

## **Strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara**

**Vivi Herlina**

STIA Nusantara Sakti Sungai Penuh  
viviherlina124@gmail.com

### **Abstract**

The purpose of this research is to find out and describe the strategy of the Kerinci Regional Personnel and Human Resources Development Agency in improving the performance of the State Civil Apparatus. This study used a qualitative approach where data was obtained through interviews with nine informants. The research results show that the stages in evaluating the performance strategy are carried out through employee evaluation and then finding points of agreement in accordance with strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation.

**Keywords:** ASN, Strategy

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana data diperoleh melalui wawancara kepada 9 orang informan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa tahapan-tahapan dalam penilaian strategi kinerja dilakukan dengan melalui evaluasi dengan para pegawai kemudian menemukan titik kesepakatan sesuai dengan perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

**Kata Kunci:** ASN, Strategi

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya yang dimiliki instansi tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh aparatur sipil negara yang mempunyai kinerja optimal. Fungsi utama dari aparatur sipil negara adalah mengabdi pada masyarakat dan padakepentingan umum dengan alat perlengkapannya yang ada. Dalam melayani kepentingan umum aparatur sipil negara sebagai abdi, bukan sebaliknya mencari keuntungan atau mengutamakankepentingan pribadi atau golongan.Dalam UU RI No. 43/1999 tentang Pokok Kepegawaian dikatakan bahwa dalam rangkamencapai Tujuan Nasional untuk mewujudkan masyarakat sosial yang taat hukum, berperadabandemokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan aparatur sipil negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil danmerata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan UUD 1945.

Menurut Kartasasmitha (2007:57) bahwa Manusia adalah Sumber Daya Pembangunan yang paling utama diantara Sumber Daya lain yang harus terus menerus dibangun kemampuan dan kekuatannya sebagai pelaksana dan penggerak pembangunan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci selalu berkomitmen kuat untuk melaksanakan perubahan paradigma pengelolaan sumber daya kepegawaian yang menekankan hak dan kewajiban individualpegawai menuju perspektif baru manajemen pengembangan sumber dayamanusia secara strategis (strategic human resource management) agar selalutersedia sumber daya aparatur sipil negara unggulan yang selaras dengan dinamika perubahan visi dan misi aparatur sipil negara.

Hal ini dipicu karena berbagai kemajuan teknologi dan pengetahuan maupun budaya pada sektor penyelenggaraan pemerintahan, upaya pengembangan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur mutlak dilaksanakan guna menjawab kritik dan sorotan masyarakat terhadap akuntabilitas kinerja instansi publik dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (Good Governance), sehingga sangat penting apabila upaya perbaikan kinerja sebagai peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur ini direncanakan dan disusun melalui suatu program yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan dinamika perubahan. Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur di Pemerintah Kabupaten Kerinci pada saatnya kait dengan visi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci "Mewujudkan Kualitas Manajemen Kepegawaian melalui Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Aparatur dalam upaya mendukung Penyelenggaraan Tata Kepemerintahan yang baik" sehingga akan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui penyelenggaraan manajemen kepegawaian memerlukan strategi dalam pencapaiannya.

Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 yang mengatur tentang pedoman pengembangan dan sistem pendidikan dan pelatihan bebas kompetensi di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Beberapa instrumen hukum yang mengatur tentang pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara tersebut mencerminkan bagaimana perhatian pemerintah dalam hal peningkatan kualitas aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Seperti halnya dalam bagian ketiga Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 12, menyebutkan Pegawai Aparatur Sipil Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan neptisme. Selain itu, pemberlakuan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang membawa konsekuensi, yaitu adanya tuntutan pegawai dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik.

Berdasarkan hasil observasi awal, masih terdapat keluhan-keluhan kinerja aparatur pemerintah yang belum profesional dan melaksanakan tugas dan kewajiban seperti kurangnya persiapan seperti perencanaan program kerja aktivitas organisasi yang harus direncanakan dengan baik, rencana strategik untuk pencapaian tujuan jangka panjang, perencanaan manajemen dalam pelayanan administrasi kepegawaian, dan lain-lain, pengawasan seperti kelengkapan administrasi, disiplin kerja pegawai seperti menghindari penyimpangan dalam pelaksanaan tugas, pengamanan aset kerja dan lain-lain, serta pengendalian seperti pengukuran dan penilaian kerja pegawai, penerapan kinerja, dan lain-lain, sehingga banyak yang merasa tidak puas dengan hasil kinerja yang diberikan dari pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci kepada para pegawai yang sering berurusan dikarenakan pegawai sering berulang kali mengurus suatu keperluan administrasi seperti pengelolaan arsip kepegawaian, pelaporan kerja berupa PPKP (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai), dan itu membutuhkan waktu yang cukup lama serta hasilnya tidak sebagaimana yang diharapkan. Sebagai unsur penunjang pemerintahan daerah di bidang pendidikan dan pelatihan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah harus dapat menyiapkan aparatur sipil negara yang profesional, penyelenggaraan serta terdiri dari berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik diklat teknis, fungsional maupun struktural untuk bisa menerapkan kualitas aparatur sipil negara dengan baik.

Dari identifikasi masalah tersebut telah berdampak dan menyebabkan kuantitas kinerja aparatur sipil negara yang dicapai masih belum optimal sebagaimana ditunjukkan oleh masih adanya program dan kegiatan yang dicapai target hasil optimal yang ditetapkan atau kurang dari 100% realisasinya. Selain itu, masih adanya keluhan aparatur sipil negara dalam hal pelayanan di bidang administrasi kepegawaian yang belum sepenuhnya efektif karena masih sering terlambat penyelesaiannya. Akan tetapi sejauh mana kebenarannya, masih perlu dibuktikan dan dikaji melalui penelitian yang akan penulis lakukan. Tertarik terhadap identifikasi permasalahan tersebut penulis mengangkat judul penelitian yaitu "Strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)".

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Strategi**

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2006:277) strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja instansi dalam jangka panjang. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi,sosial-budaya dan hankam) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi diartikan sebagai langkah atau upaya yang terbaik dalam mencapai suatu tujuan. Strategi adalah keseluruhan tindakan yang ditempuh oleh sebuah organisasi untuk mencapai sasarnya, sedangkan perencanaan strategi adalah merupakan suatu pengambilan keputusan yang akan mempunyai dampak jangka panjang, menyeluruh dan menyatu serta terpadu sebagai satu kesatuan didalam produksi.

Sekalipun ditemukan begitu banyak hambatan untuk menjadi berstrategi sebagai sebuah kenormalan dalam pemerintahan, bukan berarti tidak ada dorongan dan desakan untuk terus menerapkan strategi dalam pemerintahan. Di satu sisi diperlukan adanya pemahaman bahwa menjadikan pemerintah berstrategi bukanlah pekerjaan yang mudah dan sederhana, tetapi di sisi lain juga ada kesadaran baru bahwa hanya dengan strategi perbaikan kinerja pemerintah lebih terbuka untuk direalisasi. Jika yang sebaliknya terus-menerus terjadi, justru akan membuka pintu terjadinya krisis kinerja berkepanjangan (Cohen, Eimicke, dan Heikkila, 2011:1).

Menurut Bryson (2007:161) bahwa isu strategi adalah pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, pemakaian, biaya dan keuangan.

Pada bagian Tinjauan Pustaka dapat juga ditambahkan subbab maupun tidak berupa landasan teori yang dirasa penting untuk disampaikan. Bagian ini membahas tentang tinjauan terhadap teori-teori terhadap judul artikel atau manuskrip yang peneliti lakukan. Bagi penelitian kualitatif dapat menyesuaikan dengan informasi yang akan disampaikan.

### Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika moral. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan yang dilaksanakan oleh kelompok atau individu untuk mencapai tujuan. Jadi kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya.

Perkembangan konsep manajemen kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satunya munculnya manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pendekatan yang sesuai strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM yang bertanggung jawab atas manajemen ini. Oleh karena itu, perlunya menemukan suatu pendekatan yang strategis akan tetapi fleksibel dalam mengelola suatu organisasi. Selain itu, adanya kesadaran akan kenyataan bahwa kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar suatu model *input-process-output-outcome*, dan terlalu konsentrasi terhadap salah satu dari aspek kinerja tersebut dapat mengurangi efek dari sistem itu sendiri. Selanjutnya, tumbuhnya perhatian terhadap konsep pembelajaran dan pengembangan organisasi secara berkesinambungan, dan pentingnya menerapkan budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Semakin kuatnya tuntutan terhadap kompetensi dan profesionalisme kerja dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

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

1. Akuntabilitas kejujuran berkaitan dengan penghindaran penyalahgunaan wewenang, sedangkan akuntabilitas hukum berkaitan dengan adanya jaminan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang dipersyaratkan dalam penggunaan sumber daya publik.
2. Akuntabilitas proses berkaitan dengan masalah prosedur yang digunakan dalam tugas. Akuntabilitas proses dimanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah. Akuntabilitas proses menyajikan tentang bagaimana kegiatan dapat diarahkan pada pencapaian tujuan.
3. Akuntabilitas program berkaitan dengan masalah pencapaian tujuan (efektivitas). Untuk mencapai efektivitas program dapat dilalui melalui suatu pengujian apakah kegiatan administratif yang telah dilakukan oleh pelayan publik dapat menimbulkan keyakinan dan kepercayaan masyarakat.

4. Akuntabilitas kebijakan berkaitan dengan masalah pertanggungjawaban pemerintah kepada publik. Akuntabilitas publik salah satunya ditentukan oleh akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan, diantaranya ditentukan oleh disiplin dari masing-masing pribadi Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil yang disiplin adalah Pegawai Negeri Sipil yang sadar akan tanggung jawabnya, yakni mereka yang taat akan kewajiban dan tidak melakukan apa yang dilarang untuk dilakukan seperti apa yang telah tertuang di dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Adapun indikator-indikator tahapan strategi dalam penilaian dan meningkatkan kinerja aparatur sipil negara yaitu :

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencangkup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan instansi/organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang supportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, penggerahan ulang upaya-upaya pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan informasi, dan pengaitan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi.

3. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah pemimpin harus mengetahui kapan ketika strategi itu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar yaitu peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Penelitian kualitatif adalah proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metedologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia cenderung menggunakan analisis. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa Strategi Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Pemerintah Kabupaten Kerinci.

Data yang diperoleh dari informan yang dipilih dengan metode *purposive sampling*. Dalam penelitian ini informan dipilih beberapa informan yang dianggap memiliki pengetahuan yang baik tentang strategi peningkatan aparatur sipil negara dan sesuai pada bidang maupun jabatan yang mereka duduki sesuai dengan judul skripsi yang akan peneliti wawancara dengan informan kunci.

Pengumpulan data akan dilakukan menggunakan metode yang umumnya digunakan pada pendekatan kualitatif, yaitu wawancara mendalam (in depth interview), observasi dan dokumentasi.

Keabsahan data merupakan standar validitas dari data yang diperoleh. Untuk menentukan keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan. Menurut Moleong (2011:324) terdapat empat kriteria keabsahan data, yaitu :

1. Derajat Kepercayaan

Pada dasarnya derajat kepercayaan (kredibilitas) menggantikan konsep validitas internal dari nonkualitatif. Kriteria ini berfungsi pertama, melaksanakan penelitian sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh peneliti untuk memeriksa kredibilitas atau derajat kepercayaan antara lain:

a. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lain. Moleong (2011:330) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, teori. Peneliti menggunakan teknik keabsahan data triangulasi dikarenakan triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Dengan kata lain penelitian ini dapat di recheck temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode, atau teori.

b. Kecukupan Referensial

Mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

2. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua jenis konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemu yang diperoleh pada sampel yang secara representatif mewakili populasi.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi realibilitas dalam penelitian nonkualitatif. Realibilitas merupakan syarat bagi validitas. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian di lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti ini perlu di uji kebergantungannya. Kalau proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian ini tidak bisa diandalkan (*dependable*).

4. Kepastian (*confirmability*)

Menguji kepastian data berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Derajat ini dapat dicapai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia dilihat dari tiga komponen, yaitu Perumusan Strategi, Penerapan Strategi, dan Penilaian Strategi.

### Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencangkup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk pencapaian tujuan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa informan penilaian kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci menurut Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci mengatakan:

“... Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dianut dari visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi...”.

Hasil wawancara Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci:

“...Membuat perencanaan yang baik merupakan suatu usaha untuk mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan, maka dapat dikatakan bahwa perencanaan mutlak harus ada dalam setiap organisasi, adanya perencanaan yang baik akan membuat semua aktivitas yang dilakukan menjadi terarah dengan baik pula. Jika semua aktivitas yang dilakukan sudah dijalankan sebagaimana mestinya maka keberhasilan mencapai tujuan sudah ada di depan mata, karena perencanaan proses dimana suatu manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya, tanpa rencana, atas dan bawah hanya

mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui kapan dan dimana mereka keluar dari jalur...”.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendataan, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Strategi kinerja yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci sudah di atur dan di rencana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, dimana kedua peraturan ini adalah salah satu sasaran agar pekerjaan lebih terarah dengan baik...”.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Disiplin dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci

“... Dalam suatu organisasi/instansi harus memiliki perencanaan dan pemilihan strategi yang baik agar suatu instansi tersebut dapat menjalankan kerjanya lebih terarah dan dapat mencapai tujuan, startegi yang dibuat oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci ini sendiri yaitu dengan melakukan sidak untuk melihat, mengamati dan menilai bagaimana perkembangan kinerja pada masing-masing pegawai itu sendiri...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Setiap PNS wajib menyusun PPKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur, penilaian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target, PNS yang tidak menyusun PPKP sebagaimana dimaksud akan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Disiplin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Langkah awal kerja salah satunya dengan penyusunan pengadaan pegawai dengan kebijakan yang telah berlaku. Dalam hal ini yaitu rekrutmen, diadakan dengan berbasis kompetensi sehingga terselksi pegawai yang berkompeten di bidangnya, kemudian merumuskan formasi sesuai dengan kebutuhan instansi terkait...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Pengembangan Karir dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Untuk strategi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci ini sudah diatur dalam PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (sasaran kerja pegawai) dan PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dimana kami hanya menjalankan strategi kinerja yang sudah diatur oleh pusat...”.

Hasil wawancara dengan Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Penyusunan Draft pola karir perlu di lakukan di lingkungan pemerintahan dimana akan menjadi acuan perjalanan karir para pegawai sehingga dapat melihat seberapa jauh kinerja pegawai yang kemudian dapat memacu pegawai untuk meningkatkan kualitas diri mereka dalam bekerja...”.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti bahwa rata-rata informan menjawab perumusan strategi yang baik akan membuat semua aktivitas yang dilakukan menjadi terarah dengan baik pula, karena sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Penyusunan rencana pola karir perlu di lakukan di lingkungan pemerintahan dimana akan menjadi acuan perjalanan karir para pegawai sehingga dapat melihat seberapa jauh kinerja pegawai yang kemudian dapat memacu pegawai untuk meningkatkan kualitas diri mereka dalam bekerja.

Dari indikator perumusan strategi dapat diinterpretasikan bahwa antara teori yang menjadi dasar dengan hasil penelitian telah melakukan tahap yang seharusnya memang menjadi dasar bagi perencanaan yang berarti Aparatur Pemerintah telah melakukan suatu perumusan strategi atau pengembangan visi dan misi dalam pemilihan strategi tertentu untuk pencapaian tujuan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci.

### **Penerapan Strategi**

Penerapan strategi mengharuskan suatu instansi/organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang supportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, penggerahan ulang upaya-upaya pengembangan serta pemanfaatan informasi, dan pengaitan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi.

Menurut Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci mengungkapkan bahwa :

“... Memberikan beban kerja yang seimbang artinya yang merasa sesuai jabatan fungsional masing-masing seperti antar satu dengan yang lain seimbang, sebagai pengolah bahan kinerja yang sama dan optimal dengan job dan fungsinya masing-masing...”.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci:

“... Pembinaan disiplin pegawai merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pengabdian dan perannya dalam pencapaian tujuan, Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan dan tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan dan akan menaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan...”.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendataan, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Pembagian kerja perlu dilaksanakan secara baik untuk mengatur tindakan pegawai, dimana setiap pegawai harus ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuan masing-masing dengan tujuan untuk memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara rutin, diakhir tahun atasan/pimpinan langsung lah yang akan menilai bagaimana kinerja dari masing-masing pegawai tersebut...”.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Disiplin dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Faktor Kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai. Seorang pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, akan bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Disiplin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Seorang pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Dengan itu pegawai mempunyai kinerja yang baik karena waktu kerjanya dimanfaatkan dengan baik dan sesuai target...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Bidang Pendataan, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Salah satu rekomendasi dari KPK adalah tujungan kerja yang namanya TPP (Tambah Penghasilan Pegawai) berupa tunjangan kinerja dimana itu adalah salah satu untuk menjaga kinerja pegawai, memiliki indikator TPP yaitu kehadiran, PPKP (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai), dan prestasi kerja/beban kerja standar TPP ditentukan oleh DPPKA, ini adalah strategi dimanasatu promosi, tunjangan kinerja, demosi, dan mutasi diterapkan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas kerja Aparatur Sipil Negara...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Pengembangan Karir dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Pemberian motivasi kepada pegawai adalah salah satu upaya ke arah peningkatkan prestasi kerja pegawai. Dengan pemberian motivasi tersebut akan dimungkinkan terjadi suatu peningkatan prestasi kerja. Hal ini karena pegawai akan terdorong untuk mendapatkan suatu penghargaan dan mereka berusaha menghindari terjadinya hukuman atas segala kegiatan hasil kerjanya, pemberian penghargaan itu dapat berupa promosi, tunjangan kinerja, demosi atau pun mutasi, upaya lain dari meningkatkan kinerja pegawai bisa berupa pelatihan maupun penataran pengembangan karir...”.

Hasil wawancara dengan Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Pembagian kerja pada pegawai telah dilaksanakan sesuai latar belakang pendidikan, kemampuan serta wewenang pegawai masing-masing hal ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan dan penilaian terhadap kinerja pegawai...”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, maka penulis dapat menjelaskan bahwa dengan adanya penerapan strategi dan pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja terutama dalam memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, dan efisien kerjanya dan motivasi pun perlu digerakan. Salah satu rekomendasi dari KPK adalah tunjungan kerja. Pembinaan disiplin pegawai merupakan salah satu pendorong gairah kinerja, semangat kinerja, dan terwujudnya tujuan pemerintahan, pegawai maupun masyarakat lainnya. Jadi seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Dengan menganut strategi yang sudah diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 dan setiap PNS diwajibkan menyusun PPKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi, ini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target.

Dari indikator penerapan strategi dapat diinterpretasikan bahwa teori yang menjadi dasar dari penelitian ini telah diterapkan oleh aparatur pemerintahan dalam melaksanakan kinerja, dengan penetapan motivasi yang baik dan kinerja yang terarah sesuai prosedur.

### **Penilaian Strategi**

Penilaian strategi adalah pemimpin harus mengetahui kapan ketika strategi itu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar yaitu peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

Menurut Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci mengatakan :

“... Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan hasil kerja, banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan. Suatu pimpinan harus secara cermat mengawasi dan menetapkan apakah pegawainya menjalankan tugasnya dengan baik atau tidak, jika tidak maka seorang atasan harus melihat kembali penyebab dan mengevaluasinya memberikan kesempatan bagi pegawai itu untuk menilai dirinya sendiri...”.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Keteladanan dimana ketika kita menyuruh pegawai untuk disiplin maka mereka mau melaksanakan dan meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien, penegakan aturan dimana ini sangat penting kaitannya dengan peningkatan kinerja, karena kalau tidak di tetapkan aturan, maka biasanya pegawai kurang disiplin masuk jam kerja, kadang terlambat, izin dan berbagai macam alasan, maka dari itu penegakan aturan harus ada, dan harus dilaksanakan, bila menyalai aturan yang telah ditetapkan, maka pegawai harus siap menghadapi sanksi dari pimpinan...”.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendataan, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Mengawasi dan menetapkan apakah perilaku pegawai/bawahan sudah berubah, apabila perilaku bawahan belum adanya perubahan maka suatu pimpinan harus melihat kembali penyebabnya dan mengevaluasi kembali batasan akhir tindakan, untuk membangun kedisiplinan organisasi sendiri ada beberapa tahapan yang harus dijalankan yaitu berupa teguran lisan, teguran dalam bentuk tertulis dan selanjutnya skorsing dan pemberian rewardn kepada pegawai yang berprestasi dalam kinerjanya tersebut seperti pemberian promosi, tunjangan kinerja, demosi maupun mutasi...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Bidang Pendataan, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Dalam peranannya pimpinan sering memantau berbagai arus informasi yang terjadi, memberikan pengarahan dan masukan pedoman pekerjaan kepada pegawai, seperti memberikan pelayanan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah, dan pembangunanmengevaluasi kerja pegawai demi kelancaran kerja pegawai agar lebih produktif dan efektif lagi...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Pengembangan Karir dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci:

“... Membuat pertimbangan mengenai pegawai mana yang seharusnya diberi penghargaan dan seberapa efektif program organisasi yang ada seperti pemilihan dan pelatihan, pengendalian dengan orientasi pengembangan lebih menaruh perhatian pada memperbaiki kinerja masa depan dengan memastikan ekspektasi dengan jelas, mengevaluasi kinerja bawahan merupakan bagian yang penting seberapa efektifnya mereka melaksanakan bagian dari tanggung jawab mereka...”.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Disiplin dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci:

“... Bekerja secara standar dengan sesuai aturan kedinasan regulasi yang ada, apakah yang kita lakukan nantinya akan diikuti bawahan kita dan saling menghargai antara atasan dan bawahan begitupun dengan bawahan dan atasan, keberhasilan suatu organisasi itu dapat dilakukan dengan adanya pengembangan sumber daya manusia seperti perbaikan sistem kerja, diupayakan langkah-langkah yang terencana, sistematik, berkelanjutan dan terkoordinasi dalam meningkatkan serta pengabdian pegawai, saling mengevaluasi kerja sangat penting bagi kelancaran kerja apakah kinerjanya sudah sesuai yang diinginkan oleh instansi ataukah tidak...”.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Disiplin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Membuat seseorang menyukai tugas serta mengerjakannya dengan baik dan menanamkan serta memelihara rasa tanggung jawab dengan penuh terhadap pekerjaan dan diadakan sidak atau pemantauan yang lebih agar pegawai lebih efektif lagi dalam bekerja...”.

Hasil wawancara dengan selaku Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Pemeriksaan pekerjaan dimana memastikan bahwa pegawai memiliki apa yang dibutuhkan untuk memenuhi harapan tersebut. Ini menjadi umpan balik yang konsisten pada pegawai ketika pengendalian pegawai dilakukan dengan benar...”.

Hasil wawancara dengan Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci :

“... Disini penilaian kinerja dengan penyusunan PPKP dimana PPKP yang telah disetujui dan ditetapkan, dipantau oleh pejabat penilai dalam pelaksanaannya untuk mengetahui perkembangan kemajuan pelaksanaan kegiatan dalam PPKP dan dapat menilai sejauh mana peningkatan kinerja Aparatur Sipil tersebut...”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas maka penulis dapat menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi itu dapat dilakukan dengan adanya pengembangan sumber daya manusia seperti perbaikan sistem

kerja, diupayakan langkah-langkah yang terencana, sistematik, berkelanjutan dan terkoordinasi dalam meningkatkan serta pengabdian pegawai. Disini penilaian kinerja juga dilakukan dengan penyusunan PPKP dimana PPKP yang telah disetujui dan ditetapkan, dipantau oleh pejabat penilai dalam pelaksanaannya untuk mengetahui perkembangan kemajuan pelaksanaan kegiatan dalam PPKP, dapat menilai sejauh mana peningkatan kinerja Aparatur Sipil tersebut melalui PPKP yang akan di nilai di akhir tahun. Dari indikator penelitian penilaian strategi secara tahapan-tahapan strategi peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci memang sudah dilakukan sesuai dengan apa yang seharusnya sudah ditetapkan.

## **SIMPULAN**

Tahapan-tahapan dalam penilaian strategi kinerja dilakukan dengan melalui evaluasi dengan para pegawai kemudian menemukan titik kesepakatan sesuai dengan perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi dari apa yang sudah mereka dikerjakan. Sebagai implikasi dari penelitian ini, keberhasilan suatu organisasi itu dapat dilakukan dengan adanya pengembangan sumber daya manusia seperti perbaikan sistem kerja, diupayakan langkah-langkah yang terencana, sistematik, berkelanjutan dan terkoordinasi dalam meningkatkan kinerja serta pengabdian pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S. 2010. Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Bryson. 2007. Strategi Pemerintahan. Jakarta: Erlangga.
- Chaizi, Nasucha. (2004). Reformasi Administrasi Publik Teori dan Praktek. Jakarta: PT. Grasindo.
- Faisal, Sanafiah. Format-Format Penelitian Sosial. Jakarta: Raja Grafindo Persda.
- Garitno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI. Vol 1 No 1. Hal 63-74.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M dan Donnelly, J.H. (2008). Organisasi Perilaku Struktur dan Proses. Jakarta: Binapura Aksara Publisher.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. JRBI. Vol 2. No 2. Hal 165-180.
- Hasibuan. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- J. David Hunger dan Thomas L.W. 2006. Manajemen Strategi. Yogyakarta: Andi.
- Kartasasmitha. 2007. Sumber Daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koesmono. 2005. Manajemen (Teori Praktik dan Riset Pendidikan). Jakarta: Bumi Aksara.
- Lohen, Steven, Wiliiam Eimicke, dan Tanya Heikkila. 2011. Menjadi Manajer Public Efektif. Jakarta: Penerbit PPM.
- Mangkunegara. 2010. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Marquardt, M.J. (2011). Building The Learning Organization. USA: Hachette UK.
- Moleong, L.J. (2011). Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, Geoff. 2009. The Art of Public Strategy, mobilizing Power and Knowledge for the Common Good. Oxford: Oxford University Press.
- Rio Anggar Denny. 2007. Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kerja Aparatur Pemerintah. Lampung
- Syafri, Wirman. 2012. Studi tentang Administrasi Publik. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Satori, Djam'an. (2009). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sekaran, Uma. 2011. Research Methods for Business. Edisi 1 and 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian. 2008. Filsafat Administrasi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Suwarsono. 2013. Strategi Pemerintahan: Manajemen Organisasi Publik. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Suyadi. 2008. Standar Evaluasi Kinerja Pegawai. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Tika, P. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Pegawai. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Umi Narimawati. 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi. Bandung: Agung Media.
- Wheelen, Thomas L., Hanger,J.David. 2010. Strategic Management and Business Policy Achieving Sustaindaility. Twelfth Edition. Pearson.
- Wirman Syarif. 2012. Filsafat Administrasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zuriah, Nurul. 2009. Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Instruksi Gubernur tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Provinsi Jambi. IG No.1 Tahun 2000.