahi diri dalam semua aspek dengan sungguh-sungguh, karena apabila tidak maka daerah dan atau negara luar akan memanfaatkan potensi wilayah ini untuk kesejahteraan mereka, dan masyarakat setempat akan menjadi konsumen semata serta sebagai tempat pemasaran dan sebagai sumber buruh kasar saja. pabila tidak dilakukan upaya-upaya untuk memberdayakan masyarakat

memasuki kondisi lingkungan modern dan kompetitif maka masalah kesenjangan sosial dan benturan sosial antara kelompok yang mampu beradaptasi dengan perubahan dengan yang tidak berdaya mengikuti perubahan akan berujung pada instabilitas politik. Sempitnya lahan diwilayah Kota Medan akan mendorong para pebisnis dan spekulan tanah melakukan pembelian tanah masyarakat pedesaan diwilayah Kabupaten Deli Serdang. Kondisi ini akan mengakibatkan para petani yang selama ini memiliki keahlian dibidang pertanian dapat terjebak untuk memasuki wilayah bisnis yang tidak mereka kenal dan gagal. Akumulasi kondisi yang sedemikian akan berujung pada peningkatan penduduk miskin perkotaan dan instabilitas politik dan keamanan. Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat dapat mengubah banyak cara pandang masyarakat sehingga potensil mempengaruhi moral masyarakat. Meningkatnya kesenjangan ekonomi atau peningkatan jumlah masyarakat miskin dapat memicu aliran-aliran agama fundamentalis yang dapat memecah kesatuan dan persatuan bangsa. ncaman lainnya yang perlu diperhitungkan antara lain adalah:

- Status hukum tanah ex-HGU PTPN II yang belum jelas mengakibatkan rawan penggarapan dan perselisihan/sengketa dan manipulasi;
- Tingginya tingkat konversi lahan dari pertanian ke non-pertanian;
- Penggarapan hutan secara liar yang mengancam kelestarian sumber daya air;
- Menurunnya kesuburan lahan pertanian; dan
- Meningkatnya pencemaran air, udara akibat limbah pabrik, kendaraan dan limbah rumah tangga.

c. Isu-Isu Strategis Pembangunan Kabupaten Deli Serdang

Berdasarkan uraian tersebut diatas yakni yang sering dikenal dengan uraian tentang SWOT, dalam hal ini berhubungan dengan Kabupaten Deli Serdang dan menghubungkannya dengan visi dan misi Bupati terpilih maka, Strategi Pembangunan Kabupaten Deli Serdang akan diarahkan seperti diuraikan dibawah ini.

- **Kelompok Comparative Advantage (Keunggulan Komparatif).**

Isu-isu yang masuk dalam kelompok ini adalah isu yang timbul akibat persilangan antara kekuatan internal dan peluang eksternal. Sesuai dengan kekuatan internal kabupaten deli Serdang dan peluang eksternal yang ada maka strategi unggulan yang dipilih untuk mewujudkan Deli Serdang yang Maju dan Mandiri adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan kemampuan penyelenggara pemerintahan dan masyarakat dalam menguasai iptek sehingga mampu menangkap peluang-peluang melalui teknologi informasi yang canggih;
- Membangun kerjasama dengan negara maju untuk membangun sistim pelayanan kesehatan yang prima dan sesuai dengan kondisi lokal, dan regional;
- Menyediakan infrastruktur yang maju dan modern untuk menunjang sektor industri dan perdagangan;
- Membangun kawasan industri yang maju dan modern, termasuk industri kecil dan menengah;

- Membenahi perangkat hukum untuk menciptakan lingkungan yang memiliki kepastian hukum dan kondusif untuk investasi.
- **Kelompok Mobilization (Mobilisasi).** Isu-isu pada kelompok ini muncul dari persilangan antara kekuatan internal dengan ancaman eksternal. Sesuai dengan kekuatan yang dimiliki dan ancaman yang datang dari luar maka strategi yang perlu ditempuh adalah:
 - Menyelenggarakan pendidikan kepada para angkatan kerja agar potensi angkatan kerja yang banyak di Deli Serdang mampu memasuki lapangan kerja teknologi tinggi, baik lokal, regional, nasional dan bahkan internasional; dan
 - Menyelenggarakan pendidikan agama secara sungguh-sungguh dengan meningkatkan kemampuan para guru agama dalam mengajarkan agama secara benar, sehingga mampu menangkal ancaman dari luar berupa infiltrasi ajaran-ajaran yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya bangsa.
- **Kelompok Investment/Divestment (Investasi/Divestasi).** Isu-isu pada kelompok ini adalah muncul dari persilangan antara kelemahan internal dengan peluang eksternal. Sesuai dengan kelemahan yang dimiliki Kabupaten Deli Serdang dan peluang yang ada maka strategi yang perlu dilakukan adalah:
 - Menyelesaikan permasalahan status hukum lahan ex-HGU PTPN II dan menata kawasan siap bangun untuk berbagai keperluan kegiatan ekonomi yang potensial;

- Menata master plan kawasan pantai dan peraturan pendukungnya agar secara tegas diketahui peruntukannya serta memiliki kepastian hukum atas rencana peruntukannya;
- Membatalkan peraturan-peraturan yang memberatkan masyarakat dan dunia usaha;
- Membangun sarana dan prasarana secara terpadu.
- **Kelompok Status Quo.** Isu-isu yang masuk kelompok ini adalah isu yang timbul akibat persilangan antara kelemahan internal dan ancaman eksternal. Dalam hal ini, strategi yang perlu dilakukan antara lain adalah:
 - Berupaya mengikis habis praktek KKN;
 - Berupaya mencapai Good Governace; dan
 - Melakukan penyuluhan dan sosialisasi bahaya narkoba dan sex bebas;
 - Menanamkan ajaran agama yang baik dan benar.

d. Rencana Tindak

a. Rencana Tindak Untuk Mewujudkan Deli Serdang Yang Maju dan Mandiri

Deli Serdang yang maju dan mandiri adalah Deli Serdang yang memiliki infrastruktur yang handal; sumber daya manusia yang terdidik, taat hukum, kritis dan dinamis; memiliki supra struktur yang handal; penyelenggara pemerintahan otonom yang bersih, transparan, akuntable, dan menegakkan hukum yang berlaku; dapat secara mandiri membelanjai penyelenggaraan pemerintahan otonom dengan baik. Dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang ada saat ini

dan perkiraan dimasa mendatang maka strategi yang di disebutkan diatas, maka dalam waktu dekat perlu dilakukan adalah hal-hal sebagai berikut:

- Menyusun Master Plan Pengadaan infrastruktur Kabupaten Deli Serdang secara seksama yang diintegrasikan dengan revitalisasi Tata Ruang; termasuk menata Kasiba dan Lasiba;
- Menata dan membangun infrastruktur yang digariskan pada Master Plan dengan melibatkan semua tingkatan pemerintahan (sesuai kewenangannya), dunia usaha dan masyarakat;
- Menata kembali dan Melengkapi peraturan-peraturan daerah agar mampu mengimplementasikan semua Undang-Undang Otonomi Daerah dan Peraturan-Peraturan Pemerintah yang berkenaan dengan ini semua guna menciptakan kepastian hukum di Kabupaten Deli Serdang;
- Inventarisasi status di Kabupaten Deli Serdang secara seksama dan menyelenggarakan percepatan sertifikasi lahan agar asset lahan tersebut memiliki status hukum yang jelas dan dapat menjadi asset pembangunan Kabupaten Deli Serdang;
- Deli Serdang yang maju harus di dukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan terdidik. Untuk mewujudkan misi ini diperlukan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan serta tenaga pendidik yang handal. Sesuai dengan perundang-undangan, dalam hal ini, Pemerintah Kabupaten Deli Serdang memiliki kewenangan untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah yang ada di Kabupaten Deli Serdang;

- Menata Pengelolaan Sistem Informasi (MIS) secara optimal sehingga rencana tindak dan tindakan semua komponen penyelenggara pemerintahan dan stakeholder lainnya tepat dan sesuai dengan tuntutan kebutuhan pada waktunya;
- Melakukan inventarisasi dan pendaftaran ulang objek-objek pajak dan retribusi daerah serta menyelenggarakan evaluasi secara berkala agar kontribusi PAD pada APBD Kabupaten Deli Serdang realistis dan sesuai dengan harga pasar (harga berlaku);
- Meningkatkan keterampilan PNS dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang secara terus menerus agar sesuai dengan tuntutan kebutuhan, termasuk penguasaan teknologi informasi, bahasa dan peraturan administrasi pemerintahan.
- Mengelola Sumber Daya alam dengan baik sehingga Sustainability sumber daya alam yang ada dapat terjaga/terjamin; dan
- Menata dan Meningkatkan pengawasan terhadap kerusakan lingkungan hidup dan pencemaran di wilayah Kabupaten Deli Serdang.

b. Strategi Untuk Mewujudkan Masyarakat Deli Serdang Yang Religius

Pesatnya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dewasa ini telah mempengaruhi semua aspek kehidupan masyarakat dunia, termasuk masyarakat Indonesia dan Daerah Kabupaten Deli Serdang. Arus informasi dan orang keluar-masuk daerah Kabupaten Deli Serdang tidak dapat dibendung lagi, sehingga semua dampak positif maupun negatif masuk secara bersamaan dan berinteraksi dengan nilai-nilai budaya lokal. Masyarakat lokal yang tidak dibekali dengan nilai-nilai budaya

dan ajaran agama yang baik dapat terjerumus kearah yang destruktif dan merugikan. Nilai-nilai budaya lokal dan ajaran agama perlu diberikan kepada masyarakat sejak dini (anak-anak) agar kelak setelah dewasa mereka memiliki filter yang baik untuk menyaring arus informasi dan budaya luar; Dengan demikian maka generasi muda dapat mengambil nilai budaya luas yang baik/positif dan membuang nilai budaya yang tidak sesuai/negatif. ntuk mewujudkan misi ini maka strategi pemerintah Kabupaten Deli Serdang adalah sebagai berikut :

- Menciptakan kerukunan antar umat beragama di wilayah Kabupaten Deli Serdang;
- Memfasilitasi dan mendukung pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana peribadatan/keagamaan di Kabupaten Deli Serdang;
- Memfasilitasi dan mendukung pemenuhan kebutuhan guru agama yang berkualitas di Wilayah Kabupaten Deli Serdang; dan
- Mendukung penyelenggaraan kegiatan-kegiatan keagamaan yang bertujuan membina akhlak mulia masyarakat/generasi muda.

c. Strategi Mewujudkan Masyarakat Deli Serdang yang Sejahtera dan Bersatu

Masyarakat Kabupaten Deli Serdang terdiri dari berbagai suku dan agama, sehingga untuk mempersatukannya diperlukan suatu strategi yang tepat agar dapat menjadi kekuatan guna mencapai suatu tingkat kesejahteraan yang optimal. Tanpa terciptanya suatu rasa persatuan yang kuat, maka tingkat kesejahteraan yang merata sulit dicapai, dan yang timbul adalah Kesenjangan Sosial yang pada gilirannya dapat menimbulkan instabilitas politik. Untuk mewujudkan masyarakat Deli Serdang yang

sejahtera dan bersatu maka Strategi Pemerintah Kabupaten Deli Serdang adalah sebagai berikut :

- Intensifikasi dan Revitalisasi Sektor Pertanian secara maksimal / optimal;
- Fasilitasi Pertumbuhan Kawasan Industri dan Perdagangan dengan menyiapkan Kawasan Siap Bangun;
- Mengembangkan dan Menyediakan sarana dan prasarana Pariwisata Deli Serdang secara maksimal/optimal. Dalam hal ini, Pemerintah Kabupaten Deli Serdang akan membentuk BUMD yang dapat bekerjasama dengan pihak swasta untuk mengembangkan objek-objek wisata/hiburan di Kabupaten Deli Serdang;
- Menyediakan sarana dan prasarana pendidikan keterampilan luar sekolah (Balai Pelatihan) untuk mendidik generasi muda putus sekolah agar mampu berwira usaha;
- Menyediakan sarana dan prasarana olah raga yang cukup sebagai alat pemersatu generasi muda, dan menyelenggarakan kompetisi olah raga secara reguler;
- Membentuk jalinan kerjasama yang erat dengan unsur-unsur muspida setempat guna menciptakan ketertiban umum dan keamanan Daerah Kabupaten Deli Serdang;
- Menyediakan pelayanan publik yang optimal, sehingga mampu mendorong peningkatan investasi di Kabupaten Deli Serdang; dan

- Mendorong dan membantu penguatan koperasi dan UKM agar mampu mandiri, maju dan menjadi penggerak ekonomi yang kuat.

d. Strategi Mewujudkan Tata Pemerintahan Yang Baik

Segala upaya dan strategi pembangunan yang diuraikan diatas tidak akan berjalan dengan efektif apabila Tata Pemerintahan Daerah Kabupaten Deli Serdang tidak terselenggara dengan baik. Untuk menjalankan strategi-strategi tersebut maka Tata Pemerintahan haruslah dijalankan dengan baik. Strategi yang dijalankan untuk mewujudkan Tata pemerintahan yang baik (good governance) di Kabupaten Deli Serdang adalah sebagai berikut :

- Mempersiapkan Peraturan-Peraturan Daerah untuk mewujudkan penyelenggaraan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah secara Mantap;
- Mempersiapkan Peraturan-Peraturan Daerah untuk menunjang penyelenggaraan Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang Perencanaan Pembangunan Nasional;
- Menyusun dan menetapkan Tupoksi SKPD yang sesuai dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 diatas;
- Menyiapkan Peraturan-Peraturan Daerah terkait dan mengimplementasikan Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 tentang Desa.

e. Arah Kebijakan

Terciptanya kesejahteraan rakyat adalah salah satu tujuan utama pendirian negara Republik Indonesia. Sejahtera merupakan keadaan sentosa dan makmur yang diartikan sebagai keadaan yang berkecukupan atau tidak kekurangan, yang tidak saja memiliki dimensi fisik atau materi, tetapi juga dimensi rohani. Agenda Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah ini mengarah pada pencapaian 5 (lima) sasaran pokok dengan prioritas pembangunan nasional sebagai berikut. asaran pertama adalah pengurangan kemiskinan dan pengangguran dengan target berkurangnya persentase penduduk tergolong miskin Untuk merespon permasalahan pokok dan sasaran di atas, maka arah kebijakan yang diperlukan adalah seperti diuraikan dibawah ini.

- **Pemenuhan Hak atas Pangan.** Pemenuhan hak atas pangan bagi masyarakat miskin laki-laki dan perempuan dilakukan dengan :
 - Meningkatkan kapasitas kelembagaan pemerintah daerah dan masyarakat dalam mendukung ketahanan pangan lokal;
 - Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang diversifikasi konsumsi pangan dan konsumsi pangan yang tidak diskriminatif gender dalam keluarga;
 - Meningkatkan efisiensi produksi pangan petani dan hasil industri pengolahan dengan memperhatikan mutu produksi;
 - Menyempurnakan sistem penyediaan, distribusi dan harga pangan;

- Meningkatkan pendapatan petani pangan dan sekaligus melindungi produk pangan dalam negeri dari pangan impor;
- Meningkatkan sistem kewaspadaan dini dalam gizi dan rawan pangan; dan
- Menjamin kecukupan pangan masyarakat miskin dan kelompok yang rentan terhadap guncangan ekonomi, sosial, dan bencana alam.
- **Pemenuhan Hak atas Layanan Kesehatan.** Pemenuhan hak dasar masyarakat miskin atas layanan kesehatan yang bermutu dilakukan dengan :
 - Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pelayanan kesehatan masyarakat miskin;
 - Meningkatkan pengetahuan masyarakat miskin tentang pencegahan penyakit menular, lingkungan sehat, kelangsungan dan perkembangan anak, gizi keluarga, perilaku hidup sehat;
 - Meningkatkan kemampuan identifikasi masalah kesehatan masyarakat miskin;
 - Meningkatkan investasi kesehatan guna menjamin terselenggaranya pelayanan kesehatan bagi masyarakat miskin di berbagai tingkat pemerintahan;
 - Meningkatkan alokasi anggaran untuk membiayai pelayanan kesehatan masyarakat miskin;
 - Meningkatkan kerjasama global dalam penanggulangan masalah kesehatan masyarakat miskin;
 - Meningkatkan ketersediaan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau bagi masyarakat miskin, baik perempuan maupun laki-laki;

- Mengutamakan penanggulangan masalah kesehatan masyarakat miskin seperti TBC, malaria, rendahnya status gizi, dan akses kesehatan reproduksi; dan
- Membina dan mendorong keikutsertaan pelayanan kesehatan non-pemerintah/swasta dalam pelayanan.
- **Pemenuhan Hak dan Layanan Pendidikan.** Pemenuhan hak masyarakat miskin untuk memperoleh layanan pendidikan yang bebas biaya dan bermutu serta tanpa diskriminasi gender dilakukan dengan :
 - Meningkatkan partisipasi pendidikan masyarakat miskin pada jenjang Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun melalui jalur formal atau non formal termasuk melalui upaya penarikan kembali siswa putus sekolah jenjang SD termasuk SDLB, MI, dan Paket A dan jenjang SMP/MTs/Paket B serta lulusan SD termasuk SDLB, MI, dan Paket A yang tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan SMP/MTs/Paket B;
 - Menurunkan secara signifikan jumlah penduduk yang buta aksara melalui peningkatan intensifikasi perluasan akses dan kualitas penyelenggaraan pendidikan keaksaraan fungsional yang didukung dengan upaya penurunan angka putus sekolah khususnya pada kelas-kelas awal jenjang SD termasuk SDLB dan MI atau yang sederajat serta mengembangkan budaya baca untuk menghindari terjadinya buta aksara kembali (*relapse illiteracy*), dan menciptakan masyarakat belajar;

- Menyelenggarakan pendidikan non formal yang bermutu untuk memberikan pelayanan pendidikan kepada warga masyarakat yang tidak mungkin terpenuhi kebutuhan pendidikannya melalui jalur formal terutama bagi masyarakat yang tidak pernah sekolah atau buta aksara, putus sekolah dan warga masyarakat yang ingin meningkatkan dan atau memperoleh pengetahuan, kecakapan/keterampilan hidup dan kemampuan guna meningkatkan kualitas hidupnya;
- Mengembangkan kurikulum, bahan ajar dan model-model pembelajaran termasuk model kecakapan hidup dan keterampilan bermatapencaharian yang diperlukan oleh masyarakat miskin;
- Meningkatkan ketersediaan pendidikan dan tenaga kependidikan dalam jumlah dan kualitas yang memadai untuk dapat melayani kebutuhan pendidikan bagi masyarakat miskin; dan
- Memberikan kesempatan kepada anak-anak dari keluarga miskin yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.
- **Pemenuhan Hak atas Pekerjaan dan Usaha.** pemenuhan hak masyarakat miskin atas pekerjaan dan pengembangan usaha yang layak dilakukan dengan :
 - Meningkatkan efektifitas dan kemampuan kelembagaan pemerintah dalam menegakkan hubungan industrial yang manusiawi dan harmonis;

- Meningkatkan kemitraan global dalam rangka memperluas kesempatan kerja dan meningkatkan perlindungan kerja;
- Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan masyarakat miskin dalam mengembangkan kemampuan kerja dan berusaha;
- Meningkatkan perlindungan terhadap buruh migran di dalam negeri dan di luar negeri;
- Melindungi pekerja laki-laki maupun perempuan untuk menjamin keberlangsungan, keselamatan dan keamanan kerja; dan
- Mengembangkan usaha mikro, kecil, dan Koperasi;
- Mengembangkan kelembagaan masyarakat miskin dalam meningkatkan posisi tawar dan efisiensi usaha.
- **Pemenuhan Hak atas Perumahan.** Pemenuhan hak masyarakat miskin atas perumahan yang layak dan sehat dilakukan dengan :
 - Mengembangkan partisipasi masyarakat dalam penyediaan perumahan;
 - Menyempurnakan peraturan perundang-undangan yang dapat menjamin perlindungan hak masyarakat miskin atas perumahan;
 - Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan masyarakat dalam pembangunan rumah yang layak dan sehat;
 - Meningkatkan keterjangkauan (*affordability*) masyarakat miskin terhadap perumahan yang layak dan sehat; dan

- Meningkatkan ketersediaan rumah yang layak dan sehat bagi masyarakat miskin dan golongan rentan.
- **Pemenuhan Hak atas Air Bersih.** Peningkatan akses masyarakat miskin atas air bersih dan aman dilakukan dengan :
 - Meningkatkan kepedulian masyarakat dan pemerintah daerah akan pentingnya penyediaan air bersih dan aman, dan sanitasi bagi masyarakat miskin;
 - Meningkatkan kerjasama internasional dalam pengembangan system penyediaan air minum yang bersih dan aman, serta pengembangan sarana sanitasi dasar yang berpihak pada masyarakat miskin;
 - Meningkatkan perlindungan terhadap jaminan akses masyarakat miskin ke air minum yang bersih dan aman, serta sanitasi;
 - Meningkatkan pola kemitraan antara pemerintah, swasta dan masyarakat dalam investasi dan pengelolaan bersama dalam hal penyediaan air bersih dan aman serta sanitasi bagi masyarakat, termasuk masyarakat miskin;
 - Meningkatkan pengetahuan masyarakat miskin mengenai pengelolaan sumberdaya air dan pentingnya air minum yang bersih dan aman, serta sarana sanitasi dasar;
 - Meningkatkan ketersediaan sarana air bersih dan aman, serta sanitasi dasar bagi masyarakat miskin dan di tempat lembaga publik; dan
 - Menyediakan air bersih dan aman serta sarana sanitasi dasar bagi kelompok rentan dan masyarakat miskin yang tinggal di wilayah rawan air.

- **Pemenuhan Hak atas Tanah.** Upaya menjamin dan melindungi hak perorangan dan komunal atas tanah dilakukan dengan :
 - Meningkatkan peranserta masyarakat miskin dan lembaga adat dalam perencanaan dan pelaksanaan tata ruang;
 - Meningkatkan pengetahuan masyarakat miskin tentang aspek hukum pertanahan dan tanah ulayat;
 - Meningkatkan kapastian hukum hak atas tanah bagi masyarakat miskin tanpa diskriminasi gender;
 - Mengembangkan mekanisme perlindungan terhadap hak atas tanah bagi kelompok rentan; dan
 - Mengembangkan mekanisme redistribusi tanah secara selektif.
- **Pemenuhan Hak atas Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup.** Meningkatkan akses masyarakat miskin dalam pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya alam dan lingkungan hidup dilakukan dengan :
 - Meningkatkan penyebarluasan informasi dan pengetahuan berbagai skema pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan hidup yang berpihak pada masyarakat miskin;
 - Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan masyarakat dalam pemanfaatan sumberdaya alam dan lingkungan hidup secara berkelanjutan;
 - Mengembangkan system hukum yang dapat mencegah atau mengatasi pencemaran sumberdaya air dan lingkungan hidup;

- Mengembangkan system pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan hidup yang menjamin dan melindungi akses masyarakat miskin dalam pemanfaatan sumberdaya alam dan lingkungan hidup secara berkelanjutan; dan
- Meningkatkan jaringan kerja sama dan tukar pengalaman antarnegara dan lembaga internasional dalam hal pengelolaan SDA dan pelestarian LH yang lebih berpihak pada masyarakat miskin yang tinggal dilokasi sumber daya alam, dan penanganan serta pencegahan perdagangan hasil alam yang dilakukan secara illegal dan merusak alam.
- **Pemenuhan Hak atas Rasa Aman.** Upaya memenuhi hak atas rasa aman dan perlindungan dari gangguan keamanan dan konflik bagi masyarakat miskin dilakukan dengan :
 - Mengembangkan system pencegahan konflik secara dini;
 - Mengembangkan mekanisme pencegahan dan penyelesaian masalah perdagangan anak dan perempuan secara universal;
 - Menegakkan peraturan dan undang-undang yang melindungi keragaman agama dan etnis warga Indonesia di seluruh wilayah RI;
 - Mengembangkan system perlindungan social para pekerja anak dan anak jalanan, dan korban konflik;
 - Mencegah meluasnya perdagangan anak dan perempuan;
 - Memulihkan keamanan, ketertiban dan pelayanan umum di daerah pasca konflik;

- Meningkatkan keberdayaan kelembagaan masyarakat dalam mewujudkan rasa aman, mencegah dan menangani persoalan pasca konflik; dan
- Meningkatkan perlindungan social bagi para pekerja anak dan anak jalanan.
- **Pemenuhan Hak untuk Berpartisipasi.** Upaya peningkatan kemampuan dan partisipasi masyarakat miskin dalam perumusan kebijakan publik dilakukan dengan :
 - Meningkatkan kemampuan dan akses masyarakat miskin untuk berpartisipasi dalam keseluruhan proses pembangunan;
 - Meningkatkan peranserta masyarakat miskin dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi atas proyek-proyek pembangunan yang berdampak langsung pada penanggulangan kemiskinan; dan
 - Menyediakan informasi pembangunan bagi masyarakat miskin baik laki-laki dan perempuan.
 - Peningkatan pembangunan prasarana transportasi, telekomunikasi dan listrik;
 - Pengembangan pusat pelayanan informasi perdesaan;
 - Pengembangan industri perdesaan; serta
 - Peningkatan kemampuan pemerintah dan masyarakat desa dalam perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan.
- **Revitalisasi Pembangunan Perkotaan.** Upaya dalam memperluas kesempatan masyarakat miskin perkotaan baik laki-laki maupun perempuan dalam pemenuhan hak-hak dasar dilakukan dengan :

- Penyediaan tempat dan ruang usaha bagi masyarakat miskin;
- Pengembangan lingkungan permukiman yang sehat dengan melibatkan masyarakat;
- Penghapusan berbagai aturan yang menghambat pengembangan usaha;
- Pengembangan forum lintas pelaku; serta
- Peningkatan akses masyarakat kota terhadap layanan kesehatan dan pendidikan, serta peningkatan rasa aman dari tindak kekerasan.
- **Pengembangan Kawasan Pesisir.** Upaya dalam memperluas kesempatan masyarakat miskin kawasan pesisir dalam pemenuhan hak-hak dasar dilakukan dengan :
 - Peningkatan kesejahteraan masyarakat pesisir, khususnya nelayan dan pembudidaya ikan kecil;
 - Penguatan lembaga dan organisasi masyarakat nelayan;
 - Peningkatan dalam pemeliharaan daya dukung serta mutu lingkungan pesisir dan kelautan; serta
 - Peningkatan keamanan berusaha bagi nelayan serta pengamanan sumberdaya kelautan dan pesisir dari pencurian dan perusakan.
- **Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal.** Upaya dalam memperluas kesempatan bagi masyarakat miskin yang berada di wilayah tertinggal dalam pemenuhan hak-hak dasar dilakukan dengan :

- Pengembangan ekonomi lokal bertumpu pada pemanfaatan sumberdaya alam, budaya, adat istiadat dan kearifan lokal secara berkelanjutan;
- Pembangunan prasarana/sarana pengembangan kawasan tertinggal; serta
- Peningkatan perlindungan terhadap asset masyarakat lokal.

4.2. Gambaran Kecamatan Sunggal

Kecamatan Sunggal merupakan salah satu kecamatan dari 21 kecamatan yang ada di Kabupaten Deli Serdang. Jumlah penduduk Kecamatan Sunggal pada tahun 2010 tercatat sebanyak 109.679 jiwa dengan perincian 53.946 jiwa laki-laki dan 55.733 jiwa perempuan seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4 : Jumlah Penduduk Kecamatan Sunggal Tahun 2010

Kelompok Umur	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
0-4	4.651	4.936	9.587
5-14	10.171	10.231	20.402
15-44	28.979	29.975	58.954
45-64	8.458	8.226	16.684
>=65	1.687	2.365	4.052
Jumlah	53.946	55.733	109.679

Sumber : Kecamatan Sunggal Dalam Angka, 2011

Tabel 4.5 : Sarana Pendidikan Kecamatan Sunggal Tahun 2010

Sekolah	Negeri	Swasta	Jumlah
SD	18	26	44
SLTP	1	19	20
SLTA	1	24	25

Sumber : Kecamatan Sunggal Dalam Angka, 2011

Tabel 4.6 : Sarana Kesehatan Kecamatan Sunggal Tahun 2010

Sarana	Jumlah
Rumah Sakit	4
Puskesmas	2
Balai Pengobatan Umum	18
Balai Kesehatan Ibu dan Anak	0

Sumber : Kecamatan Sunggal Dalam Angka, 2011

Tabel 4.7 : Sarana Keagamaan Kecamatan Sunggal Tahun 2010

Sarana	Jumlah
Mesjid	67
Langgar	11
Gereja	24
Kelenteng	18

Sumber : Kecamatan Sunggal Dalam Angka, 2011

4.3. Gambaran Umum Sekretariat Kecamatan Sunggal

Dalam setiap organisasi, surat merupakan sumber informasi tertulis dan alat komunikasi untuk memperlancar hubungan kerja, baik secara internal antar satuan unit organisasi maupun secara eksternal dengan unit kerja di luar organisasi. Untuk keseragaman dalam pengelolaan surat menyurat di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota telah diterbitkan Kepmendagri No.54 Tahun 2009 tentang Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah.

Sekretariat adalah satuan unit kerja yang disertai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola surat menyurat, baik untuk keperluan internal maupun eksternal organisasi. Kondisi saat ini ternyata pengelolaan surat menyurat masih lambat. Saat ini hanya sekitar 14 buah surat per hari yang dapat diselesaikan dengan baik dan tertib sesuai dengan tata naskah dinas, sementara yang diharapkan seharusnya dapat terselesaikan sebanyak 20 buah surat per hari.. Belum optimalnya pengelolaan surat menyurat pada Kantor Camat Sunggal pada dasarnya disebabkan karena masih rendahnya kompetensi aparatur pengelola surat menyurat. Oleh karena itu kemampuan atau kompetensi aparatur pengelola surat menyurat harus segera ditingkatkan.

4.3.1. Visi dan Misi

1. Visi

Visi adalah cara pandang jauh ke depan, kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif dan produktif. Secara umum visi adalah pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan instansi pemerintah. Visi

yang ditetapkan merupakan gambaran bersama mengenai masa depan dan menjadi komitmen murni seluruh pegawai.

Dalam upaya mewujudkan harapan dan aspirasi stakeholders serta melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka pernyataan Visi Kecamatan Sunggal sesuai dengan Rencana Strategis Tahun 2010-2014 adalah : *'Mewujudkan Kecamatan Sunggal sebagai wilayah yang mampu meningkatkan gerak/langkah Pembangunan di segala sektor guna mensejajarkan diri dengan wilayah yang berbatasan dengan Kecamatan Sunggal (Kodya Binjai dan Kodya Medan"'*.

2. Misi

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh unit kerja sesuai visi yang ditetapkan agar tujuan organisasi dapat dilaksanakan dan berhasil dengan baik. Untuk memenuhi visi di atas, maka Kecamatan Sunggal menetapkan misi sebagai berikut :

- a Meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah.
- b Meningkatkan sifat kegotongroyongan masyarakat guna membangun wilayah/lingkungan tempat tinggalnya.
- c Membangun, meningkatkan dan memelihara sarana dan prasarana dalam penyelenggaraan Pemerintahan.
- d Memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat terutama dalam bidang Administrasi Pemerintahan.
- e Meningkatkan kualitas kelembagaan kantor kecamatan dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

- f Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat.

4.3.2. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Bupati Deli Serdang No.886 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Perangkat Daerah Kabupaten Deli Serdang, disebutkan bahwa Sekretaris Camat mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

a. Tugas Pokok

Membantu Camat melaksanakan tugas-tugas di bidang pelayanan administrasi, meliputi urusan umum, kepegawaian, perlengkapan, program, dan keuangan.

b. Fungsi (Rincian Tugas)

- 1). Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan.
- 2). Memberikan petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib.
- 3). Mengkoordinasikan penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas seksi secara terpadu dan tugas pelayanan administratif.
- 4). Melaksanakan pengelolaan administrasi umum
- 5). Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian
- 6). Melaksanakan pengelolaan administrasi perlengkapan
- 7). Melaksanakan pengelolaan administrasi program
- 8). Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan
- 9). Merencanakan penyusunan kebutuhan barang dan alat perlengkapan kantor.

- 10). Melaksanakan pengelolaan surat menyurat, arsip dan dokumen lainnya.
- 11). Melaksanakan kebersihan lingkungan kantor dan bertanggung jawab atas keamanan kantor.
- 12). Melaksanakan pengawasan terhadap disiplin pegawai, budaya bersih, budaya kerja dan budaya tertib.
- 13). Mempersiapkan penyelenggaraan rapat dinas dan mempersiapkan Surat Perintah Tugas bagi pegawai yang akan melaksanakan perjalanan dinas.
- 14). Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas.
- 15). Memelihara, merawat, menjaga dan mengawasi inventaris kantor.
- 16). Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan langsung tentang langkah-langkah yang perlu diambil sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 17). Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas.
- 18). Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- 19). Menilai prestasi kerja bawahan dengan membuat catatan dalam buku penilaian sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan DP-3 bawahan.
- 20). Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

4.3.3. Tujuan dan Sasaran

1. Tujuan

Tujuan organisasi (organization goals) merupakan pernyataan umum yang menggambarkan suatu rumusan keinginan yang hendak dicapai di masa akan datang. Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi dan

disesuaikan dengan rencana strategis (renstra) instansi dengan kurun waktu pencapaian 5 (lima) tahun ke depan.

Tujuan prioritas yang ingin dicapai sesuai tugas pokok dan fungsi Sekretaris Camat pada Kantor Camat Sunggal dikaitkan dengan isu aktual yang dihadapi adalah : “Meningkatkan tertib pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas”.

2. Sasaran

Sasaran organisasi (organization objective) adalah penjabaran dari tujuan, merupakan suatu pernyataan hasil riil yang terukur, yang dapat dicapai kurun waktu satu tahun (1-12 bulan). Dengan demikian sasaran pada intinya menjadi pedoman dalam penyusunan rencana kegiatan dan alokasi penempatan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Sasaran yang ingin dicapai oleh Sekretaris Camat dalam kurun waktu satu tahun (Tahun 2012) sebagai penjabaran atau implementasi dari tujuan yang telah ditetapkan adalah : “Meningkatnya kompetensi aparatur pengelola surat menyurat”.

Dalam mengukur pencapaian sasaran dibutuhkan tolok ukur atau sering disebut indikator. Pada dasarnya indikator adalah suatu keterangan, gejala, fenomena yang dapat digunakan untuk mengetahui kemajuan tercapainya sasaran. Indikator sasaran itu dapat berupa jumlah, waktu atau frekwensi menurut satuan ukuran baku. Untuk mengetahui realisasi pencapaian sasaran di atas sesuai dengan target dan persentase pencapaiannya pada tahun 2010, dapat diketahui dari tabel-4 berikut ini.

Tabel 4.8: Pengukuran Pencapaian Sasaran Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang Tahun 2012

<i>Sasaran</i>	<i>Indikator Sasaran</i>	<i>Rencana Tingkat Capaian (Target)</i>	<i>Realisasi</i>	<i>Persentase Pencapaian</i>	<i>Ket.</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Meningkatnya kompetensi aparatur pengelola surat menyurat	- Jumlah surat yang dapat diselesaikan dengan baik dan tertib.	20 buah / hari	14 buah/ hari	$14/20 \times 100\% = 70\%$	

BAB VI

KESIMPULAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang belum optimal sehingga mengganggu kelancaran tugas-tugas internal kecamatan maupun pelayanan kepada masyarakat dan pihak terkait yang berurusan atau memiliki hubungan kerja dengan Kantor Camat Sunggal.
2. Pengelolaan surat menyurat pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal belum optimal. Belum optimalnya pengelolaan surat menyurat pada Kantor Camat karena belum didukung oleh aparatur yang memenuhi standar kompetensi di bidang surat menyurat. Standar kompetensi aparatur pengelola surat menyurat masih rendah karena kurang mendapat kesempatan mengikuti diklat.
3. Strategi Pemerintah Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang dalam rangka peningkatan kinerja aparatur dalam pengelolaan surat menyurat sesuai tata naskah dinas pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang adalah strategi WO (strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada), yaitu mendayagunakan tugas dan fungsi Sekretaris Camat dengan memberikan kesempatan aparatur mengikuti Diklat Teknis Tata Naskah Dinas.

6.2.Saran-Saran

1. Untuk meningkatkan kompetensi aparatur pengelola surat perlu segera ditugaskan mengikuti Diklat Teknis Tata Naskah Dinas.
2. Dengan meningkatnya kompetensi aparatur maka pengelolaan surat-surat sesuai tata naskah dinas pada Kantor Camat Sunggal dapat dikerjakan dengan sebaik-sebaiknya.
3. Untuk tertibnya pengelolaan surat-surat, perlu disosialisasikan pedoman tata naskah kepada masing-masing subbag/seksi pada Kantor Camat Sunggal.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : BPFE.
- Armstrong, Michael dan Angela Baron. (1998). *Performent Managemance*. London : Institute of Personel an Development.
- Bernadin ,H.J. & Russell,A.J.(2001). *Human Resources Management : An Experimental Approach*. Mc.Graw Hill Company, Inc.
- Bacal,R.2001, *Performance Management*. PT, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Cascio, W.F. 1998. *Managing human resources: Productivity, quality of worklife, profits*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc
- Cooper,C.L. and Robertson, I.T.2002.The Influence of Values in Organizations : Linking Value and Outcomes at Multiple Levels of Analysis : Maierhofer, Kabanoff & Griffin. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.Vol.17.217-263.
- Dharma, Agus. (2006), *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta : Rajawali pers.
- Handoko T. Hani. (2006), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. (2005). *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Penerbit. PT.Bumi Aksara. Jakarta.
- Ivancevich, John M, Andrew D. Szilagyi, Jr. & Marc J. Wallace, Jr. (1987), *Organizational Behavior and Performance*, California : Goodyearpublishing company, Inc.
- Kotter, J. and Heskett, P,C. 1996. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *HarvardBusiness Review*, 73 (2): 59-67
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, T.2005. *Teori Budaya Organisasi*. Penerbit. PT.Rineka Cipta.

- Osborne, David dan Plastrik, Peter, 2000, *Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju pemerintahan wirausaha* (terjemahan), PPM, Jakarta,.
- Peraturan Daerah Kabupaten Deli Serdang No.5 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah
- Peraturan Bupati Deli Serdang No.886 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Perangkat Daerah Kabupaten Deli Serdang
- Peraturan Bupati Deli Serdang No.886 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Perangkat Daerah Kabupaten Deli Serdang
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2009 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Riggio, R.E. 1990. *Introduction To Industrial Organizational Psychology*. Scott, Foresmen/Little Brown Higher Education.
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson. (2007). *Human Resources Management* (terjemahan Diana Angelica), Jakarta : Salemba Empat.
- Rencana Strategis (Renstra) Kecamatan Sunggal, Tahun 2010-2014.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : C.V Mandar Maju.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Steers, R.M., Porter, L.W., & Bigley, G.A. 1996. *Motivation and Leadership At Work Sixth Edition*. Hill Companies: McGraw.
- Triton, PB., (2005), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia (Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi, dan Kepuasan Kerja)*. Jakarta : Tugu Publisher.
- Suparman Adiwidjaja, dan Napitupulu P, Soetjipto, *Pedoman Penyusunan Kertas Kerja Perorangan (KKP) Bahan Ajar Diklatpim Tingkat.III*, LAN-RI, Jakarta, 2004.