

STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA BINJAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Oleh :

IQBAL PULUNGAN

Abstrak

Dalam meningkatkan kinerja PNS Strategi yang paling mendasar adalah dengan meningkatkan pendidikan dan pelatihan dari aparatur itu sendiri, sehingga dengan adanya peningkatan pendidikan dan pelatihan dari PNS itu sendiri. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kepegawaian Daerah Kota Binjai. Adapun bentuk penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode kualitatif. Dari data yang diperoleh peneliti melakukan pengolahan data dengan instrumen SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan peneliti dapat dilihat bahwa Strategi yang akan dijalankan oleh badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai salah satunya adalah dengan mengoptimalkan kegiatan kepegawaian di Kota Binjai sehingga PNS yang ada di Kota Binjai mendapatkan kesempatan yang lebih besar didalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

Key words : Strategi Kinerja PNS, Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai

PENDAHULUAN

Perubahan paradigma pembangunan yang menempatkan rakyat tidak lagi sebagai objek pembangunan semata, namun juga sebagai subjek, melahirkan suatu kesepakatan sosiologis mengenai konfigurasi komponen masyarakat dan pemerintah dalam pembangunan yang dikemas oleh istilah *Good Governance*. Istilah ini populer sejak awal 1980-an yang tidak membatasi pengertiannya pada terwujudnya tatanan pemerintahan yang baik, namun juga kondisi yang relevan bagi lembaga Eksekutif, legislative, yudikative dan masyarakat luas.

Kondisi saat ini dengan adanya otonomi daerah mengandung arti bahwa Pemerintah Daerah dapat mengatur rumah tangganya sendiri untuk melaksanakan tugas-tugas Pemerintahan, Pembangunan dan Kemasyarakatan sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh masing-masing daerah. Selanjutnya penyerahan otonomi tersebut bertujuan agar Pemerintah Kota dan Kabupaten dapat mandiri secara optimal, dimana kemandirian daerah akan terwujud apabila implementasi otonomi

daerah yang tepat dan sesuai dengan keinginan atau kebutuhan rakyat daerah setempat. Pelaksanaan roda pemerintahan daerah dilakukan secara bersama-sama antara lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif.

Berkenaan dengan berjalannya roda pemerintahan daerah sebagian besar ditentukan oleh Aparatur yang ada di daerah itu sendiri sehingga pemberdayaan dan peningkatan kompetensi aparatur selanjutnya diupayakan dan diimplementasikan oleh Pemerintah Daerah, dengan tujuan menciptakan aparatur yang profesional dan produktif dibidangnya masing-masing, sebagai konsekwensinya agar sumber daya manusia sebagai aparat memiliki peranan yang dominan untuk mewujudkan efektifitas kerja suatu organisasi publik yang ada di daerah Kota dan Kabupaten.

Perubahan terhadap berjalannya Pemerintahan Daerah ditandai dengan lahirnya UU NO. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan seiring dengan mobilitas kebutuhan masing-masing daerah produk hukum dimaksud diamandemenkan dengan lahirnya

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah,

Desentralisasi pemerintah melalui Undang-undang Otonomi Nomor 32 Tahun 2004, belum dapat secara efektif berlangsung. Sistem birokrasi yang feodalistik menyebabkan gagalnya pembangunan negara sebagai pelayan masyarakat (*Service Government*), sehingga yang terjadi justru sebaliknya, masyarakat yang melayani birokrasi atau pemerintahan terkecil melayani pemerintah yang lebih besar dan seterusnya. Padahal pemerintah terkecil, seperti desa dan kelurahan, merupakan “*front line*” pemerintahan yang secara langsung berhadapan dengan masyarakat dan diasumsikan “paling tahu” masalah dan kebutuhan yang diharapkan oleh masyarakat, yang seterusnya dilayani dan dipersiapkan segala kebutuhan pemerintahnya.

Pada umumnya pemerintahan di negara-negara berkembang melalui birokrasinya adalah bersifat otonom dan dominan terhadap aspek kehidupan masyarakatnya dimana keberhasilan program-program pembangunan di negara-negara berkembang sangat tergantung pada kinerja birokrasinya. Oleh karena itu apabila pemerintahnya dengan kinerja aparat yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik maka dapat berakibat gagalnya kemajuan masyarakat.

Pengalaman Indonesia yang telah kita lihat dan kita rasakan akibat krisis moneter yang menjadi “pukulan hebat bagai masyarakat” telah menyebabkan terjadinya ketidak-stabilan politik. Kerapuhan sistem ekonomi berakar pada penyelenggaraan pemerintahan yang tidak bersih. Maka tidaklah heran apabila saat ini pemerintahan mengalami kemunduran kredibilitas dari masyarakat.

Oleh karena itu pembangunan aparat pemerintah dapat diarahkan untuk meningkatkan kualitas dari aparat negara yang memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran,

tanggungjawab dan disiplin, serta kewibawaan. Hal tersebut dilakukan agar dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntutan hati nurani rakyat, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa unsur yang terpenting dengan meningkatkan kualitas kerja dari aparat negara sebagai modal dasar kebudayaan “*good governance*”.

Aparatur pemerintah adalah pelaku utama dalam pelaksanaan fungsi pelayanan kepada masyarakat, dalam menjalankan fungsinya tersebut perlu didasari oleh kesadaran akan tugas, tanggungjawab dan timbang rasa yang tinggi agar tugas pelayanan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan.

Untuk terlaksananya pelayanan yang profesional, jujur, adil dan merata kepada masyarakat diperlukannya kinerja yang maksimal dari aparat pemerintah yang bersangkutan. Dalam mewujudkan Good Governance diperlukan suatu sistem kerja yang sinergi antara input dan output yang dilakukan aparaturnya khususnya Pegawai Negeri Sipil yang ada dilingkungan Pemerintah Kota Binjai yang terbagi atas beberapa bagian yang mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda-beda. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang ada pada masing-masing bidang, harus mempunyai dedikasi yang tinggi yang mencerminkan kinerja pegawai yang baik dalam mewujudkan dan menjalankan prinsip-prinsip Good Governance yang dapat memajukan Pemerintahan Daerah khususnya di Kota Binjai.

Berangkat dari fenomena di atas, peneliti ingin mengkaji lebih jauh lagi dengan melakukan penelitian yang berkaitan dengan “*STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA BINJAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KOTA BINJAI*”.

Dengan mempertimbangkan tujuan dan manfaat penelitian ini serta berbagai kendala maka metode yang digunakan

adalah Deskriptif, Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan induktif. Pendekatan induktif merupakan cara berfikir induktif, yaitu penelitian yang didasarkan proses berfikir induktif. Dalam penelitian ini, peneliti langsung ke lokasi penelitian yaitu Sekretariat Daerah Kota Binjai dalam proses pengumpulan data. Dalam pengumpulan data peneliti melaksanakan observasi dan penyebaran angket (*questioner*) kepada responden-responden yang merupakan pejabat dan staff di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Binjai.

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai dalam rangka mendapatkan data yang mempengaruhi Ekinerja aparatur dalam menyokong terwujudnya Good Governance di Kota Binjai.

Analisa Isi (Content Analysis) sebagai upaya mencari dan menentukan nilai-nilai strategis yang melekat pada suatu organisasi dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, dapat dianalisis dengan menggunakan instrumen SWOT (Strength, Weakness, Oppurtunities, Threats). Secara analisis SWOT dapat membantu menstrukturkan masalah dengan menganalisa faktor internal dan eksternal.

Faktor Internal meliputi sejumlah kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness) sedangkan faktor eksternal meliputi berbagai peluang (Oppurtunities) dan Ancaman (Threats). Dengan metode pengambilan keputusan multi kriteria, akan dapat ditentukan kebijakan yang akan diterapkan untuk meningkatkan dan memberdayakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.

Variabel yang diamati

1. Variabel Tergantung (Dependent Variable)

Variabel tergantung adalah variabel yang menjadi focus penelitian dan merupakan akibat dari variabel lain.

Termasuk variabel ini adalah program, tujuan, arah kebijakan, sasaran BKD.

2. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas adalah variabel yang sengaja dipelajari pengaruhnya terhadap variabel tergantung yaitu pelaksanaan manajemen strategis.

1. Variabel Rambang

Variabel rambang adalah variabel yang apabila dimasukkan dalam rangkaian sebab akibat proses penelitian maka hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung akan menjadi lemah, sehingga data ini diabaikan saja. termasuk variabel ini adalah data-data tentang pembinaan, dan upaya BKD dalam mengembangkan pembinaan terhadap PNS yang ada dilingkungan Sekretariat Daerah Kota Binjai.

Secara garis besar penulis akan memberikan gambaran dari pada kerangka konseptual penulisan tesis ini dengan mengacu pada kerangka teori yang diperoleh dalam pembelajaran adalah sebagai berikut :

1. Formulasi Strategi

Setelah memahami tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, sesuai dengan Peraturan Daerah No. 8 Tahun 2001 tentang organisasi teknis Daerah , langkah selanjutnya mengadakan perumusan Visi, Misi, tujuan dan sasaran yang diharapkan, kemudian mengadakan analisa lingkungan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang diharapkan.

2. Implementasi strategi

Agar penerapan strategi Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai berhasil dengan baik, semua PNS yang ada harus komit terhadap tujuan organisasi BKD.

3. Pengendalian / Evaluasi strategi

Pengendalian strategi adalah tahap akhir dari proses manajemen

strategi yang mengevaluasi apakah semua system berfungsi sebagaimana mestinya. Khusus pengendalian / evaluasi strategi tidak dibahas dalam tesis, pokok pembahasan hanya dibatasi pada formulasi strategi dan implementasi strategi.

Definisi Operasional

1. Variabel Independent (Variabel bebas) : Perumusan atau formulasi manajemen strategis dilakukan dengan wawancara / diskusi dan jawaban kuisisioner, tentang system manajemen strategis mencakup, tugas pokok dan fungsi, visi dan misi, kondisi actual yang diharapkan, identifikasi antar faktor pendorong (kekuatan dan peluang) faktor penghambat (kelemahan dan ancaman) dalam rangka pengembangan dan pemberdayaan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.
2. Variabel dependent (Variabel tergantung) : Pengaruh (efek) yang ditimbulkan formulasi manajemen strategis yang mencakup aspek program, tujuan arah kebijakan dan sasaran BKD yang diperoleh dari data sekunder dari perpustakaan.
3. Program : Perencanaan yang diinginkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, sebagai upaya pengembangan dan pemberdayaan Pemerintah Kota Binjai diperoleh dari wawancara.
4. Tujuan arah kebijakan : Hasil yang diharapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai yang bersifat umum dan menyeluruh diperoleh dari wawancara dan jawaban daftar pertanyaan dan perpustakaan.
5. Sasaran : Hasil yang lebih detail yang mengandung unsur spesifik terukur, realis diperoleh dari

perpustakaan data lain yang ada dilapangan.

Kondisi aktual yang diharapkan

Analisis lingkungan strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai dilakukan dengan menggunakan teknik analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Dalam analisis ini akan diidentifikasi dan diinteraksi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan. Sebagai langkah awal dalam analisis, perlu diketahui kondisi awal dan kondisi yang diharapkan oleh organisasi. Adapun kondisi awal Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai adalah sebagai berikut:

1. Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai cenderung bersikap sebagai koordinator atau pembina PNS di Kota Binjai.
2. Belum optimalnya mutu pengelolaan Pembinaan PNS yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai yang meliputi pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.
3. Sebagian besar program pengembangan PNS yang dilaksanakan belum terstandar dan dalam pembiayaan belum mempunyai indeks biaya, terutama untuk diklat teknis dan fungsional.

Dengan memperhatikan arah kecenderungan perkembangan organisasi dan penerapan desentralisasi dan otonomi daerah, maka situasi masa depan yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Menjadi fasilitator;
2. Orientasi pada peningkatan kualitas pengelolaan dan pembinaan PNS dalam semua fungsi manajemen;
3. Diklat yang akan dilaksanakan oleh BKD telah tersandar serta dalam pembiayaan mempunyai standar biaya yang realistis ;
4. Menjadi katalisator antar lembaga organisasi teknis pada semua tingkatan pemerintahan ;

5. Mempunyai prioritas dalam mengembangkan Pola karir PNS sesuai kebutuhan;
6. Mantapnya koordinasi eksternal dengan Badan Kepegawaian Propinsi Sumatera Utara, BKN dan Menpan;
7. Jelasnya ruang lingkup tugas pada unit kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai;
8. Meningkatnya hubungan kemitraan dengan pihak ketiga .

Analisa Data

Kegiatan menganalisis data merupakan kegiatan mendekriptifkan temuan –temuan yang diperoleh penulis dari obyek yang diteliti. Data-data yang disajikan dan dibahas adalah data yang ditemukan melalui alat pengumpulan data berupa daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden yang telah ditetapkan, wawancara dan observasi.

Selanjutnya penulis menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh responden sebagai berikut :

1. Dalam item ditanyakan kepada responden apakah Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai telah menerapkan sistem Manajemen Strategis, ternyata sebanyak 18 responden menjawab tidak, yang menjawab ya 8 dan yang menjawab tidak tahu sebanyak 2 orang responden.

Berarti Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai telah menerapkan Manajemen Strategis.

2. Pernahkah responden mengetahui bagaimana proses manajemen strategis pada instansi pemerintah maupun lembaga swasta, pertanyaan ini dijawab responden dengan mengatakan tahu 10 responden, tidak tahu 16 responden, dan ragu-ragu 2 responden. Berarti sebahagian besar responden

tidak tahu bagaimana proses Manajemen Strategis .

3. Item berikutnya pertanyaan yang berkaitan pertanyaan Nomor 1 bagi responden yang menjawab tidak sebanyak 8 responden dengan kriteria menjawab tidak ada gunanya sebanyak 2 responden dan 6 orang responden menjawab pembuatan manajemen strategis terkesan mahal .
4. Pertanyaan, Apakah responden mengerti apa itu perencanaan strategi, 15 responden menjawab mengerti , 7 responden menjawab tidak mengerti, dan 6 responden ragu-ragu.
5. Pertanyaan, apakah Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai telah mempunyai tugas pokok dan fungsi ,kesemua responden sebanyak 28 responden menjawab sudah. Berarti tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai sebagaimana dalam peraturan Daerah No.8 Tahun 2001 benar-benar telah diketahui oleh responden .
6. Apakah Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai mempunyai Visi dan Misi semua responden sebanyak 28 orang menjawab sudah, berarti visi dan misi telah diketahui oleh responden ,walaupun belum mempunyai perencanaan strategis .

Kesimpulan jawaban responden bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, belum melaksanakan manajemen strategis dan perencanaan strategis.

Analisa SWOT

Setelah visi dan misi organisasi di rumuskan , selanjutnya dilakukan analisis strategis dengan menggunakan instrumen analisis SWOT yang merupakan alat yang efektif membantu kita menstrukturkan

masalah, dengan melakukan analisis atas lingkungan strategis yang lazimnya di sebut sebagai lingkungan eksternal dan internal.

Dalam lingkungan eksternal dan internal ini biasanya kita selalu mendapatkan 4 Empat unsur yakni secara eksternal kita berhadapan dengan berbagai peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats), secara internal kita memiliki sejumlah kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) .Kegiatan dalam rangka analisis lingkungan ini pada lazimnya di sebut sebagai Environment Scanning, yaitu kegiatan peneropongan lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.

Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal Organisasi

Faktor-faktor yang menyebabkan kondisi yang diharapkan dapat dicapai perlu diidentifikasi berbagai faktor eksternal maupun internal organisasi yang akan mempengaruhi pencapaiannya. Faktor eksternal dikelompokkan atas peluang dan ancaman sementara faktor internal dikelompokkan atas kekuatan dan kelemahan.

Pertanyaan nomor 9 pada daftar pertanyaan : kebijakan Walikota Binjai sesuai dengan SK Walikota Binjai Nomor : 061-2414/SK/2001 tentang uraian Tugas Pokok dan Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai merupakan peluang untuk meningkatkan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.

Peluang merupakan faktor eksternal Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, penulis menghimpun jawaban responden dan faktor eksternal yang teridentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Opportunities (Peluang)

- a. Tuntutan terhadap peningkatan kualitas aparatur melalui diklat sangat tinggi sesuai dengan paradigma baru pelayanan public tampaknya peningkatan kualitas aparatur harus

ditingkatkan agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

- b. Salah satu Program Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai melalui Bidang Diklat melaksanakan dan mengirimkan beberapa PNS untuk mengikuti Diklat baik teknis maupun fungsional dan ini merupakan salah satu sebagai investasi dalam pembangunan dan pengembangan PNS di Kota Binjai.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan instrument dalam bentuk aparatur agar mampu mengemban tugas – tugas yang dibebankan kepadanya, sebagai agen pembangunan “ human investment “ yang sangat mutlak dalam penyelenggaraan pembangunan.

- c. Kebijakan Walikota Binjai melalui Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai. yang mensyaratkan diklat sebagai bagian sistem pengembangan Pegawai Negeri Sipil di Kota Binjai, dan sebagai dasar implementasi Kebijakan dimana PP No. 101 tahun 2000, mengharuskan pegawai mengikuti diklat penjenjangan untuk menduduki jabatan – jabatan tertentu.

- d. Telah terbinanya network dengan daerah dan pihak lain dalam pengelolaan Bidang Diklat. Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai dalam upaya melakukan pembinaan dan pengembangan PNS di Kota Binjai dalam bidang Diklat telah mempunyai jaringan kerja dalam bentuk kerja dalam bentuk kerja sama dalam penyelenggaraan diklat dan kemitraan.

- e. Tersedianya ekspert dalam mendukung kegiatan kediklatan. Expert yang tersedia yakni pada USU dan UNIMED.
2. Threats (Ancaman)
- Pertanyaan nomor 8 apakah kelemahan yang menghambat kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai., seluruhnya responden menjawab, kemudian peneliti mengakumulasi jawaban responden sebagai berikut:
- Adapun ancaman yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :
- Kompetitor yang semakin banyak dan terbuka
Kompetitor dalam hal ini adalah bahwa untuk menduduki jabatan Struktural sangat kompetitif sekali dan penentuan formasi jabatan sangat tergantung pada Rapat Baperjakat.
 - Khusus di Bidang Diklat dapat dilihat bahwa tingkat uncertainty (ketidak pastian) selama proses desentralisasi.
PP 25 tahun 2000 , tidak mengatur secara jelas tentang wewenang kediklatan sehingga sangat tergantung kepada hirarki. Badan Diklat Propsi, Depdagri dan LANRI.
 - Kemudian Lulusan Diklat belum menunjukkan prestasi yang di

harapkan Alumni yang telah dilaksanakan belum menunjukkan prestasi sesuai dengan harapan , dimana masih banyak alumni yang belum menduduki jabatan sesuai dengan STTPL yang dimilikinya , hal ini mungkin disebabkan ketidakmampuan mengemban tugas yang diberikan atasannya.

- Pelaksanaan otonomi daerah membutuhkan kesiapan sumberdaya manusia yang kompetendan profesional dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan di daerah.
- Adanya interfensi dari pihak luar eksekutif.
Dalam meningkatkan jenjang karier PNS masih banyak dimotori oleh pihak-pihak yang berpengaruh di dalam menjalankan roda pemerintahan daerah, khususnya di Kota Binjai sehingga kompetitif PNS yang ada kebanyakan dilakukan tidak secara sehat. Komulatif antara factor peluang dan ancaman untuk lebih jelas dapat kita lihat pada tabel 1 dibawah ini

Tabel 1 Faktor-Faktor Eksternal

No	PELUANG/ OPPORTUNITIES (O)	No	ANCAMAN/ THREATS (T)
1	Tuntutan terhadap peningkatan kualitas aparatur melalui diklat sangat tinggi.	1	Kompetitor yang semakin banyak dan terbuka
2	Diklat sebagai investasi dalam pembangunan Kebijakan Walikota Binjai yang mensyaratkan	2	Tingginya tingkat uncertainty (ketidak pastian) selama proses transisi desentralisasi
3	Diklat sebagai bagian sistem pengembangan pegawai.	3	Lulusan Diklat belum menunjukkan prestasi yang diharapkan
4	Telah terbinanya network dengan daerah dan pihak lain dalam pengelolaan diklat	4	Pelaksanaan otonomi daerah membutuhkan kesiapan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan di daerah.
5	Tersedianya ekspert dalam kegiatan kediklatan.	5	Adanya interfensi dari pihak luar eksekutif

Setelah mengumpulkan jawaban responden khusus pertanyaan nomor 7, dalam upaya meningkatkan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai. apakah kekuatan yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.? Sebanyak 28 responden menjawab, dan pada akhirnya penulis dapat mengidentifikasi jawaban sbb :

1. *Strengths (kekuatan)*

- a. Kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai yang semakin berkembang.

Perubahan eselon pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai merupakan semakin berkembangnya kapasitas BKD baik tugas pokok maupun fungsinya.

- b. Dibidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai memiliki kewenangan untuk memfasilitasi Diklat di Kota Binjai. Kewenangan untuk mengarahkan diklat baik penjenjangan maupun teknis Fungsional merupakan akreditasi yang diberikan oleh Badan Diklat Propsi, Depdari dan LAN RI.
- c. Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai mempunyai pengalaman pengelolaan dalam hal pengembangan diklat yang variatif dan signifikan untuk pengembangan Diklat.
- d. Adanya sarana dan prasarana pendukung Diklat, walaupun belum sempurna sehingga memerlukan peningkatan kualitas dan kuantitas.
- e. Adanya komitmen yang tinggi dari pimpinan Walikota dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai sebagai organisasi teknis daerah untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri di Kota Binjai. Dalam melaksanakan Diklat komitmen yang tinggi merupakan motivasi bagi penyelenggara diklat untuk bekerja lebih optimal.

2. *Weaknesses (Kelemahan)*

Disamping adanya faktor internal berupa kekuatan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, juga disadari adanya berbagai kelemahan yang berhasil diidentifikasi dari jawaban-jawaban responden atas pertanyaan Nomor 8. Apakah kelemahan yang menghambat kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai. adalah sebagai berikut:

- a. Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai dalam segi pendidikan Formal masih kebanyakan rata-rata berpendidikan SMA.
- b. Terbatasnya dana kegiatan operasional dibanding beban tugas yang semakin berat. Dukungan APBD Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai sangat terbatas, tetapi beban tugas untuk meningkatkan profesionalisme aparat semakin tinggi.
- c. Evaluasi kinerja Aparatur BKD khusus di Bidang Diklat belum berjalan secara efisien dan efektif. Hal ini disebabkan keterbatasan dana untuk mengadakan evaluasi secara lengkap dan menyeluru.
- d. Dalam melaksanakan Kediklatan belum adanya kerjasama dengan instansi terkait dalam mempersiapkan modul diklat belum berjalan dengan baik. Perubahan kurikulum sesuai dengan tuntutan pengembangan diklat akan merubah modul, dan ini memerlukan waktu untuk penyesuaian.
- e. Gedung asrama ruang kuliah masih kurang sempurna, sehingga perlu peningkatan kualitas dan kuantitas.

Dari hasil identifikasi faktor-faktor internal yang mempunyai kelancaran tugas-tugas Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, secara

labih jelas dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2 Faktor-Faktor Internal

No	Kekuatan/Sterength (S)	No	Kelemahan / Weakness (W)
1	Kapasitas kelembagaan yang semakin berkembang	1	Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur
2	Memiliki kewenangan untuk memfasilitasi diklat	2	Terbatasnya dana kegiatan operasional dibandingkan dengan beban tugas yang semakin berat
3	Pengalaman pengelolaan diklat yang variatif dan signifikan untuk pengembangan diklat	3	Evaluasi Kinerja Aparatur BKD khusus bidang kediklatan belum berjalan secara efisien dan efektif
4	Adanya sarana dan prasarana pendukung Diklat, walaupun belum sempurna sehingga memerlukan peningkatan kualitas dan kuantitas	4	Dalam pelaksanaan kediklatan belum adanya kerjasama yang baik dengan instansi terkait dalam mempersiapkan modul Diklat belum berjalan dengan baik
5	Adanya komitmen yang tinggi dari pimpinan Badan Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai sebagai organisasi teknis daerah untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri di daerah	5	Gedung asrama, ruang kuliah masih kurang sempurna sehingga perlu peningkatan kualitas dan kuantitas

Pemetaan Interaksi Antar Faktor

Pemetaan interaksi antara lingkungan internal dengan lingkungan eksternal untuk menghasilkan sejumlah isu strategis yang pada gilirannya nanti akan

dijadikan sebagai sasaran strategis yang perlu dicapai Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, dengan memadukan antara faktor eksternal dengan faktor internal, memakai matrik SWOT sebagai berikut:

M						OPPORTUNITIES (O)	THREATS (T)
	A					1.	Identifikasi Peluang
		T				2.	
			R			3.	
				I		4.	
					K	5.	
STRENGTHS (S)						SO Strategies	ST Strategies
1.	Identifikasi Peluang					Gunakan Kekuatan Manfaatkan Peluang	Gunakan Kekuatan Hindari Ancaman
2.							
3.							
4.							
5.							
WEAKNESS (W)						WO Strategies	WT Strategies
1.	Identifikasi Kelemahan					Atasi Kelemahan Manfaatkan Peluang	Minimalkan Kelemahan Hindari Ancaman
2.							
3.							
4.							

Dengan memakai matrik SWOT tersebut diperoleh 4 (empat) strategi sebagai berikut :

- a. Strategi agresif yang menghasilkan keuntungan komperatif (comparative advantage) yakni interaksi antara kekuatan (S) dengan peluang (O) atau strategi SO, gunakan kekuatan manfaatkan peluang.
- b. Strategi diversifikasi mmmenghasilkan upaya mobilisasi yakni interaksi antara kekuatan (S) dengan ancaman (T) atau strategi

ST, gunakan kekuatan hindari atau atasi ancaman.

- c. Strategi investasi / divestasi yakni interaksi antara kelemahan (W) dengan peluang (O) atau strategi WO, atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
- d. Strategi difensif ataupun survival, strategi ini disebut juga strategi status quo, yakni interaksi antara kelemahan (W) dengan ancaman (T) atau strategi WT, minimalkan kelemahan hindari ancaman, paduan interaksi antara faktor tersebut dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini.

FAKTOR – FAKTOR EKSTERNAL						
		PELUANG (O)		ANCAMAN (T)		
FAKTOR - INTERNAL	KEKUALIFIKASIAN (S)	1.	Gunakan pegalaman BKD yang variatif dan signifikan untuk mengembangkan Bidang Diklat, memanfaatkan kebijakan kepegawaian yang mensyaratkan diklat sebagai bagian sistem pengembangan pegawai (S3 + O3)	1.	Gunakan kewenangan yang dimiliki BKD didalam memfasilitasi Diklat, atasi kurangnya tingkat kepercayaan lembaga lain pada lembaga Diklat (S2 + T2)	
		2.	Gunakan kapasitas kelembagaan BKD yang semakin berkembang, manfaatkan tuntutan terhadap peningkatan kualitas aparatur melalui Pengadaan Diklat sangat tinggi (S1 + O1)	2.	Gunakan adanya komitmen yang tinggi dari Walikota dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai untuk meningkatkan kinerja pegawai di daerah, atasi kompetitor yang semakin banyak dan terbuka (S2 + T3)	
		3.	Gunakan sarana dan prasarana pendukung Diklat, walaupun belum sempurna sehingga memerlukan peningkatan kualitas dan kuantitas, manfaatkan diklat sebagai investasi pembangunan (S4 + O2)	3.	Gunakan memiliki kewenangan untuk memfasilitasi Diklat, atasi tingginya tingkat <i>uncertainty</i> (ketidakpastian) selama proses transisi desantralisasi (S2 + T3)	
	L		1.	Atasi masih rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur BKD dengan manfaatkan Diklat sebagai investasi dalam pembangunan (W1 + O2)	1.	Atasi evaluasi Kinerja Aparatur BKD Khusus bidang Kediklatan yang belum berjalan secara efisien dan efektif, bila melaksanakan Diklat hindari lulusan diklat belum menunjukkan prestasi yang diharapkan (W3 + T4)
			2.	Atasi kerjasama dengan instansi terkait dalam mempersiapkan modul diklat belum berjalan dengan baik, manfaatkan tersedianya expert dalam mendukung kegiatan kediklatan (W4 + O5)	2.	Atasi terbatasnya dana kegiatan operasional dibandingkan dengan beban tugas yang semakin berat, hindari tingginya tingkat <i>uncertainty</i> (ketidakpastian) selama proses transisi desantralisasi (W2 + T3)
			3.	Atasi gedung asrama ruang kuliah masih kurang sempurna, sehingga perlu peningkatan kualitas dan kuantitas, manfaatkan telah terbinanya network dengan daerah dan pihak lainnya dalam pengelolaan diklat (W5 + O4)	3.	Atasi masih rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur BKD dan hindari kurangnya tingkat kepercayaan lembaga lain (W1 + T2)

Tabel 3 Pemetaan Interaksi Faktor

Isu Sasaran Strategis

Setelah diperoleh hasil pemetaan dari faktor-faktor eksternal maupun internal diperoleh sebanyak 2 (dua belas) isu sasaran strategis sebagai strategi

pemberdayaan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai. Lihat Tabel 3.

Tindakan selanjutnya adalah menjabarkan masing-masing hasil pemetaan untuk dianalisa isu sasaran strategis yang hendak dicapai sehingga

dapat dipilih satu dari masing-masing strategi untuk dijadikan sasaran strategi

prioritas pada tahun berjalan, lihat table 4 dibawah ini :

Tabel 4 Isu Sasaran Strategis

NO	STRATEGI AGRESI	NO	STRATEGI DIVERSIFIKASI
1.	Terwujudnya pendayagunaan pengalaman dalam mengelola diklat yang variatif dan signifikan untuk pengembangan diklat dengan memanfaatkan kebijakan kepegawaian yang mensyaratkan diklat sebagai bagian sistem pengembangan pegawai.	1.	Terwujudnya pendayagunaan kerja sama dalam memiliki kewenangan untuk memfasilitasi Diklat untuk mengatasi kurangnya kepercayaan lembaga lain terhadap Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.
2	Terwujudnya pendayagunaan kapasitas kelembagaan BKD yang semakin berkembang, melalui pemanfaatan tuntutan terhadap peningkatan kualitas aparatur melalui diklat sangat tinggi	2	Terwujudnya pendayagunaan komitmen yang tinggi dari Walikota terhadap BKD dalam meningkatkan kinerja pegawai daerah untuk mengatasi competitor yang semakin banyak dan terbuka.
3	Terwujudnya pendayagunaan sarana dan prasarana pendukung diklat, walaupun belum sempurna sehingga memerlukan peningkatan kualitas dan kuantitas, melalui peningkatan Diklat sebagai investasi pembangunan.	3	Terwujudnya pendayagunaan kewenangan untuk memfasilitasi Diklat, dengan mengatasi tingginya tingkat uncertainty (ketidak pastian) selama proses transisi disentralisasi.
No	STRATEGI INVESTASI / DIVESTASI	No	STRATEGI DEFENSIF
1	Terwujudnya kualitas sumber daya manusia aparatur, melalui pemanfaatan diklat sebagai investasi dalam pembangunan	1	Terhindarnya evaluasi Kinerja Aparatur belum berjalan secara efisien dan efektif, dan terciptanya lulusan Diklat berprestasi seperti yang diharapkan.
2	Terwujudnya kerjasama dengan instansi terkait dalam mempersiapkan modul Diklat, melalui pemanfaatan tersedianya expert dalam mendukung kegiatan kediklatan.	2	Teratasinya keterbatasan dana operasional dibanding tugas yang semakin berat, dengan mengatasi tingginya uncertainty (ketidakpastian) selama proses transisi desentralisasi
3	Terwujudnya gedung asrama, ruang kuliah yang representative melalui peningkatan kualitas dan kuantitas dengan pemanfaatan terbinanya network dengan daerah dan pihak lain dalam pengelolaan Diklat.	3	Teratasinya rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur, dengan meningkatkan kepercayaan lembaga lain pada Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.

Penentuan Sasaran Prioritas

Dari hasil pemetaan interaksi, setelah dilakukan pemilihan dari masing-masing strategi yaitu : strategi agresif, strategi diversifikasi, strategi investasi/divestasi dan strategi defensif, maka dipilih empat sasaran strategis untuk kemudian dilakukan pilihan dari keempat sasaran dimaksud sebagai sasaran strategis prioritas untuk dijadikan sebagai sasaran

yang akan dicapai melalui rencana tindakan yang akan disusun.

Penentuan prioritas dilakukan dengan mengaplikasikan sejumlah kriteria sebagai berikut :

- Urgensi.
- Kemampuan
- Kendali
- Biaya
- Fisibilitas Sosial

- Fisibilitas Administrasi
- Landasan legalitas/ Dasar Hukum
- Lain-lain kriteria yang dianggap penting untuk organisasi

Pemetaan prioritas dilakukan dengan menggunakan satu tabel yaitu : tabel penentuan sasaran strategis prioritas dengan pemberian bobot atau nilai kepada masing-masing sasaran menurut kriteria dengan menggunakan angka 1 sampai dengan angka 5, yaitu :

Angka 1 : artinya sangat rendah
 Angka 2 : artinya rendah
 Angka 3 : artinya cukup (sebagai angka moderat)
 Angka 4 : artinya tinggi
 Angka 5 : artinya sangat tinggi

Nilai bobot masing-masing kriteria dengan memberikan nilai bobot kriteria yang sasaran strategisnya paling mendekati kepada tujuan strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai. Ranking tertinggi dari penjumlahan masing-masing kriteria itulah yang menjadi urutan sasaran strategis prioritas yang harus dilaksanakan lebih dahulu. Adapun penentuan sasaran strategis prioritas dimaksud, secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini.

No	Sasaran strategis								Jumlah	Urutan
		U	KK	B	FS	FA	LG	LL	Nilai	Prioritas
1.	Terwujudnya pendayagunaan kapasitas kelembagaan BKD yang semakin berkembang, melalui pemanfaatan tuntutan terhadap peningkatan kualitas aparatur melalui diklat sangat tinggi	5	4	5	5	4	5	0	28	I
2	Terwujudnya pendayagunaan kerja sama dalam memiliki kewenangan untuk memfasilitasi Diklat untuk mengatasi kurangnya kepercayaan lembaga lain terhadap Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.	4	4	4	3	4	5	0	24	II
3	Terwujudnya kualitas sumber daya manusia aparatur, melalui pemanfaatan diklat sebagai investasi dalam pembangunan	5	3	2	4	4	5	0	23	III
4	Terhindarnya evaluasi Kinerja Aparatur belum berjalan secara efisien dan efektif, dan terciptanya lulusan Diklat berprestasi seperti yang diharapkan.	3	3	3	2	4	4	0	19	IV

Tabel 5 Penentuan Sasaran Strategis Prioritas

Sasaran strategis prioritas adalah : Terwujudnya pendayagunaan kapasitas kelembagaan BKD yang semakin berkembang, melalui pemanfaatan tuntutan terhadap peningkatan kualitas aparatur melalui diklat sangat tinggi

Strategi Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai adalah Strategi Agresi atau Strategi Keuntungan Komparatif, melalui pemanfaatan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai dalam melakukan peningkatan kualitas aparatur di Kota Binjai.

Cara Pencapaian Tujuan dan Sasaran
- ***Kebijaksanaan Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.***

Kebijakan Umum

Sejalan dengan semangat otonomi dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai. pun harus senantiasa mencerminkan semangat otonomi. Prinsip Desentralisasi dalam perumusan dan implementasi kebijakan harus senantiasa menjadi pedoman dalam pengelolaan program-program pengembangan Kepegawaian. Sementara itu, penyusunan program diklat ke depan harus pula mengacu pada prinsip kesesuaian antara jenis-jenis program dengan kebutuhan objektif dan riil pelaksanaan tugas dalam unit ini kerja perintah pada semua level sesuai dengan prinsip pengembangan organisasi modern, keseimbangan program yang diprinsipkan bagi jajaran pejabat untuk structural dan jajaran pejabat Fungsional sangat penting untuk diperhatikan. Untuk itu, peranan dari semua unit-unit penanggungjawaban pegawai, termasuk bidang diklat menjadi sangat mendesak untuk ditingkatkan. Peningkatan peran tersebut pada dasarnya dilakukan dengan mengacu pada prinsip efektifitas dan efisiensi. Oleh karena itu, berbagai perangkat pendukung yang ada baik yang mengatur tentang institusi maupun substansi kewenangan menjadi penting untuk dilakukan.

Kebijakan Penunjang

Mengacu kepada prinsip-prinsip tersebut diatas, maka pengembangan kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai khusus bidang Diklat pada tahun 2006 akan dilakukan dalam arah sebagai berikut :

1. Bidang Manajemen Pemerintahan

- a. Meningkatkan upaya-upaya penyimpanan kader pemerintahan dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan sekarang dan masa yang akan datang.
- b. Menuntaskan langkah mengoptimalkan peserta lembaga pendidikan kedinasan IIP dengan STPDN, LAN RI sebagai institusi pendidikan tinggi kedinasan yang efektif dalam menghasilkan kader pemerintahan.
- c. Mengembangkan program perekrutan tenaga-tenaga pemerintah melalui pola kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi negeri selektif antara lain Universitas Sumatera Utara, Universitas Negeri Medan, dll.
- d. Mengembangkan kerjasama antara Pemda dengan PTN dalam rangka peningkatan dan atau pencetakan kader pemerintah dalam berbagai bidang keahlian.

2. Bidang Teknis

- a. Meningkatkan upaya pengembangan program diklat teknis yang berjangka pendek, terutama dalam

- merespon tuntutan perubahan karakter di unit-unit kerja pemerintahan.
- b. Memantapkan pola desentralisasi penyelenggaraan diklat dengan memberikan peran dan tanggung jawab yang semakin besar kepada Daerah untuk menyelenggarakan sendiri, dengan tetap membantu daerah-daerah tertentu yang kemampuannya belum memadai.
 - c. Mengembangkan strategi tertentu bagi upaya pemberian terapi atau penanganan khusus bagi pegawai yang tidak cakap (unskilled)
 - d. Pengembangan kegiatan-kegiatan lokakarya dan diskusi secara regional untuk mengkaji berbagai aspek pengembangan pengetahuan PNS.
3. Bidang Fungsional
 - a. Merumuskan dan mematangkan kerangka acuan bagi pengembangan kualifikasi pejabat Fungsional sejalan dengan kebijakan pengelolaan jabatan Fungsional oleh instansi terkait.
 - b. Mengembangkan sistem dan pola pembinaan jabatan fungsional secara lebih jelas terarah dan terukur.
 - c. Menyusun dan mengembangkan tolak ukur profesi yang meliputi standar kinerja, prosedur kerja dan kode etik profesi yang relevan dengan pelaksanaan tugas Badan Kepegawai Daerah Kota Binjai.
 - d. Berkoordinasi dengan instansi terkait untuk memberikan semangat dan iklim kondusif bagi pengembangan karir pegawai pada jabatan Fungsional dan Struktural dengan memberikan pendidikan pelatihan awal membentuk profesi khususnya dalam mengisi jabatan Fungsional.
4. Bidang Struktural
 - a. Mempersiapkan instrument pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat IV, III dan II serta memberikan masukan atas strategi pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat pusat dan daerah
 - b. Pada tahap transisi antara pelaksanaan diklat structural berdasarkan PP No. 14 Tahun 1994 dan Diklat Kepemimpinan berdasarkan PP No. 101 Tahun 2000, Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai tetap melaksanakan Diklat-diklat di Kota Binjai dalam rangka meningkatkan pengetahuan PNS di Kota Binjai.
 - c. Memantapkan pemantapan rasio atau perbandingan 1 : 3

dalam pengembangan diklat structural dalam arti bahwa untuk satu jabatan structural dipersiapkan atau tersedia 3 orang kandidat pejabat yang mampu untuk dapat memangku jabatan tersebut.

- d. Memantapkan penerapan prinsip “Diklat Mengikuti Jabatan” sehingga pegawai yang telah mencapai tingkat kemampuan tertentu dapat menduduki jabatan structural tertentu tanpa harus terhalang oleh persyaratan diklat structural yang dipersiapkan.

4. Program Stratgeis
Program yang akan dilaksanakan untuk dapat mewujudkan tujuan dan sasaran serta sesuai dengan arah kebijaksanaan yang telah ditetapkan adalah :

1. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur.
2. Program Penataan Administrasi Kepegawaian.
3. Program Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

2. Kebijakan Strategis
Kebijakan strategis yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai adalah :

1. ***Menerapkan Pola “The Right Man in The Right Place and The Right Man Behind The Right Job”.***

Dalam menerapkan pola tersebut didasari atas Job description dan Job Specification yang

melakukan penempatan terhadap Aparatur yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Binjai sesuai dengan spesialisasinya/ keahlian masing-masing, sehingga dengan penempatan ini diharapkan akan meningkatkan gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja yang akan membuahkan hasil kerja yang optimal dari setiap aparatur bahkan akan mengembangkan kreatifitas serta prakarsa dari Aparatur.

2. ***Mengoptimalkan “System Administrsi Kepegawaian”.***

Adapun tujuannya adalah agar Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai mempunyai data informasi kepegawaian yang akurat sehingga akan mempermudah didalam melakukan pengelolaan administrasi kepegawaian, pembinaan, dan pengembangan aparatur yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Binjai.

3. ***Meningkatkan “Pendidikan dan Pelatihan Aparatur”.***

Dengan melakukan upaya peningkatan Pendidikan dan Pelatihan kepada aparatur yang ada di Lingkungan Pemerintah Kota Binjai bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis aparatur dalam mengerjakan pekerjaan (technical skills) dan juga akan meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil

keputusan (managerial skills and conceptual skills) pada bidangnya masing-masing.

Kebijakan tersebut di atas akan diimplementasikan dalam bentuk surat-surat keputusan yang akan dijadikan :

- Pedoman pelaksanaan kegiatan.
- Mengatur mekanisme kegiatan lanjutan.
- Mengarahkan setiap pejabat dan pelaksana, bahwa mereka memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

Kesimpulan

Dari pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan yang menjadi Sasaran Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai dalam meningkatkan Kinerja PNS di Kota Binjai yakni sebagai berikut :

1. Terwujudnya pendayagunaan kapasitas kelembagaan BKD yang semakin berkembang, melalui pemanfaatan tuntutan terhadap peningkatan kualitas aparatur melalui diklat sangat tinggi.
2. Terwujudnya pendayagunaan kerja sama dalam memiliki kewenangan untuk memfasilitasi Diklat untuk mengatasi kurangnya kepercayaan lembaga lain terhadap Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai.
3. Terwujudnya kualitas sumber daya manusia aparatur, melalui pemanfaatan diklat sebagai investasi dalam pembangunan.
4. Terhindarnya evaluasi Kinerja Aparatur belum berjalan secara efisien dan efektif, dan terciptanya lulusan Diklat berprestasi seperti yang diharapkan.

Kemudian hasil dari penelitian yang dilakukan peneliti juga merumuskan beberapa hal catatan yang menjadi

perhatiannya didalam menentukan kebijakan nantinya yakni :

1. Bahwa pada saat penelitian yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, ternyata belum mempunyai program yang mengacu kepada formulasi manajemen strategis sebagai suatu cara meningkatkan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, Oleh sebab itu dipandang perlu melakukan program peningkatan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai melalui perumusan Manajemen Strategis agar mampu melaksanakan tugas – tugasnya yang diembannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan konsekuen.
2. Manajemen strategis merupakan sebuah instrumen manajemen yang pada saat ini paling tepat dipakai dalam rangka meningkatkan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai, disamping dapat menumbuhkembangkan rasa percaya diri para penyelenggara lembaga dimana tujuan dan sasaran lembaga jelas dicernakan dan secara akuntabilitas mudah dipertanggungjawabkan.
3. Pembahasan manajemen strategis dimaksudkan agar Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai instrumen manajemen dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Oleh karena formulasi manajemen strategis merupakan multi disiplin dan multidimensional, maka formulasinya harus terpadu dengan sistem manajemen lainnya yang merupakan wujud dari disiplin ilmu manajemen pada umumnya, dan menghindarkan dari segala

resiko yang bisa saja menghambat kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dan Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai sebagai objek pembahasan penelitian ini harus mampu menjadi pionir dalam formulasi manajemen strategis untuk mendidik dan melatih aparatur pemerintah membuat konsep manajemen strategis.

Saran

Untuk mencapai suatu kondisi yang lebih baik dalam menciptakan aparatur yang memiliki efektivitas kerja yang maksimal hendaknya pemerintah dan instansi-instansi di tempat aparatur bertugas, lebih bersikap terbuka dan mendorong para aparatur untuk bersikap lebih kritis.

Diharapkan agar para pejabat pemerintahan secara umum lebih meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan aparatur dalam tingkat kuantitas maupun kualitas, dan memberikan kesempatan kepada setiap aparatur secara merata untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1996, Prosedur Penelitian, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Azwar, Saifuddin, 1998, Metode Penelitian, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bernardin dan Russel, 1993, *Human Resources Management : An Experimental Approach*, MC. Graw-Hill, New York
- Cascio, W.F, 1992, *Managing Human Resources : Productivity, Quality, Of Work Life, Profits*, MC. Graw-Hill Inc, New York.
- Covey, Stephen. R, 1997, Principle-Centered Leadership (terjemahan), Binarupa Aksara, Jakarta.
- Davey, Kenneth, 1998, *Pembiayaan Pemerintahan Daerah*, Terjemahan Amanullah, UI Press, Jakarta.
- Dunn, William, 2001, *Analisis Kebijakan Publik*, Terjemahan Muhajir Darwin, Hanindita, Yogyakarta.
- _____, 1999, *Analisa Kebijakan Publik*, Terjemahan Samudra Wibawa, dkk, Gajah Mada University, Yogyakarta.
- Faisal, Sanapiah, *Format-format Penelitian Sosial*, Rajwali Press, Jakarta 1995.
- Flippo, Edwin B, 1980, *Personnel Management*, MC. Graw-Hill Inc, Singapore.
- Fitt, David, Dalziel, Murray dan Mitrani, Alain, 1994, *Competency based Human Resource Management*, Kogan Page, London.
- French, Wendell, 1974, *Personil Management Process*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001, *Management Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Grindle, Merille S, 1980, *Politics and Implementation in the third world*, Princeton University Press, New Jersey
- Handyaningrat, Soewarno, 1985, Pengantar Study Dan Ilmu Dan Manajemen, Haji Masagung, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, Sayuti, 2000, *Manejemen Sumber Daya Manusia*, Muhammadiyah University Press, Solo.
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- H. Tjokroamidjojo Bintoro, 2000 *Good Governance (Paradigma baru Manajemen Pembangunan)*, Bahan Ceramah pada Diklat SPAMEN, LAN. RI, Jakarta.

- Irianto, Yusuf, 2001, *Isu-isu Strategis Pengembangan sumber Daya manusia*, Insan Cendika, Surabaya.
- Islamy, M.Irwan, 2000, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ismail Muhammad, 2000, *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Good Governance*, Bahan Kajian Pembelajaran Dilat, SPAMA, LAN. RI, Jakarta.
- Jones, Charles O, 1984, *An Introduction to the Study of Public Policy*, Brooks/Cole Publishing Company, California.
- Koswara E, 1999, *Otonomi Daerah Yang Berorientasi Kepada Kepentingan Rakyat*, Insitut Ilmu Pemerintahan, Magister Ilmu Pemerintahan, Depdagri, Jakarta.
- Lasswell, D Harold dan Kaplan, Abraham, 1970, *Power and Society*, Yale University Press, New Haven.
- Marzuki Usman, 2000, *Manajemen Pembangunan*, LAN. RI, Jakarta.
- Musanef, 1999, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Haji Masagung, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri, 2002, *Manajemen Sumber daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mondy, R.W & Noe III, R.M, 1995, *Human Resource Management*, Allyn & Bacon, Massachusetts.
- Morrisey George L. 1996, *Morrisey dan Perencanaan*, Prenhallindo, Jakarta.
- Muhajir, Noeng, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, Yogyakarta.
- Mukaram, Marwansyah, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pusat Penerbit Administrasi Niaga, Bandung.
- Mustopadijaya AR, 2001, *Manajemen Proses Kebijakan*, Penerbit LAN. RI
- Nasir, Moh, 1993, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- , 1998, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nasution, Mulia, 2000, *Menejemen Personalia*, Djambatan, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 1995, *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Pamudji, 1995, *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Rosyidi, Ero, H, 1975, *Organisasi dan Manejemen*, Alumni, Bandung.
- Setyawan Johny, 1998, *Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing)*, BPFE, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 1995, *SDM dan Produktifitas Kerja*, Ilham Jaya, Bandung.
- Simbolon, Robert, 2001, *Pedoman Penyusunan Rencana Tindakan (Action planning)*, Badan Diklat Depdagri, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2000, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers, M, Richard, 1985, *Efektifitas Organisasi*, Terjemahan, Magdalena Jamin, Erlangga, Jakarta.
- Stewart, Aileen Mitchell, 1994, *Empowering People*, Terjemahan, Agus M. Hardjana, Kanisius, Yogyakarta.
- Sugiyono, 1997, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno Hadi, 1988, *Metodologi Research*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Umar, Husein, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahab, Solichin Abdul, 1997, *Analisis Kebijakan*, Bumi Perkasa, Jakarta.
- Whittaker James. B, 1995, *The Governmernt Performance and Result Act of 1993, A Mandate for*

*Strategic Planning Performance
Measurement*, Educational Servis
Institute.

Widodo, Joko, 2001, *Good Governance*,
Insan Dendekia, Surabaya.