STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) KECAMATAN MUNTILAN KABUPATEN MAGELANG

Tesis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Diajukan oleh

SUKANTAR

152303101

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) KECAMATAN MUNTILAN KABUPATEN MAGELANG

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan

mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Diajukan oleh

SUKANTAR

152303101

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

HALAMAN PENGESAHAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

PERNYATAAN

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

Yogyakarta, 12 Oktober 2017

Sukantar

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan tesis dengan judul "STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) KECAMATAN MUNTILAN KABUPATEN MAGELANG" dapat terselesaikan.

Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Strata Dua (S2) pada Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.

Tesis ini dapat terselesaikan karena mendapatkan perhatian, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis tesis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dr. John Suprihanto, MIM selaku Direktur Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta
2. Dr. Muh Suud, MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran dan motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
3. Dr. Nur Wening, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran dan motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Drs. Jazuli Akhmad, MM selaku Dosen Penguji I yang telah berkenan menguji tesis ini.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5. Suhartono, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran selalu memberikan bimbingan, pengarahan, saran dan motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

6. Camat Muntilan beserta para pejabat struktural dan para pejabat fungsional umum di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan yang telah banyak membantu dalam penyusunan tesis ini.

7. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan bekal ilmu

8. Teman-teman mahasiswa angkatan 15.2.C Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.

9. Istriku dan kedua putra-putriku yang telah memberikan perhatian, dorongan, motivasi dan bantuan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan, dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Untuk itu saran dan kritik yang bersifat positif. Untuk itu penulis mengharapkan masukan, saran dan kritik sebagai bahan perbaikan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memiliki minat terhadap peningkatan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Yogyakarta, 12 Oktober 2017

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PENGESAHAN ii

HALAMAN PERNYATAAN iii

KATA PENGANTAR iv

DAFTAR ISI vi

DAFTAR TABEL ix

DAFTAR GAMBAR xi

DAFTAR LAMPIRAN xii

INTISARI xiii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Perumusan Masalah 6

1.3. Pertanyaan Penelitian 7

1.4. Tujuan Penelitian 7

1.5. Manfaat Penelitian 7

BAB II LANDASAN TEORI 9

2.1. Hasil Penelitian Sebelumnya 9

2.2. Landasan Teori 10

2.2.1. Pengertian Pegawai Aparatur Sipil Negara 10

2.2.2. Pengertian Strategi 13

2.2.3. Pengertian Kinerja 15

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2.2.4. Manajemen Strategis ……. 36

2.2.5. Analisis Lingkungan Strategis …….. 39

2.2.6. Identifikasi Isu Strategis …… 41

BAB III METODE PENELITIAN …… 46

3.1. Jenis Penelitian …….. 46

3.2. Populasi dan Sampel …….. 47

3.3. Jenis Data ……... 47

3.4. Teknik Pengumpulan Data ……. 48

3.5. Teknik Analisa Data ……... 48

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN …….. 54

4.1. Deskripsi Wilayah Penelitian ……. 54

4.1.1. Kondisi Geografis dan Demografis Kecamatan Muntilan ……. 54

4.1.2. Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan …….. 55

4.1.3. Mandat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan …….. 55

4.1.4. Visi dan Misi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan …….. 59

4.1.5. Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan ……. 61

4.1.6. Susunan Kepegawaian (Pegawai Aparatur Sipil 83

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Negara) Kecamatan Muntilan ……

4.2. Pengamatan Lingkungan *(scanning environment)* Organisasi ……... 88

4.2.1. Analisa Lingkungan Internal ……. 88

4.2.2. Analisa Lingkungan Eksternal ……. 99

4.3. Penentuan IFAS *(Internal Strategic Factors Analysis Summary)* dan EFAS *(External Strategic Factors Analysis Summary)* …… 105

4.4. Pembobotan IFAS *(Internal Strategic Factors Analysis Summary)* dan EFAS *(External Strategic Factors Analysis Summary)* ……. 107

4.5. Peratingan dan Positioning ……. 109

4.6. Merancang Formulasi Strategi ……... 113

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN …… 118

5.1. Kesimpulan ……. 120

5.2. Saran ……... 121

DAFTAR PUSTAKA …… 123

LAMPIRAN ……..

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1.	Hasil Penilaian Kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan Tahun 2015 …….....	3
Tabel 1.2.	Hasil Penilaian Kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan Tahun 2016 …….....	4
Tabel 1.3.	Data Nama Pegawai ASN Kecamatan Muntilan Keadaan per 1 Januari 2017 ……...	6
Tabel 2.1.	Nilai Capaian SKP ……	26
Tabel 2.2.	Kriteria kualitas output nilai kinerja Pegawai ASN …….	27
Tabel 2.3.	Nilai Perilaku Kerja Pegawai ASN ……...	28
Tabel 2.4.	Nilai Perilaku Kerja Pegawai ASN dari Aspek Pelayanan …..	29
Tabel 2.5.	Nilai Perilaku Kerja Pegawai ASN dari Aspek Integritas ……	30
Tabel 2.6.	Nilai Perilaku Kerja Pegawai ASN dari Aspek Komitmen ….	31
Tabel 2.7.	Nilai Perilaku Kerja Pegawai ASN dari Aspek Disiplin ……..	32
Tabel 2.8.	Nilai Perilaku Kerja Pegawai ASN dari Aspek Kerjasama ….	33
Tabel 2.9.	Nilai Perilaku Kerja Pegawai ASN dari Aspek Kepemimpinan	35
Tabel 3.1.	Matriks SWOT …….	49
Tabel 4.1.	Jumlah Pegawai ASN Kecamatan Muntilan berdasarkan tingkat pendidikan dan pangkat/golongan Tahun 2017 ……	92
Tabel 4.2.	Jumlah Pegawai ASN Kecamatan Muntilan berdasarkan jenis kelamin dan usia produktif Tahun 2017 ……	93

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.3. Jumlah Pegawai ASN Kecamatan Muntilan berdasarkan masa kerja Tahun 2017 ……... 93

Tabel 4.4. Jumlah Pegawai ASN Kecamatan Muntilan berdasarkan Tingkat Kemampuan Mengoperasikan Teknologi Informasi Tahun 2017 ……..... 103

Tabel 4.5. Kekuatan dan Kelemahan SDM pada OPD Kecamatan Muntilan …… 106

Tabel 4.6. Peluang dan Ancaman pada OPD Kecamatan Muntilan …… 106

Tabel 4.7. Pembobotan IFAS ……. 108

Tabel 4.8. Pembobotan EFAS …… 109

Tabel 4.9. Matriks IFAS ……. 110

Tabel 4.10. Matriks EFAS …… 111

Tabel 4.11. Menentukan Posisi IFAS dan EFAS ……. 111

Tabel 4.12. Matriks SWOT pada OPD Kecamatan Muntilan ……. 114

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Kecamatan	62
Gambar 4.2.	Matriks Positioning OPD Kecamatan Muntilan	112

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Panduan Kuesioner Riset SWOT …….. 123

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) KECAMATAN MUNTILAN KABUPATEN MAGELANG. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.

Untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana tercantum pada alinea keempat Pembukaan UUD 1945 dibutuhkan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mendapatkan mandat untuk melaksanakan tugas pelayanan public, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu. Untuk menjalankan tugas tersebut Pegawai ASN harus memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang baik dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik. Berdasar hasil penilaian prestasi kerja ternyata kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan belum optimal.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis data kondisi kinerja dan merumuskan strategi peningkatan Pegawai ASN sebagai upaya peningkatan kinerja Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang. Penelitian dilakukan terhadap Pegawai ASN pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi. Sumber informasi adalah Pegawai ASN Kecamatan Muntilan sebanyak 17 orang, yang terdiri 2 orang pejabat structural eselon III, 5 orang pejabat structural eselon IV dan 10 orang pejabat fungsional umum (staf). Teknik analisa data menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis), untuk mengetahui faktor-faktor baik fakor internal maupun faktor eksternal, selanjutnya ditentukan formulasi strategi dalam peningkatan kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya 3 prioritas rumusan strategi yang perlu dilaksanakan sebagai upaya peningkatan kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan, yaitu: (1) meningkatkan komunikasi intern SDM dan budaya organisasi yang didukung kapabilitas dan gaya kepemimpinan yang demokratis untuk mewujudkan pelayanan masyarakat yang prima, (2) menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik untuk mendukung kinerja organisasi, dan (3) meningkatkan kompetensi SDM dengan dukungan teknologi informasi yang komprehensif dan online untuk mewujudkan birokrasi yang profesional.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan OPD Kecamatan Muntilan melakukan: (1) menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif, kondusif dan efektif, (2) mewujudkan koordinasi yang baik, (3) penataan lingkungan fisik organisasi yang bersih, rapi, indah dan nyaman, (4) melaksanakan pembiasaan yang bernuansa moral dan akhlak, (5) menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan, (6) bimbingan secara berkesinambungan, (7) inventarisasi dan mengirimkan pegawai ASN pada pendidikan formal, diklat dan non diklat, serta (8) melaksanakan upaya pengembangan karier pegawai ASN.

Kata kunci: penilaian prestasi kerja, strategi peningkatan kinerja, pegawai aparatur sipil negara

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada hakekatnya tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, dibutuhkan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diserahi tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai Aparatur Sipil Negara. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan social (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Pegawai Aparatur Sipil Negara harus

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang baik dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik.

Sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Penilaian prestasi kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri dari 2 unsur, yaitu (1) sasaran kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dengan bobot nilai 60% dan (2) perilaku kerja dengan bobot nilai 40%. Penilaian sasaran kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara yang menduduki jabatan struktural.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dengan penilaian perilaku kerja. Nilai prestasi kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut :

a. 91 keatas : sangat baik
b. 76 – 90 : baik
c. 61 – 75 : cukup
d. 51 – 60 : kurang
e. 50 kebawah : buruk

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Hasil penilaian sasaran kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan pada tahun 2015 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan Tahun 2015

No	Nama	Jabatan	Hasil penilaian SKP
1.	Drs. Jawawi	Camat	86,13
2.	Labbaika Nugroho, S.STP, MM	Sekretaris Kecamatan	87,04
3.	Sukantar, S. Sos	Kasi. Tata Pemerintahan	86,36
4.	Gunawan Andi Prihananta, S. Sos	Kasi. Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kel	86,29
5.	Sunyata Heri Susena, B. Sc	Kasi. Ketentraman dan Ketertiban Umum	87,32
6.	Sigit Sugiyanto, S. Sos	Kasi. Kesejahteraan Rakyat	81,73
7.	L. Endang Ariyantini, S.Pd	Kasi. Pelayanan Umum	86,35
8.	Supiyatun, SE	Kasubag. Administrasi Umum	87,01
9.	Sri Nuryati, SE	Kasubag. Perencanaan, Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	86,36
10.	Hari Siswanto	Pengadministrasi Pelayanan Umum	85,33
11.	Sri Widayati	Pengadministrasi Kesejahteraan Rakyat	86,00
12.	Rohyat	Verifikator Keuangan	85,92
13.	Harnanta	Pengadministrasi Umum	84,90
14.	Yusuf Indra Darmawan, A.Md	Pengadministrasi Pemerintahan	86,17
15.	Haryono	Pengadministrasi Pemberdayaan Masyarakat	85,22
16.	Tjahya Anang Santjaka	Pengadministrasi Umum	83,27
17.	Nurkhayati	Pengadministrasi Umum	85,33

Sumber : Data Kecamatan Muntilan Tahun 2015

Hasil penilaian sasaran kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan pada tahun 2016 sebagai berikut :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan Tahun 2016

No	Nama	Jabatan	Hasil penilaian SKP
1.	Drs. Jawawi	Camat	85,14
2.	Labbaika Nugroho, S.STP, MM	Sekretaris Kecamatan	87,04
3.	Sukantar, S. Sos	Kasi. Tata Pemerintahan	86,37
4.	Gunawan Andi Prihananta, S. Sos	Kasi. Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kel	86,31
5.	Sunyata Heri Susena, B. Sc	Kasi. Ketentraman dan Ketertiban Umum	pensiun
6.	Sigit Sugiyanto, S. Sos	Kasi. Kesejahteraan Rakyat	pensiun
7.	L. Endang Ariyantini, S.Pd	Kasi. Pelayanan Umum	86,35
8.	Supiyatun, SE	Kasubag. Administrasi Umum	86,98
9.	Sri Nuryati, SE	Kasubag. Perencanaan, Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	86,37
10.	Hari Siswanto	Pengadministrasi Umum	85,64
11.	Sri Widayati	Pengadministrasi Kesejahteraan Rakyat	86,12
12.	Rohyat	Verifikator Keuangan	85,86
13.	Harnanta	Pengadministrasi Umum	84,37
14.	Yusuf Indra Darmawan, A.Md	Pengadministrasi Pemerintahan	86,21
15.	Haryono	Pengadministrasi Pemberdayaan Masyarakat	85,68
16.	Tjahya Anang Santjaka	Pengadministrasi Umum	83,71
17.	Nurkhayati	Pengadministrasi Umum	85,89

Sumber : Data Kecamatan Muntilan Tahun 2016

Dari Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 diketahui bahwa hasil penilaian sasaran kerja pegawai ASN Kecamatan Muntilan pada tahun 2015 dan 2016 berkisar antara 81 sampai dengan 87. Penilaian prestasi kerja pegawai ASN Kecamatan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Muntilan pada unsur sasaran kerja pegawai dihitung dengan bobot 60 %, maka bobot nilai sasaran kerja pada tahun 2015 dan 2016 berkisar antara 48,6 sampai dengan 52,2

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai sasaran kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang pada umum masih rendah. Bertitik tolak dari latar belakang masalah yang ada, maka judul penelitian ini adalah **"Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang."**

Sehubungan pada penghujung tahun 2016 tepatnya pada tanggal 31 Desember 2016 Pemerintah Kabupaten Magelang terjadi mutasi jabatan struktural eselon III, eselon IV dan Jabatan Fungsional Umum (Staf) sehingga subyek penelitian ini sebagian berbeda dengan nama-nama yang tercantum pada Tabel 1.1. dan Tabel 1.2. Adapun nama-nama Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan keadaan per 1 Januari 2017 sebagaimana tercantum pada Tabel 1.3 berikut ini.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 1.3
Data Nama Pegawai ASN Kecamatan Muntilan
Keadaan per 1 Januari 2017

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1.	Agus Purgunanto, SH	Camat	
2.	Amin Sudrajad, S.STP,M. Si	Sekretaris Kecamatan	
3.	Sukantar, S. Sos	Kasi. Tata Pemerintahan	
4.	Aris Marjana, S. Pd	Kasi. Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kel	
5.	Rio Puji Lestariyo CW, B. Sc	Kasi. Ketentraman dan Ketertiban Umum	
6.	Drs. Titok Lestiyanto, MM	Kasi. Kesejahteraan Rakyat	
7.	Supiyatun, SE	Kasubag. Administrasi Umum	
8.	Sri Nuryati, SE	Kasubag. Perencanaan, Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	
9.	Intan Yuny Crhistanti, SIP	Bendahara	
10.	Hari Siswanto	Pengadministrasi Perizinan	
11.	Sri Widayati	Pengadministrasi Kesejahteraan Rakyat	
12.	Rohyat	Verifikator Keuangan	
13.	Harnanta	Pengadministrasi Umum	
14.	Yusuf Indra Darmawan, A.Md	Pengadministrasi Pemerintahan	
15.	Kaderi	Pengadministrasi Pemerintahan	
16.	Haryono	Pengadministrasi Pemberdayaan Masyarakat	
17.	Tjahya Anang Santjaka	Pengadministrasi Umum	
18.	Nurkhayati	Pengadministrasi Umum	

Sumber : Data Kecamatan Muntilan Tahun 2017

1.2. Perumusan Masalah

Bertolak dari permasalahan tersebut diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: ”Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang masih rendah”

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1.3. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah faktor-faktor internal dan eksternal yang berhubungan dengan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang?
2. Bagaimana strategi peningkatan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Didapatkan data faktor-faktor internal dan eksternal yang berhubungan dengan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang.
2. Didapatkan strategi peningkatan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini mengarah kepada aspek berikut :

1. Manfaat Akademis

   Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan terutama yang berkaitan dengan teori tentang strategi peningkatan kinerja pegawai dan sebagai bahan referensi bagi mereka yang berkeinginan untuk melakukan penelitian lanjutan pada bidang yang sama.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbang saran dan masukan bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Hasil Penelitian sebelumnya

Penelitian Rahmawati Halim (2014) yang berjudul "Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Banggai." Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian deskriptif, dengan populasi seluruh Pegawai Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Banggai. Sampel ditarik secara non probability sampling dengan penetapan anggota sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis SWOT.

Berdasarkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Dikpora Banggai perlu memperhatikan kekuatan organisasi yang sangat dominan terdiri dari : Manajemen dan Struktur Organisasi serta Prosedur dan Kewenangan Organisasi dengan TNB sebesar 3,81; kelemahan organisasi yang dominan adalah kualitas SDM masih rendah serta sarana dan prasarana penunjang relative masih kurang.

Penelitian Suradi (2015) yang berjudul "Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Berbentuk Badan di Pemkab Sragen)" Penelitian ini bertujuan mengetahui asosiasi/hubungan antar 4 variabel yaitu (1) kepemimpinan transformasional, (2) komunikasi organisasi, (3) komitmen organisasi dan (4) kepuasan kerja

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Sragen. Jumlah sampel dalam penelitian tersebut yaitu 111 pegawai Pemkab Sragen. Teknik analisis yang digunakan adalah uji instrument meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji analisis regresi meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas. Uji hipotesis meliputi uji koefisien determinasi, uji t dan uji F.

Hasil penelitian menunjukkan: (a) ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil uji t signifikan; (b) ada pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap kinerja berdasarkan uji t signifikan, (c) ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja berdasarkan hasil uji t signifikan dan (d) ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja berdasarkan uji t signifikan.

Implikasi penelitian bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian pada satuan kerja lain selain yang berbentuk badan. Menggunakan alat analisis lain dan menambah area penelitian, misalnya terdiri dari beberapa kabupaten.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Pegawai Aparatur Sipil Negara

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Yang dimaksud Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan yang dimaksud Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Dalam pasal 21 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diatur bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara berhak memperoleh : (a) gaji, tunjangan dan fasilitas; (b) cuti; (c) jaminan pensiun dan jaminan hari tua; (d) perlindungan; dan (e) pengembangan kompetensi. Sedangkan hak Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) diatur pada pasal 22 yaitu (a) gaji, dan tunjangan; (b) cuti; (c) perlindungan; dan (d) pengembangan kompetensi.

Pegawai Aparatur Sipil Negara (PNS dan PPPK) mempunyai kewajiban sebagai diatur pada pasal 23 sebagai berikut:

a. setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah.
b. menjaga persatuan dan kesatuan bangsa.
c. melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang.
d. menaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

e. melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab.

f. menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan.

g. menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

h. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sesuai Pasal 11 Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, tugas Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah:

a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.

b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.

c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah:

1. Mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
3. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya.
4. Diberi gaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2.2.2. Pengertian Strategi

Menurut Azhar Arsyad (2002) kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan ego atau pemimpin. Pada konteks permulaannya, strategi banyak diasumsikan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana menaklukkan atau mengalahkan musuh guna meraih kemenangan dalam perang. Oleh karena itu, sangatlah masuk akal apabila istilah ini sangat dekat dengan dunia militer dan politik. Pada masa sekarang pun, penerapan strategi sangat dekat dengan asumsi pada awal kemunculannya, sekalipun hal tersebut diterapkan bukan pada dunia militer.

Sedarmayanti (2007) mengungkapkan perkataan "stratejik" diartikan sebagai teknik, taktik dan kiat. *Stratejik* dalam manajemen berarti kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematik dalam melaksanakan fungsi manajemen, terarah pada tujuan *stratejik* organisasi.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti, terdapat lima aspek penting dalam manajemen *stratejik*, yaitu :

1. Manajemen *stratejik* merupakan proses pengambilan keputusan.
2. Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar, penting dan menyeluruh terutama tujuan dan cara melaksanakan atau mencapainya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Pembuatan keputusan harus dilakukan dengan melibatkan pimpinan sebagai penanggungjawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasi.
4. Pengimplementasian keputusan sebagai strategi organiasi untuk mencapai tujuan *stratejik* dilakukan seluruh jajaran organisasi, seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peran sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing.
5. Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam bentuk kegiatan atau pelaksanaan pekerjaan terarah pada tujuan *stratejik* organisasi.

Sementara itu menurut Argyris, Mintzberg, Steiner, dan Miner seperti yang dikutip dalam Rangkuti (1998:4) menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

John M. Bryson (1999) menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, progam tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimna organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya. Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan datang, selain itu suatu organisasi harus senantiasa

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan melainkan searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasinya.

Oleh karena itu, strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi itu sendiri biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, dimana strategi menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi secara umum akan gagal, pada saat organisasi tidak memiliki konsisten antara apa yang dikatakan, apa yang di usahakan dan apa yang dilakukan

2.2.3. Pengertian Kinerja

Menurut Maharjan (2012), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya.

Ada 3 faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah yang merancang, menghasilkan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dan meneruskan pelayanan-pelayanan. Karena salah satu sasaran dari manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan kegiatan-kegiatan yang merupakan kontribusi menuju *superior organization performance.*

Yualina dan Suhana (2012) dalam Astuti dan Dharmadiaksa (2014) menyebutkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan standar kerja atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Menurut Kasmir (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan seseorang. Sedangkan kinerja dilihat dari perilaku kerja, maka yang dilihat adalah perilaku karyawan dalam menjalankan kewajibannya yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan perusahaan.

Dari berbagai definisi tersebut, secara jelas "kinerja" sangat terkait masalah bagaimana penggunaan atau pengelolaan sumber daya organisasi *(resources deployment)* dan masalah interaksi organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Dengan strategi, suatu pekerjaan akan lebih efisien, proses lebih efektif, kekuatan-kekuatan dapat dimaksimalkan, memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalisir kelemahan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dikemukaan bahwa Penialaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran pegawai dan perilaku kerja PNS. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Lebih lanjut Kasmir (2016) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, akan menunjukkan kinerja yang baik, demikian sebaliknya karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan, akan memberikan hasil yang kurang baik sehingga karyawan tersebut menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika seseorang karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka akan mengurangi hasil maupun kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

c. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan karyawan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan disusun untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki karakter atau kepribadian yang berbeda satu sama yang lainnya. Seseorang yang memiliki karakter yang baik akan berusaha melakukan pekerjaan secara sunguh-sungguh dan dengan penuh tanggungjawab sehingga hasil pekerjaannya baik. Sedangkan karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk akan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggungjawab sehingga hasil pekerjaannya tidak atau kurang baik dan tentu saja akan mempengaruhi kinerja yang buruk pula.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya pihak perusahaan atau organisasi), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan menurun.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya. Sebagai Contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing akan membuat karyawan senang akan mematuhi apa yang diperintahkan oleh atasannya, demikian pula sebaliknya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

g. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

h. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang maupun kinerja organisasi.

i. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik, demikian pula sebaliknya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

j. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesame rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan atau organisasi tempat bekerjanya. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan atau organisasinya dalam kondisi kurang baik. Karyawan yang setia tidak akan membocorkan rahasia perusahaan atau organisasi kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik, dengan merasa bahwa perusahaan atau organisasi seperti miliknya sendiri dan karyawan tersebut menyadari bahwa dia merpukan bagian dari perusahaan atau organisasinya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuat karyawan akan selalu bekerja dengan baik dan akan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya.

m. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja tepat waktu. Disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Penilaian kinerja bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara tidak jauh berbeda dengan karyawan atau pegawai di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan pegawai swasta. Penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dalam peraturan perundang-undangan pemerintah yang berlaku untuk seluruh Pegawai ASN di seluruh Indonesia. Sedangkan bagi pegawai swasta lebih banyak mengacu pada peraturan kepegawaian yang berlaku pada masing-masing perusahaan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja Pegawai ASN adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai. Artinya yang dinilai adalah SKP yang telah dibuat dan disetujui oleh pimpinan dalam hal ini pejabat penilai, termasuk penilaian terhadap perilaku kerja Pegawai ASN dalam suatu periode tertentu. SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai ASN sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.

Menurut Kasmir (2016) dalam melakukan penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) terdapat beberapa aspek penilaian kinerja, yaitu:

a. Target

   Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Artinya setiap beban pekerjaan ditentukan berapa jumlah yang harus dicapai baik kuantitas maupun kualitasnya. Target ini digunakan untuk menilai prestasi kerja Pegawai ASN tercapai atau tidak dalam suatu periode tertentu. Jika target tercapai atau bahkan melebihi target, maka prestasi kerja Pegawai ASN tersebut dinilai sangat baik.

b. Perilaku kerja

   Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai ASN atau tidak melakukan sesuatu yang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja ini merupakan tingkah laku Pegawai ASN dalam berbagai bidang yang mendukung peraturan dan ketentuan yang telah dibuat. Pelanggaran terhadap peraturan dan ketentuan akan mengakibatkan penilaian perilaku kerja kurang baik.

c. Rencana kerja

Rencana kerja tahunan adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah. Rencana ini harus dibuat realistis dengan berbagai pertimbangan, harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, cara mencapainya dan kemampuan Pegawai ASN, sehingga mudah untuk dicapai.

d. Pejabat penilai

Pejabat penilai adalah atasan langsung Pegawai ASN yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang telah ditentukan.

e. Atasan pejabat

Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai.

f. Pejabat Pembina

Pejabat Pembina Kepegawaian adalah Pejabat Pembina Kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

undangan, yang mengatur pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai ASN.

Selanjutnya Sasaran Kerja Pegawai (SKP) terdapat unsur-unsur yang harus dipenuhi, yaitu :

a. Kegiatan tugas jabatan

Mengacu pada Penetapan Kinerja / Rencana Kerja Tahunan. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan tertinggi hingga jabatan terendah secara hirarki.

b. Angka kredit

c. Target

Dalam menetapkan target meliputi aspek: kuantitas (target output), kualitas (target kualitas), waktu (target waktu) dan biaya (target biaya).

Setelah SKP disusun, maka untuk menentukan seberapa besar prestasi Pegawai ASN diperlukan ukuran atau nilai capaian dari penilaian SKP. Hal ini dilakukan untuk memudahkan penilaian terhadap capaian kerja yang diperoleh baik dalam angka maupun huruf.

Adapun tata cara penilaian SKP berdasarkan nilai capaian yang diinginkan yaitu :

1) Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan keterangan sebagai berikut:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 2.1
Nilai Capaian SKP

Angka	Predikat
91 – ke atas	Sangat baik
76 – 90	Baik
61 – 75	Cukup
51 – 60	Kurang
50 – ke bawah	Buruk

Sumber : Kasmir (2016)

2) Penilaian SKP untuk setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan diukur dengan empat aspek, yaitu:

a. Aspek Kuantitas yaitu Realisasi Output (RO) dibagi Target Output (TO) dikalikan 100.

b. Aspek Kualitas yaitu Realisasi Kualitas (RK) dibagi Target Kualitas (TK) dikalikan 100.

c. Aspek Waktu

- Jika kegiatan tidak dilakukan maka realisasi waktu 0 (nol)
- Jika aspek waktu yang tingkat efisiennya ≤ 24 % diberikan nilai baik sampai dengan sangat baik.
- Jika aspek waktu yang tingkat efisiennya lebih dari 24 % diberikan nilai cukup sampai dengan buruk.
- Digunakan untuk menghitung persentase tingkat efisiensi waktu dari target waktu.

d. Aspek Biaya

- Jika kegiatan tidak dilakukan maka realisasi biaya 0 (nol)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

- Jika tingkat efisiennya ≤ 24 % diberikan nilai baik sampai dengan sangat baik.
- Jika tingkat efisiennya lebih dari 24 % diberikan nilai cukup sampai dengan buruk.
- Digunakan untuk menghitung persentase tingkat efisiensi biaya dari target biaya.

Selanjutnya menurut Kasmir (2016) untuk menilai kualitas output, digunakan kriteria sebagai berikut:

Tabel 2.2
Kriteria kualitas output nilai kinerja Pegawai ASN

Kriteria Nilai	Keterangan
91 – 100	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain
76 – 90	Hasil kerja mempunyai 1 atau 2 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain
61 – 75	Hasil kerja mempunyai 3 atau 4 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang telah ditentukan dan lain-lain
51 – 60	Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil, dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang telah ditentukan dan lain-lain
50 ke bawah	Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil, dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi dan pelayanan di bawah standar yang telah ditentukan dan lain-lain

Sumber : Kasmir (2016)

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 penilaian perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Khusus untuk penilaian aspek kepemimpinan hanya dilakukan bagi Pegawai

STIE Widya Wiyata
Jangan Plagiat

ASN yang menduduki jabatan struktural. Sedangkan aspek yang lainnya berlaku bagi seluruh Pegawai ASN.

Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap Pegawai ASN sesuai kriteria yang ditentukan. Pengamatan dilakukan menyangkut hal-hal apa saja yang dikerjakan oleh Pegawai ASN sehari-hari. Dalam melakukan penilaian perilaku kerja Pegawai ASN, pejabat penilai dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing, namun penilaian dari pejabat penilai lain harus diverifikasi kebenarannya. Pemberian nilai untuk perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Berikut ini cara penilaian kerja Pegawai ASN sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 yaitu:

1) Nilai perilaku kerja Pegawai ASN dinyatakan dengan angka dan keterangan sebagai berikut:

Tabel 2.3
Nilai Perilaku kerja Pegawai ASN

Angka	Predikat
91 – ke atas	Sangat baik
76 – 90	Baik
61 – 75	Cukup
51 – 60	Kurang
50 – ke bawah	Buruk

Sumber : Kasmir (2016)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2) Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan, dengan pedoman sebagai berikut:

a. Orientasi Pelayanan

Tabel 2.4
Nilai Perilaku kerja Pegawai ASN dari aspek pelayanan

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
1	Orientasi pelayanan	1	Selalu dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap sopan serta memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan cukup baik dan sikap cukup sopan serta cukup memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	61 - 75	Cukup
		4	Kurang dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap kurang sopan serta kurang memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	51 - 60	Cukup
		5	Selalu tidak dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap tidak sopan serta tidak memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	50 ke bawah	Cukup

Sumber : Kasmir (2016)

STIE Widyawiwaha
Jangan Plagiat

b. Integritas

Tabel 2.5
Nilai Perilaku kerja Pegawai ASN dari aspek Integritas

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
2	Integritas	1	Selalu dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya tetapi berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya/kadang-kadang dalam melaksanakan tugas bersikap cukup jujur, cukup ikhlas, dan kadang-kadang menyalahgunakan wewenangnya serta cukup berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya	61 - 75	Cukup
		4	Kurang jujur, kurang ikhlas dalam melaksanakan tugas dan sering menyalahgunakan wewenangnya tetapi kurang berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya	51 - 60	Cukup
		5	Selalu tidak jujur, tidak ikhlas dalam melaksanakan tugas dan selalu menyalahgunakan wewenangnya serta tidak berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya	50 ke bawah	Cukup

Sumber : Kasmir (2016)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

c. Komitmen

Tabel 2.6
Nilai Perilaku kerja Pegawai ASN dari aspek Komitmen

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
3	Komitmen	1	Selalu mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya/kadang-kadang mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja	61 - 75	Cukup
		4	Kurang mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja	51 - 60	Cukup
		5	Selalu tidak mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja	50 ke bawah	Cukup

Sumber : Kasmir (2016)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

d. Disiplin

Tabel 2.7
Nilai Perilaku kerja Pegawai ASN dari aspel Disiplin

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
4	Disiplin	1	Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggungjawab dan selalu mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggungjawab dan mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa cukup tanggungjawab dan mentaati ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan cukup baik serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah tetapi tidak lebih dari 80 (delapan puluh) jam kerja dalam 1 (satu) tahun	61 - 75	Cukup
		4	Kurang mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa kurang tanggungjawab dan mentaati ketentuan jam kerja serta kurang mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah tetapi tidak lebih dari 120 (seratus dua puluh) jam kerja dalam 1 (satu) tahun	51 - 60	Cukup

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
		5	Selalu tidak mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tidak tanggungjawab dan tidak mentaati ketentuan jam kerja serta tidak mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah tetapi lebih dari 120 (seratus dua puluh) jam kerja dalam 1 (satu) tahun	50 ke bawah	Cukup

Sumber : Kasmir (2016)

e. Kerjasama

Tabel 2.8
Nilai Perilaku kerja Pegawai ASN dari aspek Kerjasama

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
5	Kerjasama	1	Selalu mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama	76 - 90	Baik

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
		3	Adakalanya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta adakalanya menghargai dan menerima pendapat orang lain, kadang-kadang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama	61 - 75	Cukup
		4	Kurang mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta kurang menghargai dan menerima pendapat orang lain, kurang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama	51 - 60	Cukup
		5	Selalu tidak mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta tidak menghargai dan menerima pendapat orang lain, tidak bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama	50 ke bawah	Cukup

Sumber : Kasmir (2016)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

f. Kepemimpinan

Tabel 2.9
Nilai Perilaku kerja Pegawai ASN dari aspek Kepemimpinan

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
6	Kepemimpinan	1	Selalu bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan, cukup mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta cukup mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta cukup mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	61 - 75	Cukup
		4	Kurang bertindak tegas dan terkadang memihak, kurang mampu memberikan teladan yang baik, kurang mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta kurang mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	51 - 60	Cukup

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

No	Unsur yang dinilai	Uraian		Nilai	
				Angka	Sebutan
		5	Selalu tidak mampu bertindak tegas dan selalu memihak, tidak memberikan teladan yang baik, tidak mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, tidak mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta tidak mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	50 ke bawah	Cukup

Sumber : Kasmir (2016)

2.2.4. Manajemen Strategis

Pada dekade terakhir ini sebagian besar dihadapkan pada berbagai perubahan, gejolak, dan kemajuan yang sulit diprediksi serta sering belum pernah terjadi sebelumnya. Untuk itu mengantisipasi hal ini, menurut John M. Bryson (1999), organisasi/institusi mau tidak mau *(enevitable)* harus melaksanakan tiga hal sebagai berikut :

1) Organisasi/institusi harus berfikir strategis, yang tidak pernah dilakukan sebelumnya.
2) Organisasi/institusi harus menterjemahkan *input*-nya dengan strategi yang efektif guna menanggulangi lingkungannya yang telah berubah.
3) Organisasi/institusi harus mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pemakaian dan pelaksanaan strategisnya.

Pada hakekatnya konsep atau kerangka berfikir manajemen strategis adalah berupaya mencari jalan keluar bagi organisasi untuk

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

beradaptasi kembali terhadap perubahan dan tantangan lingkungan melalui pencarian isu-isu atau faktor-faktor strategis dengan menggunakan teknik-teknik manajemen, sehingga kinerjanya semakin optimal dan kemajuan organisasi dapat dikembangkan.

Adapun kegunaan praktis yang diperoleh dari aplikasi teknik-teknik yang dikembangkan oleh manajemen strategis (John M. Bryson, 1999:12-13) sebagai berikut :

1) Pengembangan strategi-strategi yang efektif.
2) Memperjelas arah masa depan.
3) Menciptakan prioritas.
4) Membuat keputusan saat ini dengan mempertimbangkan konsekuensi pada masa yang akan datang.
5) Mengembangkan landasan yang kokoh bagi pembuatan keputusan.
6) Membuat keputusan melampaui fungsi dan struktur yang ada.
7) Memecahkan masalah pokok yang dihadapi.
8) Membaiki kinerja organisasi/institusi.
9) Menangani kondisi lingkungan yang cepat berubah.

Dengan demikian manajemen strategis memberikan gambaran kepada pengambil keputusan terkait bagaimana suatu organisasi/institusi dapat digerakkan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dalam menerapkan teknik manajemen strategis secara baik dan berhasil, maka harus mempertimbangkan delapam langkah pokok (John M. Bryson, 1999:55-71) sebagai berikut :

1) Memprakarsai dan meminta persetujuan terhadap suatu proses manajemen atau perencanaan strategis. Untuk itu perlu dilakukan negosiasi dengan para pembuat atau pengambil keputusan untuk memperoleh dukungan dan komitmen dalam pelaksanaannya nanti.
2) Mengidentifikasi mandat institusi atau organisasi, dimana dalam suatu mandate terkandung hal-hal yang harus atau dapat dilakukan dan hal-hal yang tidak boleh dilakukan.
3) Memperjelas misi dan nilai-nilai institusi atau organisasi. Hal ini penting untuk diidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sebagai tujuan, termasuk didalamnya kebutuhan sosial dan politik yang ingin dicapai.
4) Menilai lingkungan eksternal yang menyangkut peluang maupun ancaman yang ada. Faktor-faktor yang terkait dengan limngkungan eksternal ini meliputi politik, ekonomi, sosial dan teknologi.
5) Menilai lingkungan internal yang berhubungan dengan kekuatan yang dimiliki institusi maupun kelemahan yang ada. Dalam hal ini institusi dapat memantau sumber daya sebagai input, strategi saat ini sebagai proses dan kinerja yang diperoleh sebagai output.
6) Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi, antara lain menyangkut tujuan, cara, falsafah, lokasi, keakuratan waktu,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

kelompok-kelompok yang memperoleh keuntungan atau mengalami kerugian jika strategi baru dijalankan.

7) Merumuskan strategi untuk mengolah atau menangani isu-isu yang ada.

8) Menciptakan suatu visi institusi atau organisasi yang efektif bagi masa depan.

2.2.5. Analisis Lingkungan Strategis

Terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan, sebelum dilakukan analisis lingkungan strategis, yaitu:

a. Mandat

Mandat merupakan suatu keharusan yang memiliki landasan hukum dan secara yuridis formal harus dilaksanakan sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat.

Secara organisatoris mandat meliputi berbagai kewajiban, tugas atau fungsi yang harus dilakukan organisasi. Hal ini menjadi titik tolak untuk menilai kesiapan organisasi. John M. Bryson (1999) mengemukakan : sebelum suatu organisasi dapat mendefinisikan suatu nilai dan tujuan, maka harus benar-benar mengetahui apa yang dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan oleh para pelaku organisasi. Hal ini bertujuan untuk mengklarifikasi dan mengidentifikasi sifat dan arti mandat yang telah ditentukan, baik formal maupun non formal yang mempengaruhi organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. Visi

Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang masih abstrak, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang (Salusu, 1996 : 130). Dengan demikian visi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi pada masa yang akan datang, sesuatu yang belum ada sebelumnya dan sesuatu atau keadaan yang akan diwujudkan oleh anggota organisasi. Jadi visi memberikan kerangka dasar tentang gambaran organisasi di masa mendatang.

c. Misi

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Misi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diungkapkan dalam bentuk output dan pelayanan yang optimal untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat.

Hani Handoko (1995 : 108) mengemukakan bahwa misi organisasi menunjukkan fungsi yang hendak dijalankan dalam suatu sistem sosial dan ekonomi tertentu.

Misi organisasi juga menjelaskan alasan keberadaan dari organisasi tersebut, mengapa organisasi itu ada dan apa tujuan pendirian organisasi tersebut. Jadi organisasi harus selalu dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan. Etzioni (dalam Hani Handoko, 1995 : 109) mengemukakan bahwa tujuan organisasi merupakan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

suatu pernyataan yang memuat keadaan yang diinginkan, dimana organisasi tersebut akan merealisasikan. Tujuan organisasi juga sebagai pernyataan tentang keadaan yang diharapkan pada waktu yang akan datang.

2.2.6. Identifikasi Isu Strategis

Analisa lingkungan strategis *(strategic analysis)* bertujuan untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci, serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan.

Organisasi tidak terlepas dari lingkungan sekitarnya dan selalu dihadapkan dengan kondisi lingkungan yang selalu beraneka ragam. Pengertian lingkungan menurut Salusu (1996 : 319) adalah hal-hal yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi. Sedangkan menurut Wahyudi (1996 : 47-48), lingkungan merupakan salah satu faktor penting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam persaingan. Selanjutnya Wahyudi membagi lingkungan menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Pembagian tersebut didasarkan atas control/pengaruh lingkungan-lingkungan tersebut terhadap organisasi.

Menurut Rangkuti (1988 : 19), lingkungan yang mempengaruhi kinerja perusahaan ditentukan oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut perlu menjadi pertimbangan dalam analisa lingkungan strategis, khususnya analisis model SWOT.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang isu-isu strategis organisasi.

a. Analisa lingkungan internal

Analisa lingkungan internal adalah menganalisis secara internal organisasi dengan menilai atau mengidentifikasi kekuatan *(strengths)* dan kelemahan *(weaknesses)* pada suatu organisasi.

Proses analisa lingkungan internal merupakan proses yang sangat penting dan tidak boleh disepelekan, karena dengan analisa lingkungan internal maka akan diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada dan selanjutnya berguna untuk mengetahui isu-isu strategis.

Gofur Ahmad (2012) mengemukakan lingkungan internal organisasi meliputi sumber daya (antara lain manusia, mesin, dan modal), kapabilitas organisasi dan kompetensi inti yang dimiliki.

Dirgantoro (sebagaimana dikutip dalam Gofur Ahmad, 2012) mengelompokkan lingkungan internal dalam lima aspek, yaitu:

1) Aspek organisasi, diantaranya meliputi: (a) jaringan komunikasi, (b) struktur organisasi, (c) hierarki tujuan, (d) policy, prosedur, dan aturan, serta (e) kemampuan tim manajemen.
2) Aspek personel, diantaranya meliputi: (a) hubungan ketenagakerjaan, (b) perekrutan, (c) program pelatihan,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

(d) system penilaian kinerja, (e) sistem insentif dan (f) tingkat absensi dan turnover karyawan.

3) Aspek pemasaran, diantaranya meliputi: (a) segmentasi pasar, (b) strategi produk/jasa, (c) strategi harga, (d) strategi promosi, dan (e) strategi distribusi.

4) Aspek keuangan, diantaranya meliputi: (a) likuiditas, (b) profitabilitas, (c) aktivitas, dan (d) peluang investasi.

5) Aspek produksi, diantaranya meliputi: (a) *Lay out* fasilitas produksi, (b) penelitian dan pengembangan, (c) penggunaan teknologi, (d) pembelian bahan mentah, dan (e) pengontrolan inventori.

b. Analisa lingkungan eksternal

Analisa lingkungan eksternal adalah proses identifikasi faktor-faktor yang berada di luar organisasi. Pengaruh-pengaruh dari luar organisasi ini akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam suatu hubungan timbal balik.

Terdapat dua faktor yang berasal dari luar organisasi, yaitu peluang *(opportunities)* dan ancaman *(threats)*. Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pencapaian visi dan misi organisasi, sehingga perlu mendapatkan perhatian yang serius.

Gofur Ahmad (2012) mengemukakan lingkungan eksternal organisasi terdiri dari lingkungan jauh/makro/umum dan lingkungan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

industri/mikro/dekat. Lingkungan jauh/makro/umum, diantaranya meliputi faktor politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi. Sedangkan lingkungan industri/mikro/dekat, diantaranya meliputi faktor pelanggan, pemasok, pesaing, dan produk substitusi.

Dirgantoro (sebagaimana dikutip dalam Gofur Ahmad, 2012) mengelompokkan lingkungan eksternal dalam dua kelompok yang masing-masing terdiri dari beberapa komponen, yaitu:

1) *General/remote environment* (lingkungan umum/jauh)

   Meliputi komponen-komponen yang pada umumnya memiliki cakupan yang luas dan tidak bisa segera diaplikasikan untuk mengelola organisasi. Komponen ini diantaranya terdiri dari:

   a) Komponen sosial

      Menjelaskan karakteristik dari masyarakat disekitar organisasi/perusahaan itu berada.

   b) Komponen ekonomi

      Menunjukkan bagaimana sumber daya didistribusikan dan digunakan.

   c) Komponen politik

      Berisi semua elemen yang berhubungan dengan pemerintah.

   d) Komponen Hukum

      Berisi aturan-aturan atau hokum yang harus dipenuhi atau dipatuhi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

e) Komponen teknologi

Termasuk didalamnya terkait pendekatan-pendekatan baru untuk memproduksi barang/jasa.

2) *Operating environment* (lingkungan operasional/dekat)

Meliputi komponen-komponen yang relatif lebih memberikan pengaruh spesifik dan lebih cepat untuk pengelolaan organisasi. Komponen ini diantaranya terdiri dari:

a) Komponen pelanggan

Menunjukkan karakteristik dan perilaku dari mereka yang membeli barang atau jasa dari organisasi.

b) Komponen persaingan

Menunjukkan dengan siapa organisasi harus bersaing/berkompetisi dalam rangka memperoleh sumber daya.

c) Komponen tenaga kerja

Terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi *supply* tenaga kerja untuk melakukan aktivitas-aktivitas organisasi.

d) Komponen internasional

Meliputi semua faktor yang berhubungan dengan operasi internasional organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam Penelitian Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang ini akan menggunakan metode deskriptif kualitatif, yang berarti pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Melalui metode ini akan diidentifikasi fenomena-fenomena yang terjadi pada organisasi Kecamatan Muntilan. Disamping itu juga akan diadakan survai naratif untuk klarifikasi dengan menerapkan standar tertentu. Sugiyono (2002 : 112) mengemukakan bahwa metode deskriptif adalah metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian pada suatu organisasi.

Menurut Haris Herdiansyah (2010) penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks social secara alamiah dengan mengedepankan proses ingteraksi komunikasi yang mendalam anatara peneliti dengan fenomena yang diteliti. Terdapat tujuh ciri penelitian kualitatif: 1) *konteks* dan *setting*-nya bersifat alamiah, 2) bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang suatu fenomena tertentu, 3) adanya keterlibatan dan hubungan erat yang terjalin antara peneliti dengan subjek penelitian, 4) tanpa adanya perlakuan atau manipulasi variable, 5) adanya usaha penggalian nilai, 6) bersifat fleksibel, dan 7) hubungan antara peneliti dengan subjek penelitian sangat mempengaruhi tingkat akurasi data.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan orang atau obyek yang yang memiliki kesamaan dalam beberapa hal. Menurut Haris Herdiansyah (2010) terdapat dua jenis populasi yaitu populasi *infinite* dan populasi *finite*. Populasi *infinite* adalah populasi yang jumlahnya tidak terbatas atau sulit ditentukan dengan pasti. Sedangkan populasi *finite* adalah populasi yang jumlahnya dapat diketahui dan diidentifikasi dengan pasti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan yang berjumlah 17 orang terdiri dari 2 orang pejabat struktural eselon III, 5 orang pejabat struktural eselon IV dan 10 orang pejabat fungsional umum (staf).

3.3. Jenis Data

Data yang akan dianalisa dalam penelitian ini merupakan data kualitatif berupa data primer dan sekunder yang relevan dengan obyek penelitian. Data primer akan diperoleh melalui kuesioner yang dipandu dengan wawancara mendalam *(in depth interview)* dengan *informan* atau nara sumber yang telah ditentukan. Sedangkan data sekunder akan diperoleh dari peraturan perundang-undangan, laporan-laporan, naskah dinas dan dokumen tertulis yang tersedia di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan. Selain wawancara dan dokumentasi juga akan dilakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian untuk memastikan kebenaran yang diperoleh melalui wawancara dan data sekunder yang ada.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Menurut Haris Herdiansyah (2010) ketika di lapangan, ternyata membutuhkan metode tambahan atau metode yang sudah direncakan tidak dapat berfungsi optimal, maka pada saat itu juga, instrument/metode pengumpulan datanya dapat diganti dan disesuaikan dengan kondisi lapangan.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisa data yang akan digunakan dalam penelitian ini dibatasi hanya menggunakan Analisis SWOT (*Strengths*/Kekuatan, *Weaknesses*/Kelemahan, *Opportunities*/Peluang, *Treats*/Ancaman) untuk memetakan isu-isu atau faktor-faktor strategis. Dengan diketahuinya isu-isu atau faktor-faktor strategis, baik lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) maupun lingkungan eksternal (peluang dan ancaman), selanjutnya dapat ditentukan strategi yang dapat diimplementasikan di masa yang akan datang.

Metoda analisa SWOT merupakan tahap awal untuk menemukan isu strategis yang nantinya berkaitan dengan penemuan strategi peningkatan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang. Diagram matriks SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 3.1
Matriks SWOT

Lingkungan Internal / Lingkungan Eksternal	**KEKUATAN (S)** Indentifikasi kekuatan	**KELEMAHAN (W)** Identifikasi kelemahan
PELUANG (O) Identifikasi kesempatan	**STRATEGI SO** Menggunakan kekuatan untuk mengungkap kesempatan	**STRATEGI WO** Mengatasi kelemahan dengan mengambil kesempatan
ANCAMAN (T) Identifikasi ancaman	**STRATEGI ST** Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	**STRATEGI WT** Meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman

Sumber: J. Salusu (1996)

Dari hasil analisis SWOT diharapkan dapat diperoleh beberapa strategi sebagai berikut:

1. Strategi S-O *(Strengths-Opportunities)* : memanfaatkan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal.
2. Strategi W-O *(Weaknesses-Opportunities)* : memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal.
3. Strategi S-T *(Strengths-Threats)* : menggunakan kekuatam yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan eksternal.
4. Strategi WT *(Weaknesses-Threats)* : memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan eksternal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Menurut Gofur Ahmad (2012) Tahapan kegiatan dalam melakukan analisis SWOT sebagai berikut :

1. Pengamatan Lingkungan *(scanning environment)* organisasi.

   Dalam tahap ini dilakukan pengamatan/analisis lingkungan sebagai aktivitas pemindaian terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang ada di dalam organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi dan biasanya tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi.

2. Penentuan IFAS *(Internal Strategic Factors Analysis Summary)* dan EFAS *(External Strategic Factors Analysis Summary).*

   Langkah selanjutnya setelah faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal berhasil dikumpulkan adalah mengelompokkan dalam kategori kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Faktor-faktor internal dibagi dalam dua kelompok yaitu kekuatan dan kelemahan. Sedangkan factor-faktor eksternal dibagi dalam dua kelompok yaitu peluang dan ancaman. Pengelompokan tersebut dimasukkan dalam table IFAS dan EFAS. Data IFAS terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Data EFAS terdiri dari peluang dan ancaman.

3. Pembobotan IFAS *(Internal Strategic Factors Analysis Summary)* dan EFAS *(External Strategic Factors Analysis Summary).*

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Langkah pembobotan IFAS dan EFAS sebagai berikut:

a. Berikan bobot subtotal untuk kategori kekuatan dan kelemahan pada IFAS serta kategori peluang dan ancaman pada EFAS, dengan membagi jumlah faktor kekuatan dan kelemahan, begitu juga membagi jumlah faktor peluang dan ancaman.
b. Lakukan perbandingan berpasangan dari semua faktor untuk setiap kategori kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman. Selanjutnya dibuat matriks normalisasi untuk mengetahui persentase dari masing-masing kriteria tersebut.
c. Hasil normalisasi tersebut selanjutnya dikalikan dengan hasil perhitungan bobot subtotal pada pembobotan IFAS maupun pembobotan EFAS.
d. Proses pembobotan perlu melibatkan banyak orang dalam beberapa tim. Hasil pembobotan dari semua tim selanjutnya dijumlahkan, dan hasilnya merupakan bobot final berdasarkan kesepakatan anggota tim.

4. Peratingan dan Positioning.

Manakala semua faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang tercantum dalam IFAS dan EFAS telah dibobot, selanjutnya melakukan pemberian rating untuk setiap factor pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam matriks IFAS dan matriks EFAS. Adapun ketentuan pemberian rating sebagai berikut:

1) Angka 1 : Sangat tidak urgent
2) Angka 2 : Tidak urgent

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3) Angka 3 : Cukup urgent

4) Angka 4 : Urgent

5) Angka 5 : Sangat urgent

Nilai sub total kategori Kekuatan (S) dikurangi nilai sub total kategori Kelemahan (W) pada IFAS sehingga menjadi Total (S-W). Demikian juga nilai sub total kategori Peluang (O) dikurangi nilai sub total kategori Ancaman (T) sehingga menjadi Total (O-T). Nilai Total (S-W) dan Nilai Total (OT) dicantumkan pada Matriks Positioning Organisasi sehingga akan terlihat posisi strategis organisasi terletak pada Kuadran 1 (mendukung strategi *Agresif*) atau Kuadran 2 (mendukung strategi *Diversifikasi*) atau Kuadran 3 (mendukung strategi *Defensif*) ataukah Kuadran 4 (mendukung strategi *Turn Around*).

5. Merancang Formulasi Strategi.

Setelah diketahui posisi organisasi pada posisi kuadran 1, atau kuadran 2 atau kuadran 3 atau kuadran 4, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perbandingan berpasangan antara faktor-faktor strategis internal dengan faktor-faktor strategis eksternal, yaitu:

a. Apabila fokus pada faktor internal kekuatan (S) dengan faktor eksternal peluang (O) akan menghasilkan Strategi S-O. Strategi S-O akan menjadi rekomendasi strategi apabila posisi organisasi berada pada Kuadran 1 (mendukung strategi *Agresif*).

b. Apabila fokus pada faktor internal kekuatan (S) dengan faktor eksternal ancaman (T) akan menghasilkan Strategi S-T. Strategi S-T

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

akan menjadi rekomendasi strategi apabila posisi organisasi berada pada Kuadran 2 (mendukung strategi *Diversifikasi*).

c. Apabila fokus pada faktor internal kelemahan (W) dengan faktor eksternal ancaman (T) akan menghasilkan Strategi W-T. Strategi W-T akan menjadi rekomendasi strategi apabila posisi organisasi berada pada Kuadran 3 (mendukung strategi *Defensif*) Membuat Program Kerja Strategis.

d. Apabila fokus pada faktor internal kelemahan (W) dengan faktor eksternal peluang (O) akan menghasilkan Strategi W-O. Strategi W-O akan menjadi rekomendasi strategi apabila posisi organisasi berada pada Kuadran 4 (mendukung strategi *Turn Around*).

Langkah berikutnya adalah menentukan Formulasi Strategi Organisasi yang harus dijabarkan ke dalam program kerja -program kerja yang lebih operasional. Penyusunan Program Kerja Strategis disusun dengan tetap mengacu pada masing-masing formulasi strategi yang dihasilkan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Wilayah Penelitian

4.1.1. Kondisi Geografis dan Demografis Kecamatan Muntilan

Kecamatan Muntilan merupakan salah satu dari 21 kecamatan di Kabupaten Magelang yang luasnya ± 28,61 km^2 dan berada pada ketinggian 348 di atas permukaan laut, dengan batas-batas sebagai berikut:

- sebelah utara : Kecamatan Sawangan
- sebelah timur : Kecamatan Srumbung, Kecamatan Salam dan Kecamatan Ngluwar
- sebelah selatan : Kecamatan Borobudur
- sebelah barat : Kecamatan Mungkid

Jarak Kecamatan Muntilan dengan ibukota Kabupaten Magelang 17 km, ibukota provinsi Jawa Tengah 90 km dan ibukota negara 500 km.

Kecamatan Muntilan terbagi atas 13 desa dan 1 kelurahan serta terbagi atas 192 RW dan 492 RT. Adapun desa-desa dan kelurahan di Kecamatan Muntilan sebagai berikut:

1) Desa Tanjung
2) Desa Sokorini
3) Desa Sriwedari
4) Desa Congkrang
5) Desa Adikarto
8) Desa Ngawen
9) Desa Gunungpring
10) Desa Pucungrejo
11) Desa Tamanagung
12) Desa Gondosuli

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6) Desa Menayu
7) Desa Keji
13) Desa Sedayu
14) Kelurahan Muntilan

Berdasarkan Buku Statistik Umum Kabupaten Magelang 2016 jumlah pendudukan Kecamatan Muntilan 78.763 jiwa yang terdiri dari laki-laki 39.378 jiwa dan perempuan 39.385 jiwa.

4.1.2. Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan

Sebelum tahun 2016 OPD Kecamatan Muntilan dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 32 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan, namun sejak tahun 2016 dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Magelang dan Peraturan Bupati Magelang Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan.

4.1.3. Mandat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan

Sesuai Peraturan Bupati Magelang Nomor 66 Tahun 2016 diamanatkan bahwa kecamatan dibentuk dalam rangka membantu bupati melaksanakan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat desa dan/atau kelurahan di wilayah kecamatan serta melaksanakan tugas kewenangan daerah yang dilimpahkan oleh bupati dan tugas lain yang yang diperintahkan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan. Kecamatan dipimpin oleh

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Camat yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Bupati Magelang Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pendelegasian Sebagian Wewenang Bupati kepada Camat, diatur bahwa ruang lingkup sebagian wewenang bupati yang didelegasikan kepada camat meliputi 2 aspek yaitu perizinan dan non perizinan, yang meliputi:

(1) Ruang lingkup aspek perizinan meliputi:

a. penerbitan IMB dengan kriteria bangunan rumah tinggal, tidak bertingkat dan luas dibawah 100 m2

b. penerbitan Izin Gangguan untuk penerbitan IUMK; dan

c. penerbitan IUMK.

(2) Ruang lingkup aspek non perizinan meliputi:

a. rekomendasi, meliputi:

- permohonan legalitas Organisasi Kemasyarakatan dan Lembaga Swadaya Masyarakat, yang bergerak dibidang social dan berlokasi di wilayah kecamatan setempat;
- permohonan bantuan bidang sosial, pendidikan, keagamaan, kepemudaan, pembangunan dan lain-lain untuk penduduk kecamatan setempat; dan
- rekomendasi lainnya atas perintah Bupati dan bukan tugas umum pemerintahan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. koordinasi, meliputi:

- perencanaan dan pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan pihak lain di wilayah kecamatan setempat; dan
- koordinasi lainnya atas perintah Bupati/atasan dan bukan tugas umum pemerintahan.

c. pembinaan, meliputi:

- Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kelurahan;
- kepemudaan dan olah raga;
- kesenian dan budaya daerah;
- pelaku usaha mikro dan kecil; dan
- pembinaan lainnya atas perintah Bupati dan bukan tugas umum pemerintahan.

d. pengawasan, meliputi:

- pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan pihak lain;
- pelaku usaha mikro dan kecil;
- pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di desa;
- pemanfaatan dan pengamanan fasilitas pelayanan umum dan aset daerah; dan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

- pengawasan lainnya atas perintah Bupati dan bukan tugas umum pemerintahan.

e. fasilitasi, meliputi :

- pelaksanaan program/kegiatan SKPD;
- perekaman Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan penerbitan Kartu Keluarga (KK);
- evaluasi penyusunan Rancangan Peraturan Desa tentang APBDesa;
- Surat Keterangan Pindah Penduduk di dalam wilayah Kabupaten;
- legalisasi pengantar pendirian kelompok usaha, koperasi dan badan hukum lainnya;
- legalisasi proposal yang diajukan masyarakat meliputi proposal bantuan sosial dan pendidikan, proposal bantuan keagamaan, proposal bantuan pembangunan, proposal bantuan kepemudaan dan keolahragaan, proposal bantuan modal usaha; dan
- fasilitasi lainnya atas perintah Bupati dan bukan tugas umum pemerintahan.

f. penetapan, meliputi:

- pembentukan tim, panitia, kelompok kerja (pokja) tingkat kecamatan; dan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

- penetapan lainnya atas perintah Bupati dan bukan tugas umum pemerintahan.

g. penyelenggaraan, meliputi:

- pengambilan sumpah dan pelantikan antar waktu Anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD);
- pemberian cuti bagi Kepala Desa selain untuk keperluan ke luar negeri;
- pendataan dan penertiban pelaku usaha mikro dan kecil;
- pemungutan retribusi IMB untuk bangunan sesuai ruang lingkup kewenangannya;
- pemungutan retribusi izin gangguan untuk usaha kecil; dan
- pemberian Tanda Bukti Pendaftaran SPPL untuk jenis usaha sesuai ruang lingkup kewenangannya.

4.1.4. Visi dan Misi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan

Visi dan Misi OPD Kecamatan Muntilan sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Kecamatan Muntilan periode 2014-2019. Dengan mengacu dan berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Magelang periode 2014-2019, OPD Kecamatan Muntilan sebagai salah satu bagian dari wilayah dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada pada Pemerintah Kabupaten Magelang telah merumuskan visi yaitu :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

"Terwujudnya Tata Kelola Pemerintahan Kecamatan Muntilan yang semakin Profesional, Responsif, Efektif dan Inovatif Menuju Masyarakat Kecamatan Muntilan yang Lebih Maju dan Sejahtera."

Profesional mengandung makna good governance (supremasi hukum, akuntabilitas, partisipatif, transparansi, kesetaraan), kemampuan sumber daya manusia (SDM) aparatur kecamatan dan desa/kelurahan, pemahaman aturan dan prosedur, sikap dan perilaku sebagai birokrat dan pelayan. Responsif, mengandung makna daya tanggap atas permasalahan dan tuntutan masyarakat, cepat bertindak dan cepat menyesuaikan (dengan lingkungan dan tuntutan, aspiratif dan akomodatif. Efektif, mengandung makna berhasil guna yaitu dapat mencapai tujuan dengan memerankan fungsi koordinatif dan sinergisitas/sinkronisasi. Inovatif, mengandung makna penggalian dan pengembangan potensi sumber daya, perencanaan, dan pemberdayaan.

Untuk mewujudkan visi Kecamatan Muntilan, telah dirumuskan dalam empat misi sebagai berikut:

(1) Mewujudkan peningkatan kualitas aparatur pemerintah;

(2) Mewujudkan peningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat;

(3) Mewujudkan peningkatan fungsi koordinasi, sinergisasi dan sinkronisasi di tingkat kecamatan;

(4) Mengembangkan potensi dan kearifan lokal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.1.5. Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan

Sesuai Peraturan Bupati Magelang Nomor 66 Tahun 2016 susunan organisasi Kecamatan Muntilan meliputi:

a. Camat;

b. Sekretariat, membawahi:

   1) Subbagian Program dan Keuangan; dan

   2) Subbagian Administrasi Umum.

b. Seksi Tata Pemerintahan;

c. Seksi Pemberdayaan Masyarakat;

d. Seksi Kesejahteraan Rakyat;

e. Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum;

f. Kelurahan, untuk kecamatan yang di wilayah kerjanya telah dibentuk kelurahan; dan

h. Kelompok Jabatan Fungsional sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

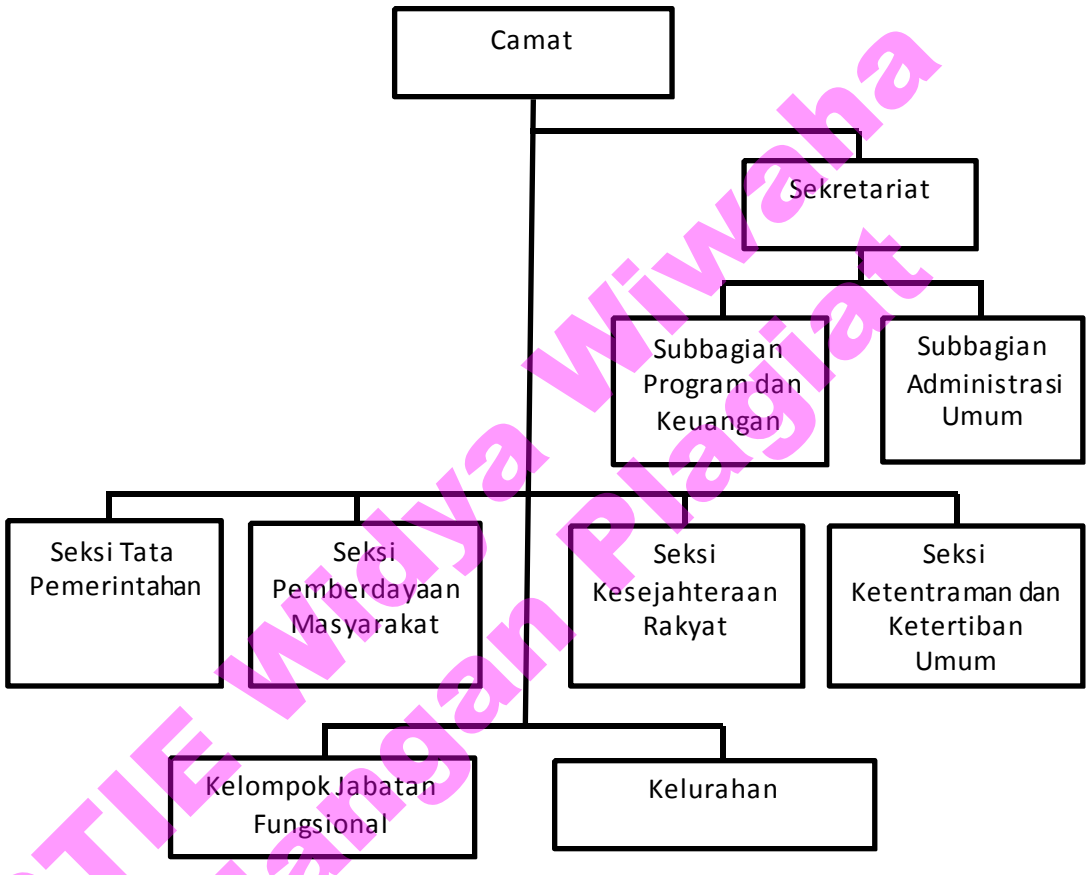
Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris Kecamatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada camat. Sedangkan masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada sekretaris kecamatan. Penempatan jabatan Camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi dan Kepala Subbagian ditetapkan dengan Keputusan Bupati.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Disamping jabatan Kepala Seksi dan Kepala Subbagian terdapat jabatan pelaksana. Jabatan pelaksana berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Seksi atau Kepala Subbagian atasan yang bersangkutan. Jumlah dan jenis jabatan pelaksana ditentukan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penempatan pejabat pelaksana ke dalam unit organisasi kecamatan ditetapkan dengan Keputusan Camat.

Struktur organisasi kecamatan sesuai Peraturan Bupati Magelang Nomor 66 Tahun 2016 sebagai berikut :

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Kecamatan



STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Adapun tugas pokok dan fungsi jabatan Camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Subbagian dan Kepala Seksi berdasarkan Peraturan Bupati Magelang Nomor 66 Tahun 2016 sebagai berikut :

a. Camat mempunyai tugas pokok memimpin pelaksanaan tugas Kecamatan yang meliputi pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat desa dan/atau kelurahan, peningkatan kesejahteraan rakyat, pemeliharaan ketenteraman, ketertiban umum di wilayah kecamatan dan melaksanakan tugas kewenangan daerah yang dilimpahkan oleh bupati serta tugas lain yang yang diperintahkan oleh peraturan perundang-undangan. Uraian tugas Camat adalah sebagai berikut:

    1) Menetapkan program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Kecamatan.
    2) Membagi tugas, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
    3) Menyelenggarakan urusan pemerintahan umum.
    4) Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat.
    5) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan peningkatan kesejahteraan rakyat.
    6) Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum.
    7) Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan daerah dan peraturan bupati.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

8) Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum.
9) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan perangkat daerah, UPT, pejabat perangkat daerah, dan instansi vertikal di kecamatan.
10) Membina dan mengawasi secara administratif penyelenggaraan kegiatan desa dan/atau kelurahan.
11) Menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja pemerintahan daerah kabupaten yang ada di kecamatan.
12) Menyelenggarakan tugas lain yang diperintahkan oleh peraturan perundang-undangan.
13) Menyelenggarakan tugas yang dilimpahkan oleh bupati untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten.
14) Memantau pelaksanaan kegiatan pemerintahan, keagamaan, pembangunan, sosial budaya, dan kemasyarakatan di desa/kelurahan.
15) Menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
16) Menyelenggarakan pelayanan publik dan survei kepuasan masyarakat.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

17) Menyelenggarakan penyusunan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan.
18) Mengarahkan dan mengendalikan pengelolaan kegiatan kesekretariatan.
19) Menyelenggarakan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Kecamatan.
20) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas pokok Memimpin pelaksanaan tugas Sekretariat Kecamatan yang meliputi perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang pengelolaan data dan perencanaan, administrasi keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga dan barang milik daerah, pelayanan publik, pengkoordinasian pelaksanaan tugas Seksi, serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan. Uraian tugas Sekretaris Kecamatan sebagai berikut :

1) Merumuskan program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Kecamatan.
2) Membagi tugas, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3) Mengkoordinasikan perumusan konsep kebijakan, pedoman pelaksanaan dan pedoman teknis dalam penyelenggaraan kesekretariatan kecamatan.
4) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Seksi.
5) Mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan hasil musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang) desa/ kelurahan dan kecamatan.
6) Membantu Camat dalam mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan perangkat daerah, UPT, pejabat perangkat daerah, dan instansi vertikal di kecamatan.
7) Mengarahkan dan mengendalikan penyusunan standar operasional prosedur dan standar pelayanan.
8) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pelayanan publik.
9) Mengarahkan dan mengendalikan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, verifikasi dan pelayanan keuangan.
10) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan pengelolaan surat menyurat dan kearsipan.
11) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan pengelolaan dokumentasi produk hukum, kegiatan, dan perpustakaan.
12) Merumuskan rencana kebutuhan, pengadaan, pemeliharaan, dan pengelolaan barang milik daerah.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

13) Mengkoordinasikan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
14) Mengarahkan dan mengendalikan penyusunan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan.
15) Memverifikasi pengelolaan administrasi, data, informasi dan publikasi.
16) Mengarahkan dan mengendalikan kegiatan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan masing-masing Seksi.
17) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat (SKM).
18) Mengarahkan dan mengendalikan pembinaan, fasilitasi, verifikasi dan pelayanan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.
19) Mengarahkan dan mengendalikan pembinaan, fasilitasi, verifikasi dan pelayanan di bidang kerumahtanggaan, kelembagaan, ketatalaksanaan, kehumasan, kerjasama, dan hukum.
20) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan pembangunan/pemeliharaan gedung yang bersifat sederhana, pembangunan/pemeliharaan gedung yang sumberdananya berasal dari jenjang pemerintah yang lebih tinggi dan/atau dari pihak ketiga.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

21) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas kesekretariatan.

22) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Kepala Subbagian Program dan Keuangan mempunyai tugas pokok memimpin pelaksanaan tugas Subbagian Program dan Keuangan yang meliputi penyiapan bahan perumusan kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang perencanaan, pemantauan, pengendalian, evaluasi, pelaporan dan pengelolaan keuangan serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan. Uraian tugas Kepala Subbagian Program dan Keuangan sebagai berikut :

1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Kecamatan.

2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.

3) Menyusun dokumen perencanaan pembangunan kecamatan berdasarkan hasil musyawarah pembangunan desa/kelurahan dan kecamatan.

4) Menyusun Standar Operasi dan Prosedur (SOP).

5) Memfasilitasi penyusunan Perjanjian Kinerja (PK) atau sejenis.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) penetapan maupun perubahan anggaran.
7) Melaksanakan pengujian dokumen keuangan dan penyiapan Surat Permintaan Pembayaran (SPP)/Surat Perintah Membayar (SPM).
8) Melaksanakan pengelolaan keuangan dan pembayaran belanja langsung dan belanja tidak langsung.
9) Melaksanakan verifikasi pertanggungjawaban realisasi keuangan, kegiatan dan anggaran.
10) Melaksanakan akuntansi dan pelaporan pertanggungjawaban realisasi keuangan.
11) Melaksanakan pengolahan data, analisis, penyajian informasi dan pengintegrasian data keuangan.
12) Melaksanakan pengendalian dan pengawasan pembukuan perbendaharaan.
13) Melaksanakan penatausahaan penerimaan, penyetoran, dan pelaporan pendapatan.
14) Mengkoordinasikan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
15) Melaksanakan pengelolaan dan pelayanan data, informasi dan publikasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

16) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran Kecamatan.
17) Menyusun laporan pelaksanaan program, kegiatan dan anggaran Kecamatan.
18) Menyusun akuntabilitas program, kegiatan dan anggaran berkala dan tahunan.
19) Melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang perencanaan, penatausahaan keuangan, pengendalian, evaluasi, pelaporan pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran.
20) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Subbagian Program dan Keuangan.
21) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Subbagian Program dan Keuangan.
22) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Kepala Subbagian Administrasi Umum mempunyai tugas pokok memimpin pelaksanaan tugas Subbagian Administrasi Umum yang meliputi penyiapan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang administrasi kepegawaian, kelembagaan dan ketatalaksanaan, penyelenggaraan urusan rumah tangga dan barang milik daerah, penyelenggaraan pelayanan publik

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan. Uraian tugas Kepala Subbagian Administrasi Umum sebagai berikut :

1) Menyusun rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran Subbagian Administrasi Umum.
2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
3) Menyusun Standar Pelayanan (SP).
4) Melaksanakan penyelenggaraan pelayanan publik.
5) Melaksanakan pengelolaan surat masuk dan keluar.
6) Melaksanakan pembuatan dan pengadaan naskah dinas.
7) Memfasilitasi pengelolaan, fasilitasi, dan pelayanan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam dan luar daerah.
8) Melaksanakan pengelolaan, fasilitasi, dan pelayanan keprotokolan dan penyelenggaraan rapat-rapat dinas.
9) Melaksanakan pengelolaan, fasilitasi, pelayanan dan pengendalian administrasi perjalanan dinas.
10) Memfasilitasi penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik.
11) Melaksanakan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumberdaya manusia.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

12) Melaksanakan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang ketatausahaan dan administrasi umum.
13) Melaksanakan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang pengadaan dan/atau pemeliharaan barang milik daerah.
14) Melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang kerumahtanggaan, keamanan dan ketertiban kantor.
15) Melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan.
16) Melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang hubungan masyarakat, kerjasama dan advokasi hukum.
17) Melaksanakan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang dokumentasi, perpustakaan, dan kearsipan.
18) Melaksanakan survei kepuasan masyarakat dan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.
19) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Subbagian Administrasi Umum.
20) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Subbagian Administrasi Umum.
21) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

e. Kepala Seksi Tata Pemerintahan mempunyai tugas pokok memimpin pelaksanaan tugas Seksi Pemerintahan yang meliputi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

penyiapan bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pertanahan, intensifikasi pajak dan retribusi daerah, komunikasi dan informatika, statistik, persandian serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan. Uraian tugas Kepala Seksi Tata Pemerintahan sebagai berikut :

1) Merumuskan program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Seksi Tata Pemerintahan.
2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
3) Memfasilitasi pemilihan Kepala Desa dan pengisian Perangkat Desa.
4) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan.
5) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap Kepala Desa dan/atau Lurah, Perangkat Desa dan/atau Aparatur Kelurahan.
6) Melaksanakan pembinaan, pengawasan, bimbingan, supervisi, fasilitasi dan layanan konsultasi pelaksanaan tertib administrasi pemerintahan desa dan/atau kelurahan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

7) Melaksanakan pembinaan, pengawasan, bimbingan, supervisi, fasilitasi dan layanan konsultasi pengelolaan keuangan dan aset desa.
8) Memfasilitasi pelaksanaan intensifikasi pajak dan retribusi daerah.
9) Mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan di wilayah kecamatan bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pertanahan, komunikasi dan informatika, statistik, serta persandian.
10) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa/kelurahan, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pertanahan, intensifikasi pajak dan retribusi daerah, komunikasi dan informatika, statistik, serta persandian.
11) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pertanahan, intensifikasi pajak dan retribusi daerah, komunikasi dan informatika, statistik, serta persandian.
12) Menyelenggarakan urusan pemerintahan umum lainnya berdasarkan azas tampung tantra di tingkat kecamatan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

13) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Seksi Tata Pemerintahan.

14) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Tata Pemerintahan.

15) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat mempunyai tugas pokok memimpin pelaksanaan tugas Seksi Pemberdayaan Masyarakat yang meliputi bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang pembinaan lembaga kemasyarakatan desa/kelurahan, perencanaan pembangunan wilayah kecamatan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, koordinasi penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, upaya pemberdayaan masyarakat di bidang pertanian, pangan, peternakan dan perikanan, perindustrian, perdagangan, koperasi usaha kecil menengah, pariwisata, lingkungan hidup, kehutanan, serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan. Uraian tugas Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat sebagai berikut :

1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran sesuai lingkup tugasnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
3) Melaksanakan fasilitasi kegiatan pemberdayaan masyarakat.
4) Melaksanakan fasilitasi perencanaan pembangunan desa/kelurahan.
5) Melaksanakan fasilitasi pembentukan lembaga desa/kelurahan.
6) Melaksanakan penguatan kapasitas lembaga kemasyarakatan desa/kelurahan.
7) Mendorong partisipasi masyarakat untuk ikut serta dalam perencanaan pembangunan lingkup kecamatan dalam forum musyawarah perencanaan pembangunan di desa / kelurahan dan kecamatan.
8) Mengoordinasikan penyusunan profil desa/kelurahan.
9) Melaksanakan fasilitasi pengembangan ekonomi masyarakat.
10) Melaksanakan fasilitasi pengembangan prasarana dan sarana desa.
11) Melaksanakan fasilitasi pengembangan partisipasi dan swadaya masyarakat.
12) Melaksanakan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
13) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja dan kegiatan pemberdayaan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

masyarakat di wilayah kerja yang dilaksanakan oleh perangkat daerah dan/atau UPT, instansi vertikal dan swasta.

14) Mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan di wilayah kecamatan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, pemberdayaan masyarakat dan desa, pertanian, pangan, peternakan dan perikanan, perindustrian, perdagangan, dan koperasi usaha kecil menengah, pariwisata, lingkungan hidup, dan kehutanan.

15) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang perencanaan pembangunan kecamatan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, pemberdayaan masyarakat dan desa, pertanian, pangan, peternakan dan perikanan, perindustrian, perdagangan, dan koperasi usaha kecil menengah, pariwisata, lingkungan hidup, dan kehutanan.

16) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan perencanaan pembangunan kecamatan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

perumahan rakyat dan kawasan permukiman, pemberdayaan masyarakat dan desa, pertanian, pangan, peternakan dan perikanan, perindustrian, perdagangan, dan koperasi usaha kecil menengah, pariwisata, lingkungan hidup, dan kehutanan.

17) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Seksi Pemberdayaan Masyarakat.
18) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Pemberdayaan Masyarakat.
19) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

g. Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas pokok Memimpin pelaksanaan tugas Seksi Kesejahteraan Rakyat yang meliputi penyiapan bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang koordinasi kegiatan keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, transmigrasi, serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan. Uraian tugas Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat sebagai berikut:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Seksi Kesejahteraan Rakyat.
2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
3) Memfasilitasi kegiatan kesejahteraan rakyat antara lain di bidang keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, pengelolaan bantuan sosial, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, dan transmigrasi.
4) Melaksanakan upaya preventif dan responsif dalam penanggulangan penyakit masyarakat.
5) Melaksanakan upaya preventif dan responsif dalam penanggulangan bencana.
6) Melaksanakan fasilitasi pengembangan sosial budaya masyarakat.
7) Mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan di wilayah kecamatan bidang keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, dan transmigrasi.

8) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, dan transmigrasi.

9) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, dan transmigrasi.

10) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Seksi Kesejahteraan Rakyat.

11) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Kesejahteraan Rakyat.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

12) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

h. Kepala Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas pokok memimpin pelaksanaan tugas Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum yang meliputi penyiapan bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang pembinaan wawasan kebangsaan, upaya ketenteraman dan ketertiban umum, perlindungan masyarakat, penegakan peraturan perundang-undangan daerah, penyalahgunaan narkotika, pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang perhubungan, serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan. Uraian tugas Kepala Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum sebagai berikut :

1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum.
2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
3) Melaksanakan penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum di wilayah kerja kecamatan.
4) Menjalin komunikasi yang intensif dengan tokoh masyarakat / pemuka agama yang berada di wilayah kerja kecamatan untuk

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

mewujudkan ketenteraman dan ketertiban umum masyarakat di wilayah kerja kecamatan.

5) Melaksanakan penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati dan Keputusan Bupati.
6) Melaksanakan upaya preventif dan responsif dalam penanggulangan bencana.
7) Melaksanakan upaya preventif dan responsif dalam penanggulangan penyakit masyarakat.
8) Melaksanakan upaya pengamanan atas aset pemerintah kabupaten di lingkungan perkantoran kecamatan.
9) Melaksanakan pemantauan terhadap hal-hal yang memungkinkan terjadinya gangguan ketentraman d an ketertiban umum.
10) Melaksanakan koordinasi teknis dengan SKPD yang membidangi penanggulangan gangguan ketentraman dan ketertiban umum.
11) Melaksanakan pengamanan tamu daerah yang berkunjung di wilayah kerja kecamatan.
12) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan sesuai lingkup tugasnya.
13) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang wawasan kebangsaan, upaya ketenteraman dan ketertiban umum, perlindungan masyarakat, penegakan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

peraturan perundang-undangan daerah, penyalahgunaan narkotika, pengkoordinasian pemerintahan bidang perhubungan.

14) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan wawasan kebangsaan, upaya ketenteraman dan ketertiban umum, perlindungan masyarakat, penegakan peraturan perundang-undangan daerah, penyalahgunaan narkotika, pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang perhubungan.
15) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum.
16) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum.
17) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4.1.6. Susunan Kepegawaian (Pegawai Aparatur Sipil Negara) Kecamatan Muntilan

Pegawai Aparatur Sipil Negara pada OPD Kecamatan Muntilan sebanyak 18 orang, yang terdiri dari pegawai golongan IV sebanyak 2 orang, pegawai golongan III sebanyak 13 orang dan pegawai golongan II sebanyak 3 orang, dengan susunan kepegawaian sebagai berikut :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1) Camat Muntilan, dijabat oleh Agus Purgunanto, SH, NIP 19600808 198903 1 009, pangkat/golongan : Pembina Tk. I / IV b, jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir Sarjana (Strata-1), masa kerja 28 tahun, dan tanggal pensiun 8 Agustus 2018.
2) Sekretaris Kecamatan Muntilan, dijabat oleh Amin Sudrajad, S.STP, M. Si, NIP 19780127 199703 1 001, pangkat/golongan : Penata Tk. I / III d, jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir Magister (Strata-2), masa kerja 20 tahun, dan tanggal pensiun 27 Januari 2036.
3) Kepala Subbagian Program dan Keuangan, dijabat oleh Sri Nuryati, SE, NIP 19751101 199503 2 004, pangkat/golongan : Penata Tk. I / III d, jenis kelamin perempuan, pendidikan terakhir Sarjana (Strata-1), masa kerja 22 tahun, dan tanggal pensiun 1 November 2033.
4) Kepala Subbagian Administrasi Umum, dijabat oleh Supiyatun, SE, NIP 19650220 198603 2 010, pangkat/golongan : Penata Tk. I / III d, jenis kelamin perempuan, pendidikan terakhir Sarjana (Strata-1), masa kerja 31 tahun, dan tanggal pensiun 20 Februari 2023.
5) Kepala Seksi Tata Pemerintahan, dijabat oleh Sukantar, S.Sos, NIP 19660312 198607 1 001, pangkat/golongan : Penata Tk. I / III d, jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir Sarjana (Strata-1), masa kerja 31 tahun, dan tanggal pensiun 12 Maret 2024

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6) Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat, dijabat oleh Aris Marjana, S.Pd, NIP 19631107 198503 1 005, pangkat/golongan : Penata Tk. I / IIId, jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir Sarjana (Strata-1), masa kerja 32 tahun, dan tanggal pensiun 7 November 2021.
7) Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat, dijabat oleh Drs. Titok Lestianto, MM, NIP 19681001 199802 1 004, pangkat/golongan: Pembina / III a, jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir Magister (Strata-2), masa kerja 19 tahun, dan tanggal pensiun 1 Oktober 2026.
8) Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum, dijabat oleh Puji Lestariyo Wibowo, B.Sc, NIP 19621128 198903 1 009, pangkat/golongan : Penata Tk. I / III d, jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir Sarjana Muda (Diploma-3), masa kerja 28 tahun, dan tanggal pensiun 28 November 2020.
9) Pejabat Pelaksana sebagai Verifikator Keuangan, dijabatoleh Rohyat, NIP 19660611 198903 1 030, pangkat/golongan : Penata Muda Tk. I / III b, jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir SLTA, masa kerja 28 tahun, dan tanggal pensiun 11 Juni 20204.
10) Pejabat Pelaksana sebagai Bendahara, dijabat oleh Intan Yuny Crhistanti, SIP, NIP 19760610 201001 2 016, pangkat/golongan : Penata Muda Tk. I / III b jenis kelamin perempuan, pendidikan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

terakhir Sarjana (Strata-1), masa kerja 7 tahun, dan tanggal pensiun 10 Juni 2034.

11) Pejabat Pelaksana sebagai Pengadministrasi Perizinan, dijabat oleh Hari Siswanto, NIP 19631212 198402 1 006, pangkat/golongan : Penata Muda Tk. I / III b jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir SLTA, masa kerja 33 tahun, dan tanggal pensiun 12 Desember 2021.

12) Pejabat Pelaksana sebagai Pengadministrasi Umum dijabat oleh 3 orang, yaitu:

    (1) Nama Suharyono, NIP 19590803 198607 1 002, pangkat/golongan : Penata Muda Tk. I / III b jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir SLTA, masa kerja 31 tahun, dan tanggal pensiun 3 Agustus 2017. Yang bersangkutan terhitung mulai tanggal 1 September 2017 telah purna tugas.

    (2) Nama Anang Tjahya Santjaka, NIP 19640728 199303 1 006, pangkat/golongan : Pengatur Tk. I / II d jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir SLTP, masa kerja 24 tahun, dan tanggal pensiun 28 Juli 2022.

    (3) Nama Nurkhayati, NIP 19660302 198607 2 002, pangkat/golongan : Pengatur / II c jenis kelamin perempuan, pendidikan terakhir SLTP, masa kerja 31 tahun, dan tanggal pensiun 2 Maret 2024.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

13) Pejabat Pelaksana sebagai Pengadministrasi Pemerintahan dijabat oleh 2 orang, yaitu:

(1) Nama Yusuf Indra Darmawan, A.Md, NIP 19810104 200501 1 004, pangkat/golongan : Penata Muda Tk. I / III b jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir Sarjana Muda (Diploma-3), masa kerja 12 tahun, dan tanggal pensiun 4 Januari 2039.

(2) Nama Kaderi, NIP 19681001 200701 1 015, pangkat/golongan : Pengatur / II c jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir SLTP, masa kerja 10 tahun, dan tanggal pensiun 1 Oktober 2026.

14) Pejabat Pelaksana sebagai Pengadministrasi Pemberdayaan Masyarakat, dijabat oleh Harnanta, NIP 19671225 199403 1 012, pangkat/golongan : Penata Muda Tk. I / III b jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir SLTA, masa kerja 23 tahun, dan tanggal pensiun 25 Desember 2025.

15) Pejabat Pelaksana sebagai Pengadministrasi Kesejahteraan Rakyat, dijabat oleh Sri Widayati, NIP 19640404 198702 2 003, pangkat/golongan : Penata Muda Tk. I / III b jenis kelamin perempuan, pendidikan terakhir SLTA, masa kerja 30 tahun, dan tanggal pensiun 4 April 2022.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.2. Pengamatan Lingkungan *(scanning environment)* organisasi

4.2.1. Analisa Lingkungan Internal

Kegiatan analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan *(strengths)* dan kelemahan *(weaknesses)* yang dimiliki OPD Kecamatan Muntilan. Dalam penelitian ini, aspek yang ditetapkan sebagai fakor internal terdiri dari (1) aspek organisasi dan menejemen, dan (2) aspek personalia. Aspek organisasi dan manajemen meliputi stuktur organisasi, komunikasi, sistem pengendalian, budaya organisasi, liingkungan kerja, kapabilitas dan gaya kepemimpinan.. Aspek personalia meliputi kuantitas dan kualitas SDM, system penilaian pekerjaan, pemberian kompensasi/penghargaan, kedisiplinan dan sistem pengembangan karier.

Hasil identifikasi aspek organisasi dan manajemen sebagai berikut:

1) Struktur organisasi

Ditinjau dari struktur organisasi belum memenuhi benan tugas organisasi, walaupun telah terdapat garis komando/perintah yang tegas dan mekanisme koordinasi yang jelas. Menurut Sekretaris Kecamatan, ditinjau dari beban tugas belum proporsonal diantara jabatan struktural. Hal ini dapat dilihat pada Subbagian Administrasi Umum yang mengelola administrasi kepegawaian, kearsipan dan asset ditambah mengelola pelayanan umum. Untuk itu perlu dibentuk Seksi Pelayanan Umum sebagaimana telah

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dilaksanakan sebelum diterbitkan Peraturan Bupati Magelang Nomor 66 Tahun 2016 atau saat masih berlakunya Peraturan Daerah Nomor 32 Tahun 2008.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat, bila ditinjau dari penataan/penempatan personil belum proporsional. Hal ini dapat dilihat pada penempatan jabatan pelaksana /staf pada Seksi dan Subbagian. Pada Seksi Tata Pemerintahan terdapat 2 orang pejabat pelaksana. Pada Seksi Pemberdayaan Masyarakat terdapat 1 orang pejabat pelaksana. Pada Subbagian Program dan Keuangan terdapat 2 orang pejabat pelaksana. Pada Subbagian Administrasi Umum terdapat 3 orang pejabat pelaksana, ditambah 1 orang Tenaga Kontrak. Sedangkan pada Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum tidak ada pejabat pelaksana.

2) Komunikasi

Menurut Kasubbagian Administrasi Umum, dalam melaksanakan komunikasi diantara para pegawai ASN Kecamatan Muntilan ternyata berjalan lancar. Media komunikasi yang digunakan antara lain: *face to face* untuk membahas informasi yang sangat penting maupun rahasia, melalui alat komunikasi (telepon dan handphone) untuk membahas informasi yang rutin maupun biasa dan menggunakan forum rapat staf baik rutin maupun insidental.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Hubungan antara pimpinan dengan bawahan, dan hubungan diantara pegawai berjalan lancer. Upaya yang dilakukan dalam menjalin komunikasi antara lain : melaksanakan apel pagi yang dilanjutkan saling bersalaman diantara peserta apel, menjalin komunikasi diruang kerja dan kadang-kadang melakukan rekreasi bersama.

3) Sistem pengendalian

Berdasar observasi, sistem pengendalian organisasi yang sering disebut Pengawasan Melekat (Waskat) belum optimal. Rencana kerja harian belum disusun oleh setiap pegawai ASN Kecamatan Muntilan sehingga atasan sulit untuk mengendalikan pekerjaan yang dilaksanakan oleh pejabat pelaksana. Kondisi tersebut berakibat pejabat pelaksana cenderung menunggu perintah dari atasan. Disamping hasil kinerja harian tiap pegawai ASN sulit diukur.

4) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi. Budaya organisasi yang ada pada OPD Kecamatan Muntilan cukup baik. Budaya organisasi tersebut meliputi : sopan santun, saling tegur sapa, saling berjabat tangan, saling berkunjung apabila ada pegawai atau keluarga pegawai yang sedang sakit, takziah apabila ada keluarga pegawai yang meninggal dunia, menghimpun dana

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

sosial yang bersumber dari gaji pegawai untuk aksi-aksi sosial, melaksanakan acara lepas sambut apabila ada pegawai yang alih tugas maupun pensiun.

5) Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi lingkungan kerja cukup memadai. Kecamatan Muntilan memiliki 1 buah gedung kantor yang dilengkapi dengan 1 buah pendopo dan halaman cukup luas. Camat mendapat fasilitas 1 buah mobil dinas, Sekretaris Kecamatan dan setiap pejabat struktural eselon IV mendapat fasilitas 1 buah kendaranan dan 1 buah laptop. Setiap ruang kerja dilengkapi dengan meja kerja, kursi kerja, filling cabinet, dan almari buku/arsip. Untuk keperluan rapat telah tersedia meja kursi rapat, sound system, dan LCD monitor.

Fasilitas kantor yang belum memadai antara lain : (1) ruang rapat berupa pendopo terbuka sehingga perlengkapan rapat (meja kursi, LCD dan soundsistem) harus bongkar pasang, (2) belum tersedia ruang arsip yang memadai, (3) ruang kerja belum memadai, misalnya ruang Kepala Seksi dan Kepala Subbagian menjadi satu ruangan (tidak terpisah).

6) Kapabilitas dan gaya kepemimpinan

Kapabilitas kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mengatur, memgelola dan memerintah bawahannya, Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap pimimpin dalam menghadapi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

bawahannya. Kapabilitas dan gaya kepemimpinan pada OPD Kecamatan Muntilan cukup baik. Perilaku pemimpin baik pada eselon III maupun eselon IV menyenangkan, mengayomi, dan bersifat mendidik serta mengayomi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada OPD Kecamatan Muntilan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dalam memimpin melibatkan dan memberdayakan bawahan.

Hasil identifikasi aspek personalia sebagai berikut:

1) Kuantitas dan kualitas SDM

Jumlah pegawai ASN Kecamatan Muntilan sebanyak 18 orang. Ditinjau dari kuantitas jumlah pegawai ASN Kecamatan Mutilan cukup memadai dibandingkan pada kecamatan lainnya di Kabupaten Magelang

Tabel 4.1
Jumlah pegawai ASN Kecamatan Muntilan
berdasarkan tingkat pendidikan dan pangkat/golongan
Tahun 2017

Pendidikan						Golongan			
S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD	IV	III	II	I
2	6	2	6	2	-	2	13	3	-

Dari Tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa kualitas pegawai ASN Kecamatan Muntilan ditinjau dari tingkat pendidikan disimpulkan baik, karena 55,6 % berpendidikan sarjana muda, sarjana dan magister.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.2
Jumlah pegawai ASN Kecamatan Muntilan
berdasarkan jenis kelamin dan usia produktif
Tahun 2017

Jenis kelamin		Usia produktif	
Laki-laki	Perempuan	Sangat produktif (15 – 49)	Produktif (50 – 64)
13	5	6	12

Badan Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan kelompok usia produktif adalah usia ketika seseorang dianggap dapat berproduksi atau menghasilkan sesuatu atau mereka yang berada dalam rentang usia 15 sampai dengan 64 tahun. BPS membedakan penduduk usia produktif menjadi 2 kategori, yang pertama Usia Sangat Produktif (15 - 49), dan kedua Usia Produktif (50 - 64).

Dari Tabel 4.2 tersebut dapat diketahui bahwa pegawai ASN Kecamatan Muntilan sebesar 66,67 % masuk kategori usia produktif, dan hanya 33,33 % masuk kategori sangat produktif sehingga perlu dimotivasi agar kinerjanya optimal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.3
Jumlah pegawai ASN Kecamatan Muntilan
berdasarkan masa kerja
Tahun 2017

Masa kerja keseluruhan					
5-10 tahun	11-15 tahun	16-20 tahun	21-25 tahun	26-30 tahun	31-35 tahun
2	1	2	3	4	6

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa 72,22 % pegawai ASN Kecamatan Muntilan telah bekerja dan mengabdikan diri selama kurun waktu 21 s/d 35 tahun. Dengan demikian sebagian besar memiliki pengetahuan pekerjaan secara baik atau memiliki kompetensi sosial kultural yang cukup baik sehingga akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kuantitas dan kualitas SDM pada OPD Kecamatan Muntilan cukup memadai.

2) Sistem penilaian kinerja

Penerapan system penilaian kinerja pada OPD Kecamatan Muntilan belum optimal. Menurut hasil observasi ternyata pelaksanaan penilaian kinerja pegawai oleh atasan langsung belum memenuhi ketentuan yang berlaku, masih cenderung untuk memenuhi kelengkapan administrasi kepegawaian. Pencantuman angka-angka pada formulir SKP belum disinergikan dengan data dan fakta yang akurat. Penilaian perilaku kerja pegawai juga belum memenuhi kaidah-kaidah yang ditentukan.

Kondisi ini berakibat hasil penilaian kinerja tidak berdampak pada peningkatan kepribadian, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen dan kedisiplinan pegawai sehingga tidak berdampak pula pada peningkatan kinerja organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3) Pemberian kompensasi/penghargaan

Ditinjau dari aspek pemberian kompensasi/penghargaan dapat dikategorikan sangat memadai. Setiap pegawai ASN Kecamatan Muntilan mendapatkan kompensasi berupa :

a. Gaji bulanan
b. Tunjangan istri/suami dan anak
c. Tunjangan beras
d. Tunjangan struktural bagi pejabat struktural
e. Tunjangan fungsional umum bagi jabatan pelaksana/staf
f. Jaminan kesehatan (ASKES), jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian
g. Tabungan Perumahan (TAPERUM)
h. Gaji ke-13 dan gaji ke-14 setiap tahun sekali.

Disamping memperoleh gaji, tunjangan dan jaminan pegawai ASN juga mendapatkan hak cuti, yaitu cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti kerena alasan penting, cuti bersama dan cuti diluar tanggungan negara. Pegawai ASN yang telah berbakti selama 10 tahun atau 20 tahun atau 30 tahun lebih secara terus menerus dengan menunjukkan kecakapan, kedisiplinan,kesetiaan dan pengabdiannya sehingga dapat dijadikan teladan bagi setiap pegawai lainnya akan mendapatkan penghargaan Satyalancana Karya Setya. Satyalancana Karya Setya dibagi dalam 3 kategori

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

yaitu Satyalancana Karya Setya 10 tahun, Satyalancana Karya Setya 20 tahun dan Satyalancana Karya Setya 30 tahun.

Penghargaan lainnya yang diberikan kepada Pegawai ASN adalah kenaikan pangkat yaitu sebuah penghargaan yang diberikan oleh negara kepada seorang pegawai ASN atas kerja dan pengabdian yang telah dilakukannya. Secara umum kenaikan pangkat dapat dibagi 5 jenis yaitu: (1) kenaikan pangkat pilihan, (2) kenaikan pangkat regular, (3) kenaikan pangkat anumerta, (4) kenaikan pangkat pengabdian, dan (5) kenaikan pangkat prajurit wajib.

4) Kedisiplinan

Disiplin kerja pada hakekatnya merupakan usaha pegawai ASN untuk menjalankan aktifitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja meliputi ketaatan memenuhi waktu masuk dan pulang kerja juga disiplin mengerjakan tugas pekerjaan sesuai yang telah ditentukan dan diselesaikan tepat waktu pula.

Dari hasil observasi diketahui bahwa tingkat kedisiplinan pegawai ASN Kecamatan Muntilan masih rendah. Sering terdapat pegawai yang hadir ke kantor saat apel pagi, setelah apel pagi pergi meninggalkan kantor namun bukan kepentingan kedinasan dan setelah tutup jam kantor hadir kembali. Kasus yang lain terdapat sebagian pegawai selama jam kerja mulai

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

apel pagi dan apel siang berada di kantor, namun tidak mengerjakan tugas pekerjaannya. Sistem presensi/absensi secara manual sering disalahgunakan oleh pegawai, khususnya dalam pencantuman jam hadir dan jam pulang.

5) Sistem pengembangan karier.

Sistem pengembagan karier pada hakekatnya merupakan lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai ASN dengan pola gerakan posisi pegawai baik secara horizontal maupun vertikal yang selalu mengarah pada tingkat atau jenjang posisi yang lebih tinggi.

Dari hasil opservasi dapat diketahui bahwa seleksi dan promosi jabatan belum adil dan kompetitif. Sering dalam penempatan pegawai ASN dalam jabatan tertentu tidak mempertimbangkan kualifikasi dan kompetensi, justru lebih mempertimbangan kedekatan hubungan dan kepentingan politik (politisasi birokrasi).

Sesuai Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diamanatkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi meliputi : (a) kompetensi teknis, (b) kompetensi manajerial, (c) kompetensi sosial kultural, (d) integritas, dan (e) moralitas.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerjasama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Masih terdapat penempatan pegawai ASN dalam jabatan yang tidak sesuai kompetensi, dan terjadi gap kompetensi pegawai yang ada dengan persyaratan kompetensi jabatan yang diduduki, sehingga kinerja/produktivitas belum optimal. Manajemen kinerja pegawai belum berjalan sehingga berdampak pada belum dapat dilaksanakannya identifikasi kelompok pegawai yang potensial (talent pool) untuk kaderisasi kepemimpinan. Sistem pembinaan karier pegawai belum dapat memberikan kejelasan karier pegawai yang memiliki prestasi baik.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.2.2. Analisa Lingkungan Eksternal

Kegiatan analisa lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang *(opportunities*) dan ancaman *(threats)* yang berada di luar OPD Kecamatan Muntilan, namun dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam suatu hubungan timbal balik. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan jauh/makro/umum dan lingkungan industry/mikro/dekat. Dalam penelitian ini, aspek yang ditetapkan sebagai lingkungan jauh/makro/umum meliputi: (1) faktor politik, (2) faktor ekonomi, (3) faktor sosial, dan (4) faktor teknologi. Sedangkan aspek yang ditetapkan sebagai lingkungan industri/mikro/dekat yaitu pelanggan. Yang dimaksud pelanggan dalam penelitian ini yaitu masyarakat, karena OPD Kecamatan Muntilan merupakan organisasi non profit.

1) Faktor politik

Ditinjau dari faktor poltik menunjukan adanya dukungan pemerintah dan DPR terhadap pegawai ASN. Lahirnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara secara nyata memberikan peran kepada pegawai ASN sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan public yang professional, bebs dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Disamping itu pegawai ASN memiliki tugas sebagai

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ujung tombak dalam mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam rangka pengembangan pegawai ASN telah diterbitkan beberapa regulasi, antara lain : (1) Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS; • (2) Peraturan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS, (3) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, (4) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Sebagai bentuk perhatian terhadap pegawai ASN maka pemerintah mengangkat menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara yang berwenang dalam perumusan dan penetapan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi kebijakan, serta pengawasan atas pelaksanaan kebijakan ASN. Disamping itu pemerintah juga membentuk Komisi ASN (KASN), Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Komisi ASN adalah lembaga non struktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik. Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah lembaga pemerintah non kementrian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatian ASN. Badan Kepegawaian Negara (BKN)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

adalah lembaga pemerintah nonkementrian yang diberikan kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan manajemen ASN.

Penerapan Sistem Merit sebagai upaya mewujudkan pegawai ASN yang profesional. Sistem Merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

2) Faktor ekonomi

Ditinjau dari faktor ekonomi memang tidak berpengaruh besar terhadap penyelenggaraan tugas pokok fungsi OPD Kecamatan Muntilan, karena sebagai organisasi pemerintah tidak mengutamakan profit dan dituntut keberadaannya dalam kondisi perekonomian apapun.

Dampak langsung krisis ekonomi global terhadap pegawai ASN antara lain: (1) rendahnya daya beli pegawai ASN dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari, (2) rendahnya kemampuan pegawai ASN untuk memenuhi kebutuhan biaya pendidikan bagi anak-anaknya, dan (3) terbatasnya anggaran pelatihan, bimbingan teknis (bimtek) serta pendidikan pelatihan (diklat) bagi pegawai ASN.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3) Faktor sosial

Birokrasi sebagai sebuah organisasi, lahir dan bertumbuh dalam sebuah kehidupan manusia yang selalu memiliki kebudayaan yang memungkinkan terciptanya sebuah akulturasi dan asimilasi antara birokrasi dan kebudayaan masyarakat setempat. Sehingga dengan demikian kinerja dan karakteristik birokrasi di suatu daerah akan selalu punya kaitan erat dengan latar belakang budaya setempat dan masyarakat sebagai bagian dari kebudayaan tersebut.

Oleh karena itu budaya, kultur, cara pandang masyarakat terhadap birokrasi serta prilaku masyarakat dalam memperlakukan birokrasi, mempunyai implikasi yang besar terhadap kinerja birokrasi. Dan perubahan dalam cara pandang masyarakat tentunya pula akan mengubah kinerja birokrasi secara langsung maupun tidak langsung.

4) Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisensi kinerja birokrasi. Teknologi informasi dan komunikasi diaplikasikan oleh pegawai ASN untuk mendukung kelancaran kinerja birokrasi, antara lain: (1) media interaksi pemerintah dengan masyarakat, yang dilakukan secara elektronik (digital), (2) aplikasi teknologi informasi dikemas dalam bentuk dukungan penyediaan informasi, dan otomasi perkantoran, mulai dari aplikasi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

yang sederhana sampai dengan aplikasi yang komprehensif, guna mendukung para birokrat dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, (3) database yang memuat referensi hasil olahan data yang besar dan tersebar dengan cepat dan mudah terintegrasi dalam suatu database sehingga pengambilan keputusan dapat diambil secara cepat dan objektif, dan (4) Pelayanan masyarakat yang bersifat baku tetapi dengan frekuensi yang besar dapat didukung dengan aplikasi teknologi mendukung otomasi layanan. OPD Kecamatan Muntilan telah menerapkan beberapa aplikasi, antara lain : SIAK, Simda, Simoneva, Simpeg, Sinar dan lain-lain.

Berdasarkan uraian diatas, nampak bahwa kemajuan teknologi merupakan peluang OPD Kecamatan Muntilan dalam meningkatkan kinerja SDM. Disisi lain kemajuan teknologi juga merupakan kelemahan bagi sebagian kecil SDM yang tidak dapat mengoperasikan teknologi infomasi. Hasil observasi diketahui bahwa masih terdapat 5 orang yang tidak mampu mengoperasikan teknologi infomasi.

Tabel 4.4
Jumlah pegawai berdasarkan
kemampuan mengoperasikan teknologi informasi

Sangat mampu	Mampu	Cukup mampu	Tidak mampu
1	7	5	5

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5) Pelanggan/masyarakat

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan sebagai organisasi pemerintahan tidak berorientasi pada provit namun berorientasi pada pelayanan masyarakat. Sehingga yang dimaksud sebagai pelanggan pada OPD Kecamatan Muntilan adalah masyarakat dan organisasi pemerintahan desa/kelurahan di wilayah Kecamatan Muntilan.

Fenomena yang masih ada saat ini adalah masih adanya krisis kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi. Birokrasi dicemoohkan, disepelekan, bahkan ditentang kebijakan dan tindakannya. Terjadinya kesan negatif dan krisis kepercayaan terhadap birokrasi tersebut disebabkan karena birokrasi selama ini tidak bisa merespon keinginan warga masyarakat dan bekerja lambat, berhati-hati dan metodologinya sudah tidak diterima oleh orang yang perlu layanan cepat, efisien, tepat waktu dan sederhana.

Selanjutnya dalam era globalisasi ini masyarakat mengharapkan terwujudnya birokrasi yang profesional, dengan menerapkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan keterbukaan, efisiensi dan efektifitas, serta partisipasi, yang pelaksanaannya dilakukan secara demokratis sebagai suatu kesatuan yang utuh.

Dari uraian diatas diketahui bahwa krisis kepecayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi merupakan acaman bagi OPD Kecamatan Muntilan, sedangkan harapan masyarakat terwujudnya

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

briokrasi yang profesional merupakan peluang bagi OPD Kecamatan Muntilan.

4.3. Penentuan IFAS *(Internal Strategic Factors Analysis Summary)* dan EFAS *(External Strategic Factors Analysis Summary)*

Dari hasil Pengamatan Lingkungan (scanning environment) organisasi baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal berhasil dikumpulkan dan dikelompokkan faktor-faktor dalam kategori kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Faktor-faktor internal dibagi dalam dua kelompok yaitu kekuatan dan kelemahan. Sedangkan faktor-faktor eksternal dibagi dalam dua kelompok yaitu peluang dan ancaman. Pengelompokan tersebut dimasukkan dalam table IFAS dan EFAS. Data IFAS terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Data EFAS terdiri dari peluang dan ancaman

Setelah meneliti kondisi internal diperoleh aspek kekuatan dan kelemahan sebagai berikut:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.5
Kekuatan dan Kelemahan SDM pada OPD Kecamatan Muntilan

IFAS			
Kekuatan		Kelemahan	
1.	Komunikasi intern SDM organisasi dan budaya organisasi cukup baik	1.	Struktur organisasi belum memenuhi beban tugas organisasi
2.	Kondisi lingkungan kerja cukup memadai	2.	Pengawasan melekat belum optimal
3.	Kapabilitas dan gaya kepemimpinan cukup baik	3.	Penerapan sistem penilaian kinerja belum optimal
4.	Kuantitas dan kualitas SDM cukup memadai	4.	Penegakkan disiplin SDM belum optimal
5.	Pemberian kompensasi/penghargaan cukup memadai	5.	Seleksi dan promosi jabatan belum adil dan kompetitif

Setelah meneliti kondisi eksternal diperoleh aspek peluang dan ancaman sebagai berikut:

Tabel 4.6
Peluang dan Ancaman SDM pada OPD Kecamatan Muntilan

EFAS			
Peluang		Ancaman	
1.	Dukungan pemerintah dan DPR terhadap pegawai ASN	1.	Terbatasnya anggaran pelatihan, bimtek dan diklat bagi pegawai ASN
2.	Kultur budaya masyarakat mendukung kinerja SDM	2.	Perkembangan teknologi yang pesat dan semakin canggih
3.	Aplikasi teknologi informasi yang komprehensif dan online	3.	Krisis kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi
4.	Harapan masyarakat terwujudnya birokrasi yang profesional		

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.4. Pembobotan IFAS *(Internal Strategic Factors Analysis Summary)* dan EFAS *(External Strategic Factors Analysis Summary)*

Setelah IFAS dan EFAS ditentukan, tahap selanjutnya adalah pembobotan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Memberikan bobot subtotal untuk kategori Kekuatan dan Kelemahan pada IFAS dengan cara membagi jumlah kekuatan dan kelemahan dengan total keduanya. Demikian juga bobot subtotal untuk kategori Peluang dan Ancaman pada EFAS dengan cara membagi jumlah Peluang dan Acaman dengan total keduanya.

   a. Pembobotan Kekuatan dan Kelemahan

      Jumlah faktor Kekuatan sebanyak 5 dan factor Kelemahan sebanyak 5, maka bobot subtotal masing-masing adalah:

      - Kekuatan = 5 : 10 = 0,5
      - Kelemahan = 5 : 10 = 0,5

   b. Pembobotan Peluang dan Ancaman

      Jumlah faktor Peluang sebanyak 4 dan faktor Ancaman sebanyak 3, maka bobot subtotal masing-masing adalah:

      - Peluang = 4 : 7 = 0,600
      - Ancaman = 3 : 7 = 0,400

2) Tahap selanjutnya melakukan perbandingan berpasangan dari semua faktor untuk setiap kategori kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman. Selanjutnya dibuat matriks normalisasi untuk mengetahui persentase dari

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

masing-masing kriteria tersebut. Adapun hasil pembobotan IFAS dan EFAS dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.7
Pembobotan IFAS

IFAS	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
Kekuatan				
1. Komunikasi intern SDM organisasi dan budaya organisasi cukup baik	0,115			
2. Kondisi lingkungan kerja cukup memadai	0,080			
3. Kapabilitas dan gaya kepemimpinan cukup baik	0,075			
4. Kuantitas dan kualitas SDM cukup memadai	0,125			
5. Pemberian kompensasi/penghargaan cukup memadai	0,105			
Sub Total	**0,500**			
Kelemahan				
1. Struktur organisasi belum memenuhi beban tugas organisasi	0,080			
2. Pengawasan melekat belum optimal	0,110			
3. Penerapan sistem penilaian kinerja belum optimal	0,120			
4. Penegakkan disiplin SDM belum optimal	0,115			
5. Seleksi dan promosi jabatan belum adil dan kompetitif	0,075			
Sub Total	**0,500**			
Total	**1,000**			

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.8
PEMBOBOTAN EFAS

EFAS	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
Peluang				
1. Dukungan pemerintah dan DPR terhadap pegawai ASN	0,175			
2. Kultur budaya masyarakat mendukung kinerja SDM	0,125			
3. Aplikasi teknologi informasi yang komprehensif dan online	0,165			
4. Harapan masyarakat terwujudnya birokrasi yang profesional	0,135			
Sub Total	**0,600**			
Ancaman				
1. Terbatasnya anggaran pelatihan, bimtek dan diklat bagi pegawai ASN	0,135			
2. Perkembangan teknologi yang pesat dan semakin canggih	0,155			
3. Krisis kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi	0,110			
Sub Total	**0,400**			
Total	**1,000**			

4.5. Peratingan dan Positioning

Setelah semua faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang tercantum dalam IFAS dan EFAS telah dibobot, langkah selanjutnya melakukan pemberian rating untuk setiap faktor pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam matriks IFAS dan matriks EFAS. Adapun ketentuan pemberian rating sebagai berikut:

1) Angka 1 : Sangat tidak urgent

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2) Angka 2 : Tidak urgent

3) Angka 3 : Cukup urgent

4) Angka 4 : Urgent

5) Angka 5 : Sangat urgent

Nilai sub total kategori Kekuatan (S) dikurangi nilai sub total kategori Kelemahan (W) pada IFAS sehingga menjadi Total (S-W). Demikian juga nilai sub total kategori Peluang (O) dikurangi nilai sub total kategori Ancaman (T) sehingga menjadi Total (O-T).

Tabel 4.9
MATRIKS IFAS

IFAS	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
Kekuatan *(Strengths)*				
1. Komunikasi intern SDM organisasi dan budaya organisasi cukup baik	0,115	4	0,460	
2. Kondisi lingkungan kerja cukup memadai	0,080	3	0,240	
3. Kapabilitas dan gaya kepemimpinan cukup baik	0,075	2	0,150	
4. Kuantitas dan kualitas SDM cukup memadai	0,125	4	0,500	
5. Pemberian kompensasi/penghargaan cukup memadai	0,105	3	0,315	
Sub Total	**0,500**		**1,665**	
Kelemahan *(Weaknesses)*				
1. Struktur organisasi belum memenuhi beban tugas organisasi	0,080	2	0,160	
2. Pengawasan melekat belum optimal	0,110	3	0,330	
3. Penerapan sistem penilaian kinerja belum optimal	0,120	3	0,360	
4. Penegakkan disiplin SDM belum optimal	0,115	4	0,460	
5. Seleksi dan promosi jabatan belum adil dan kompetitif	0,075	2	0,150	
Sub Total	**0,500**		**1,460**	
Total (S - W)	**1,000**		**0,205**	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.10
MATRIKS EFAS

EFAS	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
Peluang *(Opportunities)*				
1. Dukungan pemerintah dan DPR terhadap pegawai ASN	0,175	4	0,700	
2. Kultur budaya masyarakat mendukung kinerja SDM	0,125	2	0,250	
3. Aplikasi teknologi informasi yang komprehensif dan online	0,165	4	0,660	
4. Harapan masyarakat terwujudnya birokrasi yang profesional	0,135	3	0,405	
Sub Total	**0,600**		**2.015**	
Ancaman *(Threats)*				
1. Terbatasnya anggaran pelatihan, bimtek dan diklat bagi pegawai ASN	0,135	4	0,540	
2. Perkembangan teknologi yang pesat dan semakin canggih	0,155	3	0,465	
3. Krisis kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi	0,110	3	0,330	
Sub Total	**0,400**		**1.335**	
Total (O – T)	**1,000**		**0,680**	

Nilai Total (S-W) dan Nilai Total (O-T) dicantumkan pada Matriks Positioning Organisasi sehingga akan terlihat posisi strategis organisasi terletak pada Kuadran 1 (mendukung strategi *Agresif*) atau Kuadran 2 (mendukung strategi *Diversifikasi*) atau Kuadran 3 (mendukung strategi *Defensif*) ataukah Kuadran 4 (mendukung strategi *Turn Around*).

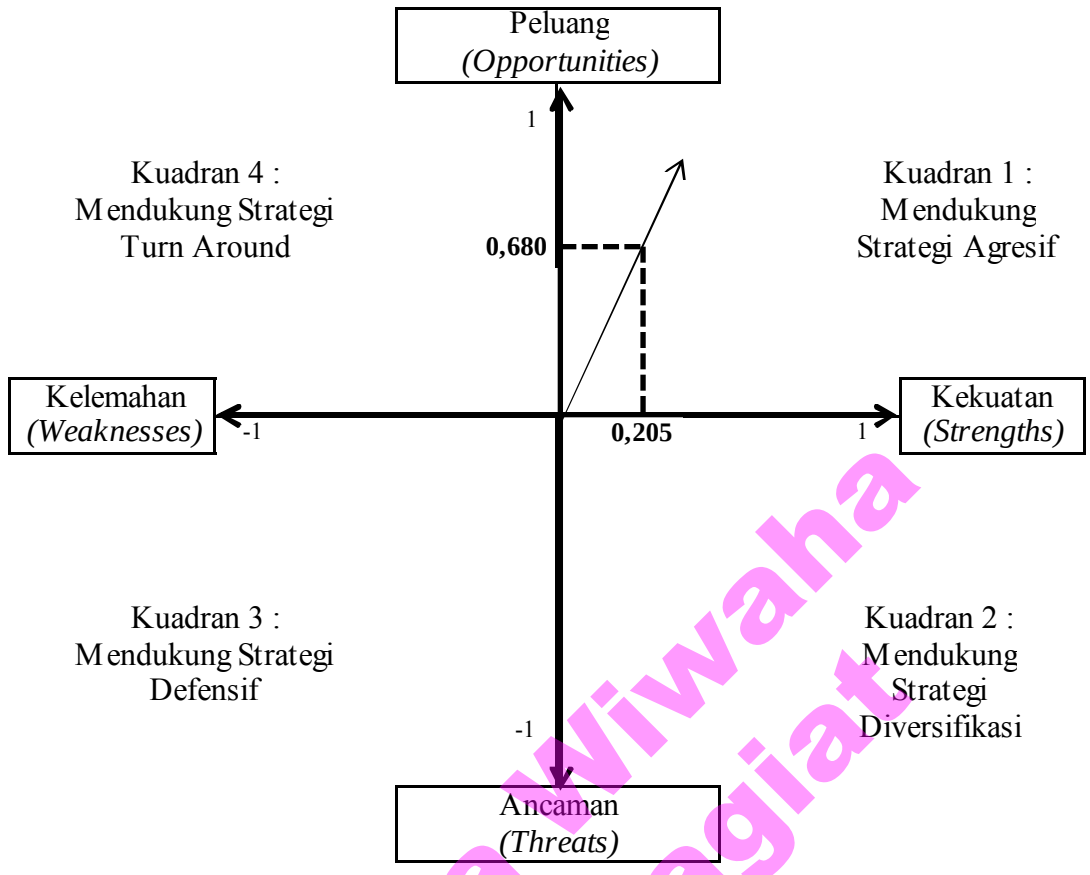
Tabel 4.11
Menentukan Posisi IFAS dan EFAS

IFAS		EFAS	
Kategori	Subtotal (B x R)	Kategori	Subtotal (B x R)
Kekuatan (S)	1,665	Peluang (O)	2.015
Kelemahan (W)	1,460	Ancaman (T)	1,335
Total (S – W)	**0,205**	**Total (O –T)**	**0,680**

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Untuk mengetahui posisi strategis Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan Nilai Total (S-W) sebesar 0,205 dan Nilai Total (O-T) sebesar 0,680 dicantumkan pada matriks positioning sebagai berikut.

Gambar 4.2
Matriks Positioning OPD Kecamatan Muntilan



Berdasarkan Gambar 4.2 posisi strategis OPD Kecamatan Muntilan berada pada Kuadran 1 yang merupakan posisi yang sangat menguntungkan, karena pada kuadran tersebut mempunyai peluang dan kekuatan sehingga diharapkan dapat memanfaatkan peluang secara maksimal. Dalam kondisi ini perlu menerapkan strategi yang mendukung pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.6. Merancang Formulasi Strategi

Setelah posisi strategis OPD Kecamatan Muntilan diperoleh, dan telah diketahui grand strategy yang harus dijalankan organisasi, maka perlu disusun formulasi strategi operasional dengan memanfaatkan alat analisis Matriks SWOT.

Dari hasil analisis dengan menggunakan Mtatriks SWOT tersebut diharapkan dapat diperoleh beberapa strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO *(Strength Opportunity)* : memanfaatkan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal.
2. Strategi WO *(Weakness Opportunity*) : memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal.
3. Strategi ST *(Strength Threat)* : menggunakan kekuatam yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan eksternal.
4. Strategi WT *(Weakness Threat)* : memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan eksternal.

Sehubungan posisi strategis OPD Kecamatan Muntilan berada pada Kuadran 1 dimana pada kuadran tersebut mempunyai peluang dan kekuatan yang cukup besar dan dengan rujukan penerapan strategi yang mendukung pertumbuhan yang agresif *(growth oriented strategy)*, maka formulasi strategi yang diutamakan adalah Strategi SO *(Strength Opportunity)* : memanfaatkan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.12
Matriks SWOT pada OPD Kecamatan Muntilan

Faktor Internal / Faktor Eksternal	**KEKUATAN (S)** 1. Komunikasi intern SDM organisasi dan budaya organisasi cukup baik 2. Kondisi lingkungan kerja cukup memadai 3. Kapabilitas dan gaya kepemimpinan cukup baik 4. Kuantitas dan kualitas SDM cukup memadai 5. Pemberian kompensasi/penghargaan cukup memadai	**KELEMAHAN (W)** 1. Struktur organisasi belum memenuhi beban tugas organisasi 2. Pengawasan melekat belum optimal 3. Penerapan sistem penilaian kinerja belum optimal 4. Penegakkan disiplin SDM belum optimal 5. Seleksi dan promosi jabatan belum adil dan kompetitif
PELUANG (O) 1. Dukungan pemerintah dan DPR terhadap pegawai ASN 2. Kultur budaya masyarakat mendukung kinerja SDM 3. Aplikasi teknologi informasi yang komprehensif dan online 4. Harapan masyarakat terwujudnya birokrasi yang profesional	**STRATEGI S-O** **1. Meningkatkan komunikasi intern SDM dan budaya organisasi yang didukung kapabilitas dan gaya kepemimpinan yang demokratis untuk mewujudkan pelayanan masyarakat yang prima** **2. Menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik untuk mendukung kinerja organisasi** **3. Meningkatkan kompetensi SDM dengan dukungan teknologi informasi yang komprehensif dan online untuk mewujudkan birokrasi yang professional**	**STRATEGI W-O** 1. Menyusun analisis beban tugas/kerja pada semua lini sebagai dasar penilian kinerja dan pengawasan melekat 2. Menerapkan sangsi yang proporsonal dan tegas terhadap pelanggaran disiplin 3. Menerapkan sistem penilaian bebasis kinerja untuk mewujudkan promosi jabatan yang adil dan kompetitif
ANCAMAN (T) 1. Terbatasnya anggaran pelatihan, bimtek dan diklat bagi pegawai ASN 2. Perkembangan teknologi yang pesat dan semakin canggih 3. Krisis kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi	**STRATEGI S-T** 1. Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam rangka meningkatkan kualitas SDM 2. Meningkatan pelayanan cepat dan prima kepada masyarakat	**STRATEGI W-T** 1. Menegakkan disiplin SDM dengan penerapan alat presensi sidik jari dan iris mata 2. Menginventarisasi kebutuhan diklat struktural dan fungsional serta mengirim peserta diklat secara bertahap

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Matriks SWOT sebagaimana tercantum pada Strategi S-O maka Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan adalah :

1. Meningkatkan komunikasi intern SDM dan budaya organisasi yang didukung kapabilitas dan gaya kepemimpinan yang demokratis untuk mewujudkan pelayanan masyarakat yang prima.
2. Menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik untuk mendukung kinerja organisasi.
3. Meningkatkan kompetensi SDM dengan dukungan teknologi informasi yang komprehensif dan online untuk mewujudkan birokrasi yang professional.

Untuk mengimplementasikan formulasi strategi diatas, selanjutnya OPD Kecamatan Muntilan perlu menyusun program kerja-program kerja strategis yang nantinya akan dijabarkan dalam rencana kerja-rencana kerja yang lebih operasional.

Program kerja-program kerja strategis yang dapat dijadikan rujukan OPD Kecamatan Muntilan dalam peningkatan kinerja antara lain:

1. Peningkatan komunikasi SDM dan budaya kerja organisasi, melalui:
   a. Menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif dan kondusif dan dapat mempengaruhi sikap, perilaku, motivasi kerja, etos kerja dan perilaku kerja.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. Mewujudkan komunikasi yang efektif diantara SDM organisasi meliputi adanya interaksi, berkesinambungan, pergeseran informasi, sharing informasi dan saling memperhatikan dalam komunitas organisasi.

c. Mewujudkan koordinasi yang baik terutama dalam memutuskan sesuatu terkait kepentingan organisasi, dalam merancang strategi, pembagian kerja, pelaksanaan pekerjaan dan evaluasi kinerja.

2. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, melalui:

a. Melaksanakan penataan lingkungan fisik organisasi yang bersih, rapi, indah dan nyaman meliputi: pengadaan prasarana dan sarana kantor. pemeliharaan fasilitas fisik, penataan ruang kerja yang sesuai fungsinya, pemasangan poster afirmasi dan lain-lain.

b. Melaksanakan pembiasaan-pembiasaan yang bernuansa moral dan akhlak yang mendorong meningkatnya kecerdasan spiritual pegawai, seperti: apel pagi dan apel siang, berdoa sebelum memulai pekerjaan, saling mengucap salam setiap bertemu dan lain-lain.

c. Menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan antara pimpinan dan pegawai sehingga setiap individu memandang dan memperlakukan individu lainnya subyek yang patut dihargai, dihormati dan diperlakukan secara adil.

3. Meningkatkan kompetensi SDM, melalui:

a. Melaksanakan bimbingan secara berkesinambungan dengan model *coaching dan counseling* yaitu bimbingan yang diberikan atasan yang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

bertindak sebagai *coach* kepada bawahan mengenai berbagai hal terkait dengan pekerjaan.

b. Melakukan inventarisasi dan mengirimkan pegawai ASN pada (1) pendidikan formal, (2) pendidikan dan pelatihan (diklat), dan (3) non diklat. Pendidikan formal melalui tugas belajar dan izin belajar. Diklat meliputi: Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat fungsional dan Diklat teknis. Sedangkan Non diklat melalui: bimbingan teknis, sosialisasi, seminar, workshop dan lain-lain.

c. Melaksanakan upaya pengembangan karier PNS berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi meliputi : (a) kompetensi teknis, (b) kompetensi manajerial, (c) kompetensi sosial kultural, (d) integritas, dan (e) moralitas.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian penutup ini secara singkat akan disajikan kesimpulan dari seluruh temuan yang diperoleh melalui proses penelitian dan dianalisa dengan penerapan teknik dan matriks SWOT. Disamping itu juga akan disajikan saran yang berisi rekomendasi singkat yang bersumber pada hasil temuan pembahasan dan kesimpulan.

5.1. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Muntilan masih rendah. Kondisi tersebut disebabkan oleh tiga faktor kelemahan (faktor internal) yang dominan, yaitu: (1) penegakkan disiplin SDM belum optimal (bobot rating 0,460), (2) penerapan sistem penilaian kinerja belum optimal (bobot rating 0,360) dan (3) pengawasan melekat belum optimal (bobot rating 0,330). Disisi lain terdapat tiga faktor ancaman (faktor eksternal) yang dominan, yaitu: (1) terbatasnya anggaran pelatihan, bimtek, dan diklat bagi pegawai ASN (bobot rating 0,540), (2) perkembangan teknologi yang pesat dan semakin canggih (bobot rating 0,465) dan (3) krisis kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi (bobot rating 0,330). Untuk meningkatkan kinerja perlu memperhatikan tiga faktor kekuatan (faktor internal) yang dominan, yaitu : (1) kuantitas dan kualitas SDM cukup memadai (bobot rating 0,500), (2) komunikasi intern SDM organisasi dan budaya organisasi cukup baik (bobot rating 0,460), dan (3) pemberian

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

kompensasi/penghargaan cukup memadai (bobot rating 0,315). Disamping itu perlu memperhatikan tiga faktor peluang (faktor eksternal) yang dominan yaitu: (1) dukungan pemerintah dan DPR terhadap pegawai ASN (bobot rating 0,700), (2) aplikasi teknologi informasi yang komprehensif dan online (bobot rating 0,600) dan (3) harapan masyarakat terwujudnya birokrasi yang profesional (bobot rating 0,405).

2. Sehubungan posisi strategis OPD Kecamatan Muntilan berada pada Kuadran 1 dimana pada kuadran tersebut mempunyai peluang dan kekuatan yang cukup besar dan dengan rujukan penerapan strategi yang mendukung pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy), maka formulasi strategi yang diutamakan adalah Strategi S-O *(Strength Opportunity)* : memanfaatkan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal.
3. Dari hasil analisis dengan menggunakan Matriks SWOT sebagaimana tercantum pada Strategi S-O maka Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan adalah:
   a. Meningkatkan komunikasi intern SDM dan budaya organisasi yang didukung kapabilitas dan gaya kepemimpinan yang demokratis untuk mewujudkan pelayanan masyarakat yang prima.
   b. Menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik untuk mendukung kinerja organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

c. Meningkatkan kompetensi SDM dengan dukungan teknologi informasi yang komprehensif dan online untuk mewujudkan birokrasi yang professional.

5.2. Saran

Untuk meningkatkan kinerja Pegawai ASN Kecamatan Muntilan, maka terdapat beberapa rekomendasi yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Untuk mewujudkan komunikasi SDM dan budaya kerja organisasi, dilakukn melalui: (a) Menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif dan kondusif serta efektif, dan (b) Mewujudkan koordinasi yang baik.
2. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, dilakukan melalui: (a) penataan lingkungan fisik organisasi yang bersih, rapi, indah dan nyaman, (b) melaksanakan pembiasaan-pembiasaan yang bernuansa moral dan akhlak yang mendorong meningkatnya kecerdasan spiritual pegawai, dan (c) menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan antara pimpinan dan pegawai.
3. Untuk meningkatkan kompetensi SDM, dilakukan melalui: (a) bimbingan secara berkesinambungan dengan model *coaching dan counseling,* (b) inventarisasi dan mengirimkan pegawai ASN pada pendidikan formal, Diklat dan Non Diklat, dan (c) melaksanakan upaya pengembangan karier pegawai ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

Astuti Ni Made Marlita Puji, Ida Bagus Dharmadiaksa. 2014. "Pengaruh Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Pemanfaatan Dan Kesesuaian Tugas Pada Kinerja Karyawan" *E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana.* Vol 9. No 2. 373-384

Azhar Arsyad (2002), *Pokok Managemen : Pengetahuan Praktis Bagi Pemimpin dan Eksekutif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Bryson, John M. (1999), *Strategic Palnning for Public and Nonprofit Organization*, USA, Jossey-Bass Inc

Gofur Ahmad (2012), *Manajemen Talu (Teknik Analisis Lingkungan Usaha)*, Jakarta, PT Gramedia Widiasarana

Hani Handoko (1995), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE

Haris Herdiansyah (2010), *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial,* Jakarta:Salemba Humanika

Hofer and Scandel (1978), *Strategy Formulation Analitycal Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minessota

Kasmir (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Maharjan, Sarita *(*2012*), Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review* Vol. 24, No 2,pp..45-55.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Rahmawati Halim (2014), "*Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Banggai*", *JURNAL ACADEMICA Fisip Untad*, Vol.06, hal 1195-1202

Rangkuti, Freddy (1998), *Analysis Study Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Salusu.J.(1996), *Pengembangan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: Grasindo

Sedarmayanti (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipi, ed. Revisi*, Bandung: PT. Refika Aditama

Slamet Saksono (1997), *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Kanisius

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Suradi (2015), *"Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Berbentuk Badan di Pemkab Sragen)"*, Tesis Pascasarjana Tidak Diterbitkan, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Undang-Undang Republik Indonesia, No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Wahyudi, Agustinus Sri (1996), *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat