

**TESIS**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA DI BAGIAN UMUM  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PETAJAM PASER  
UTARA**



Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

**BAKTIAR**

2230232075

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS FAJAR  
2024**

# TESIS

## STRATEGI PENINGKARTAN KINERJA DI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PETAJAM PASER UTARA

Disusun dan diajukan oleh

**BAKTIAR**  
**2230232075**

Telah dipertahankan didepan Panitia Ujian Tesis Pada Tanggal **9 Mei 2024**  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Ketua

Anggota



**Dr. Ir. Mujahid, SE., MM**



**Dr. H. Syamsuddin Bidol, MM**

### Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Pascasarjana


**Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si**


**Dr. Ir. Mujahid, SE., MM**

# TESIS

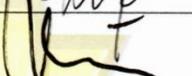
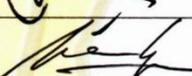
## STRATEGI PENINGKARTAN KINERJA DI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PETAJAM PASER UTARA

Disusun dan diajukan oleh

**BAKTIAR**  
**2230232075**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
Pada tanggal **9 Mei 2024** dan  
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

**Menyetujui**  
**Dewan Penguji,**

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Ir. Mujahid, SE., MM	Ketua	
2	Dr. H. Syamsuddin Bidol, MM	Sekretaris	
3	Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si	Anggota	
4	Dr. Mulyadi Hamid, SE., M.Si	Anggota	
5	Dr. Wahyu, SE., M.Si	Anggota	

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Pascasarjana  
Universitas Fajar

  
**Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si**

  
UNIVERSITAS FAJAR  
FAKULTAS PASCASARJANA  
PRODI MAGISTER MANAJEMEN TERAPAN

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini ;

Nama : Baktiar  
Nomor Induk Mahasiswa : 2230232075  
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis yang berjudul **“STRATEGI PENINGKARTAN KINERJA DI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA”** benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan, atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 9 Mei 2024  
Yang menyatakan,



Baktiar

## PRAKATA

Puji dan syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Strategi Peningkatan Kinerja Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara" ini. Tidak lupa pula, shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa cahaya kebenaran bagi seluruh umat manusia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu saran-saran dari semua pihak yang sifatnya membangun untuk meningkatkan mutu dari Penulisan ini sangat Penulis harapkan.

Pada kesempatan ini Penulis tidak lupa pula menghaturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M selaku pembimbing I dan Bapak Dr. H. Syamsuddin Bidol, MM selaku pembimbing II atas semua waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan dalam membimbing dan mengarahkan Penulis dalam menyusun tesis ini.

Tak lupa pula Penulis haturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Fajar Bapak Dr. Mulyadi Hamid, SE., M.Si. yang selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada mahasiswanya.
2. Bapak Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Pasca Sarjana Universitas Fajar.

3. Ibu Dr. Nurmadhani Suyuti, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Bapak/Ibu Dosen pengajar dan staf/karyawan Universitas Fajar yang telah banyak membantu penulis semasa pendidikan.
5. Istriku tercinta Kamariah, S.Sos, Anak-anakku Yusuf, Kanna dan Kafiya serta keluarga besarku atas dukungan, dan do'a nya baik moril maupun material selama penulis mengikuti pendidikan di Universitas Fajar.
6. Seluruh teman-teman seperjuangan program pascasarjana magister manajemen, atas supportnya kepada penulis hingga tesis ini bisa selesai dengan baik.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan ilmiah yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, manajemen, serta pelayanan publik. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan taufik dan hidayah-Nya dalam perjalanan kita menuju pengetahuan yang lebih baik.

Penulis, 2024

Baktiar

## ABSTRAK

**BAKTIAR** *Strategi Peningkatkan Kinerja Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara (Di bimbing oleh Mujahid dan Syamsuddin Bidol)*

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi yang dapat meningkatkan kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

Penelitian ini telah dilaksanakan di Bagian Sekretaris Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara, Provinsi Kalimantan Timur pada bulan Januari-Februari tahun 2024. Dengan pendekatan kualitatif, Adapun teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Responden utama meliputi pejabat terkait, staf, dan manajer di Bagian Umum Sekretariat Daerah. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf dan manajer yang bekerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara. Informan utama terdiri dari pejabat terkait yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan dengan strategi peningkatan kinerja di Bagian Umum.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat meningkatkan kinerja di Bagian Umum, antara lain perbaikan sistem administrasi, peningkatan komunikasi internal, pengembangan keterampilan pegawai, dan penerapan teknologi informasi. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi-strategi tersebut dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara. Diharapkan temuan ini dapat menjadi dasar bagi pihak terkait dalam mengembangkan langkah-langkah strategis yang lebih baik untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efisien dan efektif di tingkat kabupaten.

## ABSTRACT

*BAKTIAR Performance Improvement Strategy in the General Section of the North Penajam Paser Regency Regional Secretariat (Supervised by Mujahid and Syamsuddin Bidol)*

This research aims to identify and analyze strategies that can improve performance in the General Section of the Regional Secretariat of North Penajam Paser Regency.

This research was carried out in the regional secretary section of North Penajam Paser Regency, East Kalimantan Province in January-February 2024. With a qualitative approach, data collection techniques were through in-depth interviews and documentation studies. The main respondents included relevant officials, staff and managers in the General Section of the Regional Secretariat. The population in this study were all staff and managers who worked in the General Section of the Regional Secretariat of North Penajam Paser Regency. The main informants consist of relevant officials who have experience and knowledge relevant to performance improvement strategies in the General Department.

The results of this research found that there are several strategies that can improve performance in the General Department, including improving the administration system, improving internal communication, developing employee skills, and implementing information technology. From the results of this research it can be concluded that implementing these strategies can help improve efficiency and effectiveness of performance in the General Section of the North Penajam Paser Regency Regional Secretariat. It is hoped that these findings can become a basis for related parties in developing better strategic steps to support more efficient and effective governance at the district level.

## DAFTAR ISI

TESIS.....	i
PRAKATA.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
E. Ruang Lingkup Penelitian .....	7
F. Sistematika Penulisan .....	7
BAB II .....	8
A. Tinjauan Teori dan Konsep .....	8
1. Strategi.....	8
2. Strategi Operasional .....	13
3. Strategi Kinerja .....	14
4. Konsep Kinerja .....	29
5. Indikator kinerja .....	36
6. Manajemen Kinerja.....	40
7. Pengertian Pegawai Negeri Sipil .....	52
B. Tinjauan Empirik .....	54
C. Kerangka Konseptual .....	61
BAB III .....	64
A. Rancangan Penelitian.....	64
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	65
C. Informan Penelitian.....	65
D. Jenis dan Sumber Data .....	67
E. Teknik Pengumpulan Data .....	68

F. Teknik Analisa Data .....	68
G. Pengecekan Validasi Temuan .....	70
H. Tahap – Tahap Penelitian.....	71
BAB IV.....	73
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	73
B. Hasil Penelitian .....	82
BAB V.....	114
A. Kesimpulan.....	114
B. Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA .....	116
LAMPIRAN 1 .....	121

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	65
--------------------------------------	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Sistem Administrasi Umum .....	63
Gambar 2.2 Struktur Organisasi sekretariat Daerah Kab. PPU .....	63
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual .....	71
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual .....	82

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pegawai adalah aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Pegawai mempunyai pikiran, dorongan perasaan, keinginan, kebutuhan status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi perusahaan. Pegawai bukan mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Seorang pegawai akan merasa punya kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi yang dicapainya. Prestasi kerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam kehidupan kerjanya. Seorang pegawai akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila hasil kerjanya sesuai dengan standar baik kualitas maupun kuantitas.

Pegawai dalam suatu organisasi, merupakan mitra kerja yang mempunyai hubungan erat antara satu pihak dengan pihak lainnya. Di mana aktivitas badan/dinas tidak dapat dijalankan jika pegawai sebagai pelaksana (motor penggerak) tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, faktor manusia memegang peranan yang penting bagi

kelangsungan hidup suatu perusahaan. Prestasi kerja merupakan hasil dari kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu. Sedangkan kinerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Berdasarkan alasan tersebut diperlukan adanya manajemen, khususnya manajemen SDM yang menitik beratkan perhatiannya kepada faktor tenaga kerja.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut mempunyai pengaruh terhadap upaya organisasi dalam perencanaan tujuan yang hendak dicapai organisasi. Melihat pentingnya kedudukan sumberdaya manusia dalam organisasi, maka layak bagi organisasi untuk memberikan perhatian yang lebih melalui kebijakan- kebijakan yang diambil.

Dalam perumusan strategi, organisasi merumuskan misi, visi, tujuan, dan nilai dasar organisasi. Perumusan strategi merupakan kegiatan untuk merancang atau menciptakan masa depan (*creating the future*). Aktivitas perumusan strategi membutuhkan ketajaman visi dan intuisi. Orang yang memiliki ketajaman visi dan intuisi dapat melihat realitas masa depan yang melampaui realitas masa kini. Kekuatan visi ini sangat besar pengaruhnya dalam menentukan kebesaran organisasi dimasa depan. Osborne dan Gaebler (dalam Mahmudi 2010:62) menyatakan bahwa kekuatan organisasi pemerintah yang digerakkan oleh

visi dan misi adalah lebih baik daripada digerakkan oleh aturan-aturan formal.

Menurut Makmur (2009:128), strategi adalah suatu tindakan yang berpengaruh dan sangat menentukan keberhasilan terhadap program atau kegiatan, baik yang akan maupun yang telah direncanakan oleh pihak manajemen. Menurut Allison (2013:3), strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi, strategi juga adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.

Strategi juga tidak terlepas dari yang namanya perumusan strategi, seperti yang dikemukakan oleh Mahmudi (2010:65), tahapan perumusan strategi merupakan tahap penting dalam proses pengendalian manajemen, karena kesalahan dalam merumuskan strategi akan berakibat kesalahan arah organisasi, pertama yang harus dilakukan adalah menentukan arah dan tujuan yang hendak dicapai. Setelah arah dan tujuan jelas, maka strategi disusun untuk mencapai arah dan tujuan itu. Penentuan arah dan tujuan dasar organisasi merupakan bentuk perumusan strategi.

Bagian Umum Kesekretariatan Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan pelaksanaan kebijakan, pemantauan dan evaluasi di bidang tata usaha pimpinan, staf ahli dan kepegawaian, perlengkapan dan rumah tangga. Berdasarkan Peraturan Bupati Penajam

Paser Utara Nomor 15 tahun 2012 Pasal 1 tentang nomenklatur, uraian tugas dan peta jabatan fungsional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara terdiri dari Pengadministrasi Umum, Arsiparis, Verifikator Keuangan, Penata Laporan Keuangan, Pranata Komputer, Bendahara Pengeluaran, Pengelola Rumah Tangga, Ajudan, Petugas Sandi, Teknisi Listrik.

Bagian umum berperan penting dalam kesekretariatan pemerintah daerah karena menyangkut beberapa *Job Desk* yang saling terintegrasi. Sangat penting untuk melakukan strategi peningkatan Kinerja pada Bagian umum untuk proses kerja yang lebih baik pada Bagian umum Kesekretariatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

Sementara itu bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan pelaksanaan kebijakan, pemantauan dan evaluasi di bidang tata usaha pimpinan, staf ahli dan kepegawaian, perlengkapan dan rumah tangga sangat berkaitan erat dengan efisiensi administratif dan operasional. Selain itu bagian umum memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola sumber daya dan menyelenggarakan pelayanan publik, sehingga peningkatan kinerja akan memberikan dampak secara langsung terhadap pelayanan publik. Dalam proses kerja di Bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara terjadi beberapa masalah yang diantaranya terdapat proses administratif yang tidak efisien seperti keterlambatan administratif, lambatnya proses pengelolaan data,

keterlambatan dalam pelaporan hasil kerja, keterlambatan penyelesaian tugas rutin, rendahnya kompetensi sumber daya manusia, keuangan, teknologi dan informasi.

Adapun hasil studi pendahuluan atau survei awal pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara", terdapat beberapa fenomena yang menjadi landasan penelitian. Misalnya, data menunjukkan bahwa dalam kurung dua (2) tahun tahun terakhir, Kabupaten Penajam Paser Utara mengalami pertumbuhan pesat baik dari segi populasi maupun perkembangan infrastruktur. Pertumbuhan ini kemungkinan besar meningkatkan tuntutan akan pelayanan administratif dari Bagian Umum Sekretariat Daerah. Namun, dengan pertumbuhan yang cepat, mungkin terjadi tekanan pada sumber daya manusia dan keuangan, mengakibatkan tantangan dalam menjaga efisiensi dan kualitas layanan. Selain itu, survei internal mungkin telah menunjukkan adanya ketidakpuasan di antara pegawai terkait dengan prosedur administratif yang rumit atau kebijakan yang kurang jelas, yang dapat mengganggu kinerja keseluruhan. Analisis pengeluaran anggaran juga mungkin mengidentifikasi bahwa dana yang dialokasikan untuk Bagian Umum belum dioptimalkan secara efektif, dengan potensi adanya pemborosan atau alokasi yang tidak tepat. Dengan memperhatikan fenomena-fenomena ini, menjadi jelas bahwa perlu ada penelitian mendalam untuk merumuskan strategi yang sesuai untuk meningkatkan

kinerja Bagian Umum Sekretariat Daerah, yang pada gilirannya akan mendukung efisiensi dan efektivitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan pemaparan fenomena di atas penulis tertarik meneliti dan mengangkat judul ” **Strategi Peningkatan Kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara**”

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : **Bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?**

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis **Strategi Peningkatan Kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.**

### **D. Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini, adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman atas penelitian sejenis yang akan dilakukan pihak-pihak lain di waktu yang akan datang.

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, akan menjadi pedoman dalam pengambilan kebijakan terkait **Strategi Peningkatan Kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.**
- b. Bagi Pemerintah Daerah, akan menjadi rekomendasi untuk perubahan yang lebih baik dalam kebijakan terkait **Strategi Peningkatan Kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.**
- c. Bagi Masyarakat, akan menjadi media untuk menambah wawasan dan perspektif baru pada **Strategi Peningkatan Kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.**

#### **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penelitian ini dilaksanakan pada pegawai yang bekerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara

#### **F. Sistematika Penulisan**

Proposal Penelitian ini terdiri atas Bab I Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka, Bab III Metode Penelitian dan Daftar Pustaka.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **1. Strategi**

###### **a. Definisi Strategi**

Konsep strategi merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap pengusaha dalam segala macam bidang usaha. Pimpinan suatu organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatankekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. (Flipppo, B. Edwin. 1999)

Konsep strategi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Chandler mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. ( Flipppo, B. Edwin. 1999)

1. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth mengemukakan strategi

merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

2. Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner mengemukakan strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
3. Porter mengemukakan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
4. Andrews, dan Chaffe mengemukakan strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholders* seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
5. Homel dan Prahalad mengemukakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang terjadi” bukan “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti

di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh oleh Chandler menyebutkan bahwa “strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

### **b. Konsep Strategi**

Konsep-konsep strategi adalah sebagai berikut menurut Farchan,2019:

1. *Distinctive Competence* adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*”.*Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wenshey identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan

dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing. Perusahaan dapat mengetahui secara tepat keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi- strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

2. *Competitive Advantage* adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu *cost leadership*, *diferensiasi*, dan fokus. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produk, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap brand image nilai tertentu pada konsumennya, misalnya persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan yang lebih unggul. Selain itu strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing

sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

3. Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga (3) tipe strategi yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Proses pengembangan strategi dimulai dari pengembangan strategi korporat dengan fokus mempertahankan hidup (*survival*). Berdasarkan strategi korporat ini strategi unit bisnis dengan fokus pada *Competitive Advantage*, kepemimpinan, biaya diferensiasi mengenai produk, dan fokus pada biaya maupun diferensiasi, disusun. Yang terakhir adalah penyusunan strategi operasional dengan fokus pada prioritas persaingan, biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Penerapan strategi operasional ini berupa pengembangan struktur dan infrastruktur. Selanjutnya, jika perusahaan menerapkan seluruh strategi operasional, ia akan memperoleh keluaran berupa produk maupun jasa yang sesuai dengan harapan konsumen. Strategi suatu perusahaan bersifat dinamik dan ia muncul sedikit demi sedikit, sewaktu perusahaan yang bersangkutan berkembang maka perlu direvisi, sewaktu pimpinan perusahaan yang bersangkutan melihat adanya peluang-peluang untuk melaksanakan perbaikan-perbaikan atau munculnya sesuatu kebutuhan untuk menyesuaikan pendekatan-pendekatan bisnis terhadap kondisi-kondisi yang berubah. (*Gomes, Cardoso, Faustino.(2003)*)

## 2. Strategi Operasional

Komponen strategi operasional dibuat untuk mendukung penerapan misi dan strategi perusahaan menurut *Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2010* yaitu sebagai berikut:

### 1. Strategi kualitas

Perusahaan harus menentukan persepsi konsumen mengenai kualitas yang diharapkan. Ia juga harus merumuskan secara jelas kebijakan serta prosedur untuk mencapai kualitas seperti yang diharapkan oleh konsumen agar ia dapat bersaing untuk memperoleh keunggulan bersaing. Misalnya keunggulan bersaing dalam hal desain yang fleksibel, kualitas yang baik dan konsisten, kecepatan pelayanan, harga relatif rendah, dan variasi produk.

### 2. Strategi produk

Strategi mengenai produk sangat tergantung pada proses transformasi. Strategi ini meliputi biaya produksi, kualitas dan keputusan penggunaan sumber daya manusia, dan interaksi dengan desain produk.

### 3. Strategi proses

Proses produksi setiap produksi berbeda. Pengambilan keputusan terhadap proses menyangkut komitmen yang diambil oleh pihak manajemen. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan adalah teknologi yang digunakan, kualitas, pendayagunaan tenaga kerja manusia dan peralatan. Semua biaya-biaya atau investasi yang akan

ditanam sangat tergantung pada struktur biaya perusahaan. Huselid, et.al. (1997)

#### 4. Strategi fasilitas

Pengambilan keputusan mengenai fasilitas baik pada industri manufaktur maupun pada industri jasa sangat menentukan tingkat keberhasilan perusahaan. Strategi mengenai fasilitas akan gagal jika perusahaan tidak mengetahui semua peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional dan fasilitas yang ada. Perusahaan juga perlu mengetahui pengaruh potensi fasilitas yang akan mempengaruhi tingkat persaingan. Fasilitas industri pada umumnya membutuhkan biaya yang sangat besar sehingga hal itu perlu direncanakan secara teliti. Keputusan penyediaan suatu fasilitas dibuat berdasarkan perubahan kondisi atau sebagai reaksi terhadap tingkat persaingan. Artinya, strategi mengenai fasilitas merupakan tindakan yang bersifat proaktif dari keseluruhan strategi operasional, karena strategi ini memerlukan pengukuran biaya, produktivitas, dan implikasi persaingan suatu Perusahaan. Huselid, et.al. (1997)

### 3. Strategi Kinerja

Sebelum kita membahas strategi apa saja yang perlu diterapkan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan termasuk kinerja karyawan di dalamnya, Anda perlu memahami apa yang dimaksud dengan kinerja. Menurut (Mathis R.L. dan Jackson J.H. 2001) bahwa Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat

pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis organisasi.

Keberhasilan pencapaian kinerja perlu diukur karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja dan konsekuensi dari tidak adanya pengukuran adalah kesulitan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sasaran strategis yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, berikut inisiatif strategisnya guna mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategis beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja. Selain itu, penilaian kinerja juga dijadikan dasar untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi. (Maharani, 2019)

Strategi Meningkatkan Kinerja Setidaknya ada lima strategi yang bisa Anda jalankan, mulai dari perubahan sistem, pelatihan hingga menggunakan teknologi digital menurut (*Malthis, Robert L dan John H. Jackson 2006*)

1. Menggunakan Sistem Penilaian Kinerja dengan Bonus.

Setiap perusahaan wajib menggunakan sistem penilaian kinerja. Sayangnya walaupun sudah menggunakan sistem ini, ketika karyawan dapat mencapai target, malah tidak diberikan bonus atau reward apapun. Tentu saja itu adalah langkah yang keliru. Anda sebaiknya membuat sistem penilaian kinerja dengan bonus agar

setiap karyawan dapat lebih termotivasi. Transparansi sistem penilaian ini juga harus jelas. Beritahukan kepada setiap karyawan apa saja yang perlu mereka lakukan untuk mendapatkan bonus. Dari cara ini, semua orang jadi tahu apa yang wajib mereka lakukan sehingga kinerja perusahaan menjadi optimal.

## 2. Memenuhi Setiap Hak Karyawan.

Hak-hak karyawan meliputi berbagai macam hal. Dimulai dari gaji yang tepat waktu, kenaikan gaji tiap tahun, Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan kesehatan, tunjangan fasilitas, training, dan lainnya. Selain itu jangan sampai lupa untuk memberikan hak karyawan baru. Contohnya tunjangan BPJS Kesehatan hingga BPJS Ketenagakerjaan. Semua hak masing-masing karyawan harus diurus dengan baik agar mereka merasa dihargai bekerja di perusahaan Anda. Jangan sampai malah tidak diurus. Mereka menjadi tidak semangat dalam bekerja bahkan kinerjanya bisa menurun. Jenjang Karier yang Jelas yang terus menanjak menjadi salah satu target yang ingin dicapai setiap karyawan. Tentu saja mereka tidak ingin berada di posisi yang sama secara terus menerus. Jenjang karier di perusahaan Anda harus jelas agar mereka tahu apa yang harus dilakukan untuk naik jabatan. Ketika jenjang karier di perusahaan terkesan tidak jelas dan malah stagnan, jangan aneh jika ada karyawan yang kehilangan motivasi kerja hingga memutuskan untuk pindah ke kantor lain. Dengan jenjang karier yang jelas, motivasi kerja karyawan lebih tinggi

untuk mencapai jabatan lebih tinggi lagi. Efek positifnya adalah kinerja perusahaan juga lebih baik. *Mahmudi. (2010)*

3. Jalin Keakraban.

Melihat berbagai tipe kepribadian di dalam perusahaan, Anda harus bisa membangun jalinan keakraban di antara karyawan. Iklim dan suasana kerja menjadi lebih cocok dan nyaman karena semua orang saling akrab. Untuk menjalin keakraban, Anda bisa membuat beberapa acara, seperti *gathering, outbound, hiking*, hingga makan siang bersama. Dari acara-acara tersebut, maka para karyawan dapat saling berinteraksi dengan intens namun dengan suasana lebih santai.

4. Menggunakan Software untuk Melihat Performa Perusahaan. Dari sekian banyak strategi meningkatkan kinerja perusahaan yang diberikan, Anda jangan lupa untuk memanfaatkan teknologi agar semakin optimal. Ada rekomendasi software untuk melihat performa perusahaan dengan lebih detail dan jelas dari AdIns. Kami memiliki ARS sebagai business intelligence software yang cocok untuk berbagai jenis bisnis, khususnya perusahaan dalam industri Multi-Finance. ARS memberikan indikator penilaian efektif dengan data-data yang lebih mudah dimengerti. Selain itu ditambah dengan kemampuan untuk memberikan analisa prediksi perusahaan untuk waktu mendatang sebagai salah satu sumber informasi dalam membuat strategi bisnis. Anda bisa mendapatkan ARS bersama AdIns.

5. Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan Secara Efektif. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi kelangsungan perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja baik jelas akan membuat perusahaan Anda semakin berkembang. Namun, sayangnya karyawan tidak selalu berada dalam performa terbaiknya saat bekerja. Maka, tugas Anda sebagai pemimpin perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang efektif. Apa saja tujuan meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan?. Salah satu poin penting dalam mencapai kesuksesan perusahaan terletak pada sumber daya manusianya atau karyawan Perusahaan tersebut. Tentunya, apabila kinerja karyawannya efektif, hal itu dapat membantu perkembangan perusahaan semakin baik.

Adapun di bawah ini terdapat beberapa tujuan meningkatkan kinerja karyawan untuk Perusahaan (Tsauri. 2013):

- a. Mengoptimalkan kualitas serta jumlah produksi melalui kinerja yang efektif dan lebih produktif.
- b. Memperluas pengetahuan dan mengasah keterampilan karyawan dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.
- c. Meningkatkan komunikasi antara atasan dengan bawahan supaya peran dan tanggung jawab karyawan dalam mengerjakan tugasnya semakin baik.
- d. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang bisa menurunkan kinerja karyawan sehingga dapat dicari solusinya.
- e. Menawarkan peluang kepada karyawan untuk bisa

mengembangkan potensi diri dalam karir mereka dengan memberikan training and *development* yang sesuai.

Hal yang perlu Anda pahami bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat memicu produktivitas kerja menjadi lebih baik. Dengan sedikit catatan, Anda mesti memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk membuktikan diri serta menyediakan fasilitas pendukung yang memadai (*Zuchri Abdussamad dan Ritman Amala. 2016*)

#### **a. Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Perlu Anda ketahui bahwa salah satu faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan adalah beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas mereka. Beban kerja yang terlalu berlebihan, sangat mempengaruhi terhadap kinerja tim dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, berikut ini terdapat sejumlah cara meningkatkan kinerja karyawan yang perlu Anda ketahui dan lakukan, diantaranya:

##### **a. Memberikan Training**

Apa yang menyebabkan kinerja karyawan Anda stagnan atau bahkan kurang maksimal? Apakah karena skill mereka kurang memadai? Jika jawaban Anda iya, maka cara ini dapat dicoba. Berikanlah training kepada karyawan perusahaan Anda untuk meningkatkan skill mereka. Sediakan waktu khusus untuk mengajarkan skill baru kepada karyawan Anda.

Anda juga bisa mengirim mereka untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak yang lebih ahli. Untuk opsi yang lebih

flexibel dan praktis, Anda bisa mendaftarkan karyawan untuk mengikuti kelas online atau webinar yang ada di internet. Cara ini akan membuat karyawan Anda memiliki pengetahuan baru sehingga dapat meningkatkan performa kerjanya dan lebih berkontribusi untuk memajukan perusahaan.

b. Menerapkan Sistem Transparan dalam Penilaian Kinerja

Selain disebabkan oleh skill yang kurang mumpuni, menurunnya performa karyawan juga dapat dipengaruhi oleh kesalahan sistem, terutama kesalahan dalam sistem penilaian kinerja. Banyak perusahaan yang masih menerapkan sistem penilaian kinerja tertutup. Artinya, karyawan tidak dapat mengetahui detail dari penilaian kinerja mereka.

Mereka mungkin menemukan karyawan lain yang dinilai kurang aktif berkontribusi, tapi justru mendapat bonus. Sementara mereka yang sudah merasa mencapai target yang diberikan, namun tidak mendapat apresiasi apa pun. Tidak salah jika kemudian mereka akan berprasangka bahwa penilaian kinerja dilakukan secara subjektif.

Untuk itu, sebaiknya Anda melakukan transparansi dalam penilaian kinerja. Informasikan kepada karyawan apa saja yang akan menjadi indikator penilaian. Dengan begitu, karyawan Anda bisa tahu mengapa ia mendapatkan penilaian kinerja yang demikian. Untuk mengetahui nilai kinerja, hal tersebut juga merupakan hak karyawan yang perlu disampaikan yang tentunya akan didampingi dengan feedback atau hal-

hal yang perlu ditingkatkan.

c. Menawarkan Karier yang Berjenjang

Di samping bonus dan kenaikan gaji, karier yang berjenjang juga bisa menjadi motivasi seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Jenjang karir yang disertai kenaikan gaji atau peningkatan insentif lainnya tentu akan membuat karyawan termotivasi. Mereka akan lebih semangat bekerja agar segera meraih jenjang karier yang lebih tinggi.

Sebaliknya, jika Anda tidak menerapkan karier yang berjenjang atau jenjang karier yang tidak jelas, maka besar peluangnya karyawan akan kehilangan motivasi kerja. Mereka merasa tidak perlu meningkatkan kinerja, toh posisi mereka tidak akan meningkat. Jika dibiarkan, bukan tidak mungkin karyawan Anda akan mencari peluang karier di tempat lain.

d. Memberikan Reward untuk Karyawan

Bisa dibayangkan poin terakhir ini merupakan cara meningkatkan kinerja karyawan yang mudah namun efektif. Ya, melalui sistem pemberian reward. Sebuah reward akan membuat karyawan merasa dihargai atas kerja kerasnya. Apresiasi semacam ini jelas akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

**b. Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan di Kantor**

Target perusahaan ditentukan berdasarkan perhitungan cermat dengan membandingkan antara volume produksi dan kapasitas tenaga kerja. Oleh karena itu untuk dapat memenuhi target produksi ini maka

kinerja karyawan harus dijaga pada kondisi yang terbaik. Jika hal ini berhasil tak hanya target perusahaan saja yang tercapai, bisa jadi produksi perusahaan juga akan semakin meningkat dan membaik kualitasnya.( Widodo, 2006)

Faktor karyawan tidak bisa disamakan dengan mesin atau perangkat lunak yang dimiliki perusahaan. Perlakuan dari perusahaan harus bisa memanusiakan karyawan. Wajar jika ada suatu titik dimana seorang karyawan mengalami penurunan kinerja. Disini perusahaan dituntut untuk mampu mengambil langkah strategis untuk mengatasi permasalahan ini. Seorang HR harus menjadi yang pertama mengetahui penurunan kinerja karyawan. Untuk lebih memudahkan, HR bisa menggunakan aplikasi AbsenKu Profesional yang berbasis Android dan IOS. AbsenKu Profesional akan membantu mengelola dan menyediakan data kinerja karyawan sehingga bisa menjadi acuan dalam melangkah kedepan.

Perusahaan melalui bagian HR perlu memonitor kinerja karyawan setiap waktu agar diketahui segala dinamika yang terjadi. Tujuannya satu, agar diperoleh informasi hal-hal yang membuat karyawan berada dalam kondisi yang baik atau sebaliknya agar bisa disikapi dengan bijak. Saat karyawan berada pada kondisi kinerja yang buruk, perusahaan dapat melakukan langkah berikut ini. Penerapannya dapat berbeda pada setiap perusahaan tergantung pada keadaan dan budaya kerja perusahaan. (Ratminto 2005)

### 1. Pemahaman Masalah Utama

Masalah yang dihadapi karyawan akan mengganggu fokus kerja sehingga menyebabkan penurunan kinerja. Sebagai pengelola perusahaan, staff HR berkewajiban menanyakan secara langsung masalah yang dihadapi. Teguran memang terkadang terasa tidak menyenangkan, namun dengan menegur akan timbul kesadaran bahwa karyawan tersebut melakukan hal yang kurang tepat. Konfrontir karyawan secara personal dan usahakan tidak menegurnya dihadapan karyawan lainnya agar mentalnya tidak down atau tersinggung. Dengan komunikasi yang lebih personal staff HR dapat memahami masalah yang dihadapi karyawan dan memberikan solusi.

### 2. Fasilitasi Kritik Karyawan

Penurunan kinerja tak selamanya berasal dari karyawan. Kebijakan perusahaan yang tidak nyaman bagi karyawan juga seringkali menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan. Sayang, tidak semua perusahaan memberikan wadah kepada karyawan untuk menyampaikan kritik atau saran untuk pihak manajerial perusahaan. Untuk membangun iklim komunikasi yang baik sebaiknya perusahaan memberikan ruang kepada karyawan untuk menyampaikan kritik atau saran. Dengan begini pihak manajerial perusahaan juga bisa intropeksi diri atas kesalahan yang dilakukan dan menyebabkan karyawan mengalami penurunan kinerja. *Afandi, P. (2016)*

### 3. Lakukan Pendekatan Personal

Setiap karyawan memiliki karakter dan berbeda-beda dalam menanggapi kritikan atau masukan. Ada karyawan yang bisa menerima kritikan secara langsung, ada juga karyawan yang harus disampaikan secara halus. Oleh karena itu perlu kiranya seorang HR melakukan identifikasi pada keunikan karakter karyawan. Tanpa bermaksud membedakan karyawan, cara kritik yang berbeda memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan performa atau kinerja karyawan yang bersangkutan. Berikan pemahaman mendalam kepada karyawan agar tidak ada kesalahpahaman. (*Prawirosentono, S. 2012*)

#### 4. Berikan Target yang Jelas

Cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi penurunan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan target kerja yang jelas kepada setiap karyawan. Dengan memberikan target kerja ini setiap karyawan akan memiliki target jangka pendek yang harus dicapainya. Arah kerja akan semakin jelas dan waktu akan dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh karyawan.

#### 5. Mengapresiasi Peningkatan Kinerja

Penghargaan merupakan bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan menjadi salah satu cara untuk membuat perusahaan lebih cepat berkembang. Pemberian hadiah ini juga bisa menjadi stimulus untuk semua karyawan yang ada agar bisa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hadiah tak melulu pada benda berharga, bisa berupa banyak hal misalnya tambahan hari

cuti.

#### 6. Memberikan Teguran Tegas

Ketika penurunan kinerja karyawan sudah ditangani namun belum juga menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik mungkin saatnya memberikan peringatan formal dan teguran keras. Cara semacam ini terkadang perlu untuk karyawan yang sulit diajak bekerja sama dengan baik (Nurmandi Ahmad, 2010)

#### 7. Pemutusan Kerjasama

Saat semua upaya sudah dikerahkan namun karyawan belum juga memperbaiki kinerjanya, sudah saatnya untuk mengambil langkah tegas. Walaupun pemecatan atau pemutusan kerjasama akan berdampak negatif pada perusahaan, namun hal ini perlu dilakukan daripada harus terus menerus menghadapi karyawan yang tidak ingin berkembang dan memberatkan perusahaan. Afandi, P. (2016)

#### **c. Langkah untuk meningkatkan kinerja.**

Setiap perusahaan pasti sering melakukan banyak cara untuk meningkatkan performa kinerja karyawannya, yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan tersebut, karena sebuah perusahaan dapat menjadi berkembang dan maju tentunya tidak hanya dikarenakan faktor permodalan dan strategi bisnis yang kuat saja, melainkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hebat. Dalam hal ini SDM memiliki artian para karyawan atau pekerja. Berikut beberapa langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan. (Moh Nazir.2005)

### 1. Sistem Penilaian kinerja yang Transparan

Jika ditanya tentang kinerja yang menurun, rata-rata karyawan akan mengeluhkan sistem penilaian kinerja yang tidak transparan. Orang yang kerjanya kurang baik malah diberikan kenaikan gaji yang tinggi, sementara yang bekerja baik kenaikan gajinya sangat minim. Seolah ada like and dislike di dalam penilaian kinerja. Jadi, buatlah sistem penilaian kinerja yang transparan dan akuntabel. Dari awal perekrutan, beri tahu kinerja karyawan akan diukur dari hal-hal apa saja. Karyawan jadi akan menyadari mengapa ia mendapat kenaikan gaji yang paling kecil dibandingkan rekannya yang lain. Dengan demikian, tidak ada prasangka yang tidak baik dari karyawan. (Lexy J. Moleong. 2009)

### 2. Penuhi hak karyawan

Hak-hak karyawan yang dimaksud meliputi gaji dan kenaikannya tiap tahun, Tunjangan Hari Raya, tunjangan kesehatan, komunikasi, dan lain-lain sesuai kesepakatan dalam kontrak kerja. Jangan sampai terjadi Anda lalai memberikannya karena lupa. Misalnya, Ina karyawan baru di sebuah perusahaan dijanjikan mendapatkan tunjangan BPJS Kesehatan dari perusahaan. Namun hingga 3bulan bekerja, masih juga belum didaftarkan. Akibatnya ia jadi tidak semangat dalam bekerja.

### 3. Reward dan punishment

Reward dan punishment efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Jika seorang karyawan kerjanya unggul atau menghasilkan profit besar bagi perusahaan, tidak ada salahnya diberi

penghargaan. Penghargaan bisa berupa jalan-jalan baik ke luar negeri ataupun dalam negeri, bonus berupa uang, atau perhiasan. Namun ada kalanya penghargaan tidak berupa hadiah yang mahal. Misalnya berikan satu hari off atau kue jika karyawan Anda mencapai target atau memberikan keuntungan bagi perusahaan.

#### 4. Jenjang Karier

Jenjang karier erat kaitannya dengan motivasi kerja. Sebagai contoh, sudah lima tahun ini Fany bekerja sebagai financial advisor sebuah perusahaan asuransi dan belum juga diangkat menjadi unit manager. Akibatnya, ia jadi kehilangan motivasi kerja dan target marketingnya tidak tercapai. Malahan ia berpikir untuk melamar kerja ke tempat kerja baru. Walau perbedaan gajinya kadang tak terlalu signifikan, jenjang karier tetap jadi prioritas para karyawan. Jadi, pikirkan baik-baik jenjang karier karyawan yang telah bekerja lama di perusahaan Anda.

#### 5. Training dan Pelatihan

Ada kalanya skill karyawan perlu ditambah seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka mengadakan training dan pelatihan perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, programmer dalam perusahaan Anda diikutkan dalam training, pelatihan, atau seminar pemrograman. Training dan Pelatihan ini diharapkan dapat menyegarkan dan menambah cakrawala berpikir para karyawan.

#### 6. Menjalin keakraban

Ada kalanya seorang karyawan bertahan di suatu perusahaan bukan karena gaji tinggi ataupun butuh kerja, namun karena sudah terjalin ikatan keakraban di antara rekan-rekan sekantor. Iklim dan suasana kerja sudah cocok dan membuat karyawan enggan mencari kerjaan baru. Nah, bagaimana Anda dapat membuat jalinan keakraban tersebut di perusahaan Anda? Beberapa cara yang patut dicoba misalnya adakan acara outbound, hiking, dan jalan-jalan yang tidak terlalu mahal. Makan siang bersama juga salah satu cara yang tak terlalu mahal.

#### 7. Pentingnya Meningkatkan Kinerja Karyawan

Salah satu kunci utama kesuksesan perusahaan terletak di sumber daya manusianya atau karyawan. Tentunya, jika kinerja karyawan baik dan efektif, hal ini bisa membuat perusahaan semakin berkembang. Menurut Lado, A.A., Boyd, N.G. and Wright, P. (1992)

Berikut beberapa tujuan peningkatan kinerja karyawan untuk perusahaan Anda menurut Dessler, G. (2001):

1. Mengoptimalkan kualitas dan kuantitas produksi dengan kinerja yang lebih produktif
2. Membuat karyawan lebih bisa menggali pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan
3. Mengoptimalkan komunikasi antara atasan dan bawahan agar tercapainya peran dan akuntabilitas karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.

4. Mengetahui penyebab yang membuat kinerja karyawan terhambat sehingga bisa dicari jalan tengahnya
5. Membuat beberapa aturan terkait administratif, organisasi, hingga sistem pengupahan karyawan itu sendiri
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi diri dalam karir dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai

Hal yang harus Anda perhatikan adalah peningkatan kinerja karyawan bisa mendorong produktivitas kerja yang lebih baik. Dengan catatan, Anda memberikan kesempatan kepada mereka untuk membuktikan diri mereka dan memberikan fasilitas pendukung yang dibutuhkan. Firdian, C. (2017).

#### **4. Konsep Kinerja**

Dalam mengetahui seberapa jauh Kinerja Pegawai, maka fungsi dari kerangka teori sangat membantu dalam menentukan tujuan dan arah penelitian dalam memilih konsep – konsep yang tepat. Dengan demikian pemecahan masalah tampak lebih sistematis dan sesuai dengan teorinya. Untuk menciptakan sistem kerja yang baik, menjalankan fungsinya merupakan suatu tindakan dalam penyempurnaan tata kerja dengan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Tenaga Harian Lepasnya. Menurut Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994)

Harbani Pasolong (2010:175), Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja (pegawai) dan kinerja (organisasi).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Sinambela, dkk. 2011, Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

Kasmir, 2003 Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Dalam kamus lengkap Bahasa Indonesia, Malthis, Robert L dan John H. Jackson 2006, mengatakan bahwa kinerja berasal dari kata dasar “kerja” yang diberi arti sebagai aktivitas untuk melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan dengan tujuan untuk mencari nafkah, mata pencaharian.

Huselid, et.al. 1997 menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu.

Hersey, Paul dan Kenneth H, Blanchard. 2003 mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus

dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya.

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik, begitu pula sebaliknya kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal.

Maharani, 2019, mengatakan bahwa kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Gomes, Cardoso, 2003 berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Selanjutnya Gibson, J., L., Ivancevich, J., M., Donnelly, J., H., 1997 menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan –persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang

menghasil dapat berupa fisik dan non fisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil / pekerjaan baik berupa fisik / material maupun non fisik atau non material.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2010., Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Flippo., Edwin. 2005, mengatakan, Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Bernadin dan Russella (dalam Sulistiyani, 2009:276), menjelaskan kinerja merupakan cacatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai itu / kegiatan yang dilakukan selama periode waktu itu.

Flippo, B. Edwin. 1999. kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Firdian, C. (2017). mengatakan, Kinerja merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan, teknis teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis melaksanakan pekerjaan pegawai. ` berbicara tentang prestasi kerja, maka hal tersebut tidak terlepas dari

permasalahan kinerja.

Emzir, 2010), menjelaskan pengertian kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawannya sesuai dengan job yang diberikan kepada masing – masing karyawan.

Selanjutnya Fattah, H. (2017). kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakanya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sedangkan Dwiyanto, A. 2003, mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.

Dessler, G. 2001. kinerja pegawai dapat diukur dari

- 1) Produktivitasnya, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efesiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output.
- 2) Kualitas Pelayanan, yaitu cenderung menjadi penting dalam menejelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kulaitas pelayananya. Degan demikian Dwiyanto mengatakan kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik.
- 3) Reponsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali

kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program – program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

- 4) **Responsibilitas**, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip – prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi.
- 5) **Akuntabilitas**, yaitu menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Dwiyanto, A. 2003., mengatakan kinerja pegawai dapat diukur dari :

- a. **Prestasi kerja** adalah hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- b. **Keahlian** adalah tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif dan lain- lain.
- c. **Perilaku** adalah sikap atau tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas – tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.
- d. **Kepemimpinan** merupakan aspek kemauan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas

Mathis dan Jackson (Arianty, N. (2014), kinerja pegawai dapat diukur dari:

- a. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- b. Kualitas adalah hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- c. Kecepatan waktu yaitu dapat menyelesaikan tugas dengan cepat serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. Kehadiran yaitu kehadiran pegawai dalam setiap jam kerja yang telah ditetapkan.
- d. Kemampuan bekerjasama yaitu kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lain didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a. Hasil kerja dicapai secara individu atau secara intitusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri – sendiri atau kelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberika wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- c. Pekerja haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam

melakukan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

## **5. Indikator kinerja**

Menurut Afandi,P (2016) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

- b. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

- d. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

- e. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

g. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

i. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Didalam sebuah organisasi penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk suksesnya sebuah manajemen kinerja. Bagi banyak organisasi, tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dalam organisasi. Dalam melakukan penilaian kinerja perlu dilakukan dengan sebuah alat ukur atau teknik yang baik dan benar sesuai dengan kondisi sebuah instansi perusahaan atau organisasi, agar dapat meminimalkan hal-hal yang bersifat negatif bagi karyawan. Kinerja

karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.(Ambar Teguh Sulistiyani. 2003)

Menurut Wibowo (2017:85), ada beberapa indikator kinerja, yaitu :

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan

sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis

g. Peluang.

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

## **6. Manajemen Kinerja**

Kunci sukses sebuah perubahan ada pada sumber daya manusianya yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan (*agent of change*) terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi atau perusahaan. Untuk itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Inti dari pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM guna mencapai tujuan organisasi yang tergambar dalam rencana strategis organisasi. Salah satu konsep yang sekarang ini mulai diperhitungkan untuk diaplikasikan oleh berbagai perusahaan atau organisasi untuk mengendalikan dan meningkatkan kinerja adalah Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System*). Malthis, Robert L dan John H. Jackson 2006

Manajemen Kinerja mencakup kegiatan-kegiatan yang memastikan bahwa tujuan-tujuan secara konsisten dicapai dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja dapat berfokus pada kinerja organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk membangun sebuah produk atau layanan, dan lain sebagainya. Menurut defenisinya, performance management adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan

performansi human resourcenya. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara atasan dan bawahan yang lebih berdasarkan kesepakatan dibandingkan instruksi (*Manajemen Partisipatif*).

Manajemen kinerja adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan juga efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain. (Maharani, (2019).

Baik ditingkatkan organisasi ataupun individu, salah satu fungsi kunci dari manajemen adalah mengukur dan mengelola kinerja. Antara gagasan, tindakan dan hasil terdapat suatu perjalanan yang harus ditempuh. Dan barangkali istilah yang paling sering digunakan di keseharian yang menggambarkan perkembangan dari perjalanan tersebut dan juga hasilnya adalah kinerja (Nurmandi Ahmad, 2010).

Kata Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur. Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan

dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut John R Schermerhorn Jr dalam bukunya *Management*, manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusiadan material untuk mencapai tujuan.

Menurut Novitasari, (2006) definisi Manajemen Kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Menurut Agus Dwiyatno.(2005) definisi Manajemen Kinerja adalah Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Menurut Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019) Manajemen kinerja

adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar.

Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Mangkunegara, Anwar Prabu, (2000)

#### **a. Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja**

Program manajemen Kinerja ini ruang lingkungannya cukup besar. Ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi. Program ini menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay-out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi serta kompensasi dan imbalan. Kegiatan dengan ruang lingkup seperti tersebut diatas merupakan sebuah proyek besar dan melibatkan hampir semua orang, dan harus ditangani langsung oleh pemimpin

puncak organisasi. Beberapa tim “ad hoc” baik yang terdiri dari “orang dalam” dan/atau konsultan diberi tugas khusus untuk membantu pemimpin melakukan penelitian-penelitian membuat rancangan sampai menangani proyek-proyek khusus. (Manullang, M. 2005.)

Dari uraian diatas dapat kita simpulkan, bahwa program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam MSDM. Selain itu penggunaan istilah “manajemen” mempunyai implikasi, bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai proses manajemen umum, yang dimulai dengan penetapan sasaran dan di akhiri dengan evaluasi. Proses tersebut pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama menurut Malthis, Robert L dan John H. Jackson 2006 yaitu:

- i. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh karyawan dan rumusan tersebut disepakati bersama.
- ii. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu. Termasuk dalam tahap ini adalah penetapan standar prestasi dan tolak ukurnya.
- iii. Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan bawahan.
- iv. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup pula kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang ada dan dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.

- v. Memberikan umpan balik pada karyawan yang dinilai dengan seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Disini juga dibicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja pada priode berikutnya. Ndara, T. (2000)

#### **b. Tujuan Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja dalam praktiknya memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu keefektifan dan keefisienan kerja. Adapun tujuan dari manajemen kinerja tersebut menurut Moh Nazir.2005. ada tiga tujuan manajemen kinerja, diantaranya:

- a. Tujuan Strategik, Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan orgaisasi. Pelaksanaan streategi tersebut perlu mendefenisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.
- b. Tujuan Administratif, Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.
- c. Tujuan Pengembangan, Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya. (Sofyandi, 2008: 19) Tujuan umum manajemen kinerja adalah menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul

tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. (Mesra B. (2011)

### **c. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja**

Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memeberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik. Ndara, T. (2000)

#### **a. Kejujuran**

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu.

Sebaliknya, manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan apa yang tidak disukai mengenai pekerjaan mereka. (Wibowo, 2011: 2) Sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

#### **b. Pelayanan**

Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana

memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya

d. Bermain

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. (Wibowo, 2011: 14) Dengan menggunakan prinsip bermain, maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.

e. Rasa Kasihan

Makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang dan akan memulai dengan sesuatu yang baru.

f. Perumusan Tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

g. **Konsensus dan Kerja sama**

Manajemen kinerja mengandalkan pada kerja sama antara atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontrol dan melakukan pemaksaan.

h. **Berkelanjutan**

Manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, dan berkelanjutan.

i. **Komunikasi dua arah**

Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong teradinya komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan mudah memahami apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan.

j. **Umpan Balik**

Umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja. (Ndara, T. 2000.).

**d. Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja**

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil

kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya, instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Maka, manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria menurut Sinambela, dkk. 2011, sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
2. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
3. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
4. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.

Pendapat stakeholder diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. (Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, (2005) Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan atau kepentingan dari masing-masing stakeholder, maka manajemen kinerja akan dapat berhasil.

#### **e. Tantangan Manajemen Kinerja**

Tantangan yang dihadapi manajemen kinerja adalah kecenderungan

dihindari baik oleh manajer maupun pekerja. Dan mereka memiliki alasan masing-masing. Dimata manajer, manajemen kinerja merupakan tambahan beban kerja, disamping menjalankan tugas yang selama ini sudah dikerjakan. Sementara itu, dipihak pekerja, masih banyak keraguan karena belum memahami sepenuhnya akan manfaat manajemen kinerja bagi dirinya sendiri. Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, (2005) (Ratminto 2005.)

Adapun solusi terhadap permasalahan mengenai tantangan pelaksanaan manajemen kinerja menurut pemakalah adalah:

- a. Menanamkan dalam diri manajer maupun karyawan bahwa manajemen kinerja sangat urgen atau penting untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja baik manajer maupun karyawan, sehingga akan mampu meningkatkan produktiftas dan mencapai tujuan perusahaan sesuai target dan perencanaan perusahaan.
- b. Mengetahui dan Memahami manfaat manajemen kinerja, yaitu meningkatkan disiplin kerja baik manajer maupun karyawan.
- c. Tidak menganggap manajemen kinerja sebagai beban, namun sebaliknya menganggap manajemen kinerja sebagai kebutuhan bagi sebuah perusahaan.

#### **f. Proses Manajemen Kinerja**

##### **a. Masukan**

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi.

Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja.

Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya. Ratminto (2005.)

#### b. Proses

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana.

Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan

yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan. (Ratminto 2005.)

c. Keluaran

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan . Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan implemementasi kinerja yang sudah dilakukan.

d. Manfaat

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilannya ia menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif. Thoha. (Miftah. 20017.)

#### Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Dalam kesatuan kerja pemerintah pelaksanaanya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan Sumber Daya Manusia yang dapat menentukan keberhasilan dalam sebuah instansi ataupun organisasi. Salahsatu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan Kinerja

Pegawai Negeri Sipil yaitu melalui pengembangan pegawai dengan melakukan pendidikan dan pelatihan. Yanti, Listi.(2021)

Pegawai terhadap kamus bahasa Indonesia adalah seseorang yang diangkat oleh Pemerintah dimana sebelumnya telah melalui proses penyeleksian oleh Pemerintah dan kemudian lulus dalam tes dan diangkat oleh Pemerintah dan diberi tugas dan tanggung jawab. (Widodo, 2006,)

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, pegawai diberikan pelatihan dan pendidikan untuk menunjang tugas pokok mereka. Adapun tujuan pengaturan pendidikan serta pengaturan penyelenggaraan latihan jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil agar terjamin adanya keserasian pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Pengaturan penyelenggaraan pelatihan jabatan meliputi kegiatan Perencanaan Anggaran, Penentuan Standar, Pemberian Akreditasi, Penilaian, dan Pengawasan. Yanti, (Listi.2021.)

PP RI Nomor 46 tahun 2011, Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan :

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dalam peraturan Perundang – undangan.
2. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat, penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil.

3. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.
4. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil.

### **B. Tinjauan Empirik**

Tinjauan Empiris merupakan salah satu acuan penelitian dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian yang mengenai Strategi Peningkatan Kinerja.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penulis</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Sri yuyun, Ahmad Saleh, Agusthinus Demmasiga (2018)	Strategi Pemerintah Daerah Dalam Peningkatan Kinerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa	kualitatif deskriptif	Berdasarkan hasil dengan pendekatan kualitatif Menunjukkan bahwa dalam peningkatkan

				<p>kinerja sekretariat daerah yang profesional, disiplin dan penuh tanggungjawab, mewujudkan pelayanan umum masyarakat yang prima, transparan, dan akuntabel, meningkatkan sistem informasi yang menunjang pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah dengan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan.</p>
2	Erna Fatmawati Mashuri (2019)	Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Di Bagian Umum Dan	kualitatif	hasil strategi peningkatan kinerja pegawai di

		Perlengkapan Sub Bagian Tata Usaha Dan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Trenggalek		lingkungan sub bagian umum dan perlengkapan di Kabupaten Trenggalek dilaksanakan dengan baik sesuai dengan harapan dan segala prosesnya dapat terpenuhi dimana fakta tersebut didapatkan dari hasil lapangan bahwa pimpinannya dapat memberikan contoh dan teladan serta kuatnya disiplin pegawai, komunikasi yang hidup dan berkembang serta
--	--	---	--	---

				motivasi yang tinggi sebagai akibat dari pemberian reward dan punishment
3	REIFKI PRAERA, ZUCHRI ABDUSSAMAD, RITMON AMALA (2021)	Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci	kualitatif	strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai di bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci secara keseluruhan sudah terlaksana secara maksimal karena dari 3 indikator yang diuji hanya pemerintah daerah sudah melakukan strategi secara maksimal agar kinerja pegawai dapat terlaksana dengan baik.
4	Suriana, Nasruddin,	Analisis Pengaruh Pendidikan Dan	Kualitatif	Dari hasil

	Surajiyo (2023)	Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas		penelitian menunjukkan bahwa, pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.
5	RosmeidaZebua, Delipiter Lase, Peringatan Harefa, Sukaaro Waruwu (2023)	Analisis perilaku individu dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias	kualitatif	motivasi kerja pegawai di Bagian Umum dipengaruhi oleh pemahaman terhadap aturan dan peraturan yang berlaku, budaya organisasi yang mendukung, serta kemampuan adaptasi pegawai terhadap kondisi

				<p>lingkungan kerja. Kinerja pegawai dianggap baik meskipun ada beberapa tantangan dalam pelaksanaan tugas seperti ketidaksesuaian anggaran dan ketidaksesuaian tugas di antara pegawai.</p> <p>Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias secara keseluruhan baik, dengan adanya beberapa</p>
--	--	--	--	--

				<p>tantangan yang perlu ditangani. Strategi manajemen yang efektif, termasuk pelatihan pegawai, komunikasi yang efektif, dan pemahaman yang jelas terhadap peran dan tanggung jawab, dapat membantu meningkatkan perilaku dan kinerja pegawai. Faktor ekonomi dan kondisi fisikruangan kerja juga ditemukan sebagai aspek penting yang mempengaruhi kinerja pegawai.</p>
--	--	--	--	--

### **C. Kerangka Konseptual**

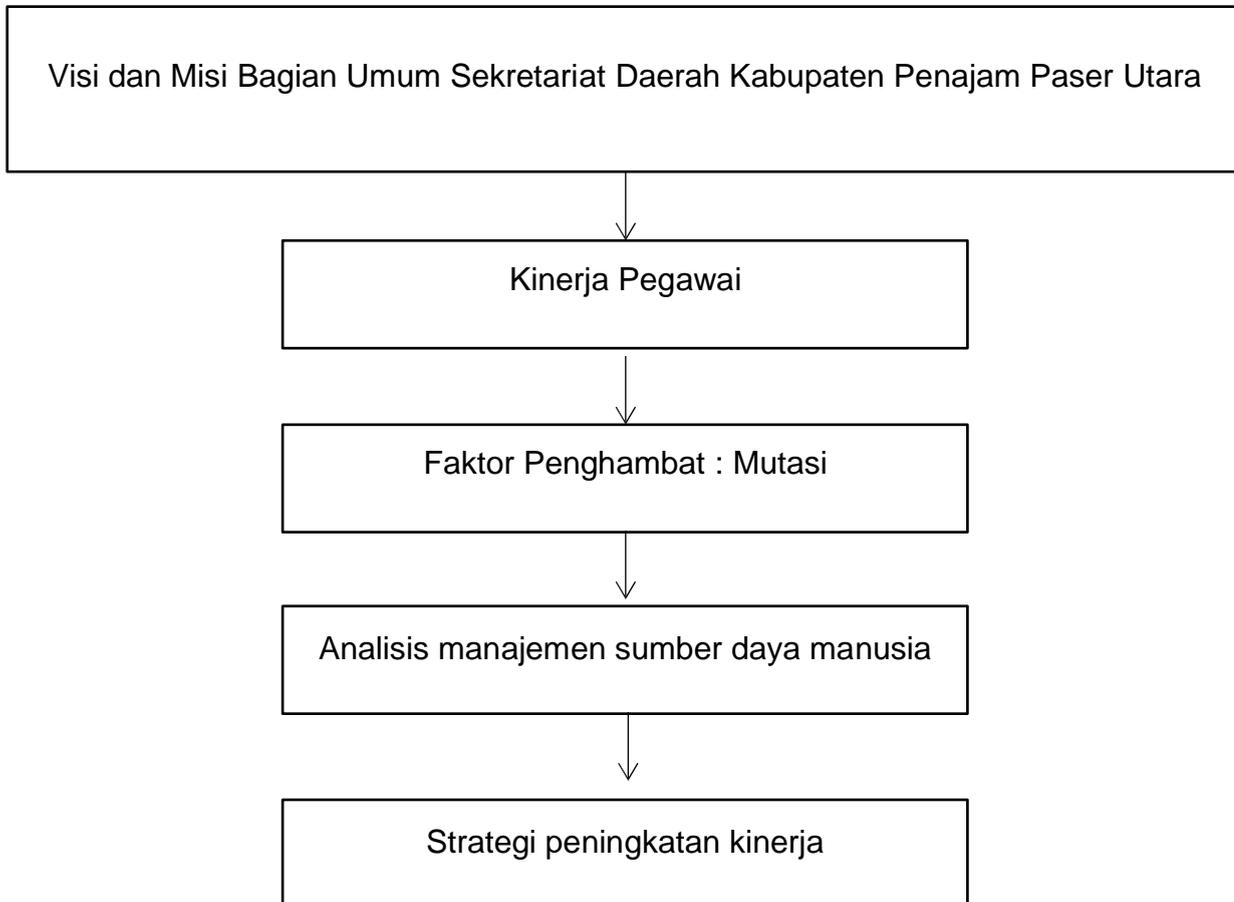
Kinerja pegawai negeri sipil merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Pelayanan publik sendiri masih mengalami banyak masalah terkait dengan kinerja pegawai negeri sipil yang belum optimal. Hasil kerja tersebut berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan dari setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta penempatan pegawai yang terkadang belum memenuhi standar. Pegawai negeri sipil merupakan sumber daya yang perlu diperhatikan. Pegawai yang kompeten dan berkualitas merupakan aset pemerintah yang wajib dikelola secara efektif dan efisien. Untuk mewujudkan pelayanan publik yang optimal maka peningkatan kinerja pegawai negeri sipil perlu ditingkatkan. Sugiyono. (2005)

Banyak faktor perlu diperhatikan yang diduga menjadi faktor penghambat dari peningkatan kinerja pegawai negeri sipil, salah satu faktor tersebut bisa berasal dari mutasi dan penempatan pegawai yang belum sesuai dengan pekerjaan dan pengetahuan kerjanya. Melakukan pengamatan mengenai mutasi dan penempatan pegawai tentunya tidak terlepas dari berbagai kendala yang ada, seperti ketidaksesuaian antara pendidikan yang diperoleh dengan jabatan yang didapatkan, mutasi dan penempatan pegawai tidak berdasarkan kualifikasinya, atau rendahnya pengalaman kerja.

Menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pelaksana

pemerintah harus berpegang dan berorientasi pada keutamaan kualitas baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya serta mutasi dan penempatan kerja yang tepat dengan pekerjaannya. Untuk mewujudkan salah satu visi dan misi dari Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara maka diperlukan dukungan, partisipasi, keterampilan serta tanggung jawab dari semua pegawai negeri sipil yang terlibat langsung dengan bidang bidang yang bersangkutan. Persepsi pegawai mengenai kualitas pelayanan menjadi pedoman untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil agar pegawai pemerintah lainnya yang memerlukan pelayanan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dapat sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku

Upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melalui mutasi dan pengaturan penempatan pegawai berdasarkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta minat & bakat seorang pegawai negeri sipil dapat mewujudkan *good governance*. Setiap pegawai tersebut memiliki keanekaragaman dan pribadi yang berbeda. Oleh karena itu, perlu diadakan analisis jabatan yang tepat dengan memperhatikan skill, pengetahuan, minat dan bakat dari seorang pegawai agar tujuan yang diharapkan *good governance* (agar instansi dapat menjalankan usaha yang sehat, kegiatan pemerintah yang transparan dan bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat).



**Gambar 2.3 Kerangka Konseptual**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan orang yang diteliti; kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka (Sugiyono. 2005).

Penelitian kualitatif merupakan suatu proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial berdasarkan pada penciptaan gambaran holistic lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar alamiah (Lexy J. Moleong.(2009)

Penelitian kualitatif dalam melakukan kegiatan ilmiah dan mengungkap suatu fenomena/fakta serta mencari solusi/jawaban dalam mengatasi masalah, alasan tersebut diantaranya: (1) data yang diperoleh sangat mendasar, sebab berdasarkan fakta, peristiwa dan realita yang ada, jadi bukan rekayasa peneliti. (2) hasil penelitian dan pembahasannya mendalam, terpusat karena datanya digali secara mendalam. Keterlibatan peneliti dalam penelitian memperhitungkan semua faktor yang mungkin muncul seperti halnya ideologi, politik, ekonomi, pendidikan, dan budaya menunjukkan kedalaman makna yang pada akhirnya dihasilkan lewat

metode kualitatif. (3) sifatnya terbuka dan lebih dari satu pandangan dalam hal ini pandangan dan informasi dari partisipan. Jadi, hasil penelitian tidak diasumsikan oleh peneliti diawal penelitian, namun diperoleh dari partisipan dan dianalisa oleh peneliti, hal ini menunjukkan aspek demokrasiya dari metode kualitatif ini, sehingga peneliti tidak menentukan dan mengasumsikan hasilnya dari awal. (4) sifatnya yang realistis karena mempertimbangkan dinamika dan proses. Manusia dan alam lingkungan hidup, berkembang dan berubah dari waktu ke waktu. Realita yang tidak diasingkan yaitu bahwa semuanya berubah. Proses ini tidak akan pernah selesai, karena sangat diakomodir oleh metode kualitatif (Lexy J. Moleong. 2009)

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini telah dilaksanaka pada bulan Januari-Februari tahun 2024 yang bertempat di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

## **C. Informan Penelitian**

Informan penelitian dalam penelitian ini berfungsi sebagai sumber untuk mencari atau mendapati informasi mengenai strategi promosi Barang lelang yang diterapkan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara. Dalam pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yang didasari oleh pertimbangan tertentu yang dibuat oleh peneliti berdasarkan ciri atau sifat informan yang telah diketahui sebelumnya dalam memperoleh informasi

yang mencakup prinsip kesesuaian serta kecukupan informan Sugiyono (2014). Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini menggunakan 9 informan yang diantaranya yaitu

1. Kabag Umum, dilakukan wawancara pada hari senin tanggal 26 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.
2. Pengadministrasian umum, dilakukan wawancara pada hari senin tanggal 26 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.
3. Verifikator Keuangan, dilakukan wawancara pada hari senin tanggal 26 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.
4. Penata Laporan Keuangan, dilakukan wawancara pada hari senin tanggal 26 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.
5. Pranata Komputer, dilakukan wawancara pada tanggal 26 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.
6. Bendahara Pengeluaran, dilakukan wawancara pada tanggal 26 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.
7. Pengelola Rumah Tangga, dilakukan wawancara pada tanggal 27 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.
8. Ajudan, dilakukan wawancara pada hari senin tanggal 26 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.
9. Teknisi Listrik, dilakukan wawancara pada hari senin tanggal 26 februari 2024 sebanyak satu kali wawancara.

#### D. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dengan melakukan pengamatan, wawancara, dokumentasi yang bertujuan memperoleh suatu informasi yang diperlukan.

Sedangkan Sumber data adalah tempat diperolehnya data secara langsung atau dokumen-dokumen tertentu dari Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara. Adapun uraian data dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. **Data primer** adalah informasi yang diperoleh secara langsung atau tidak langsung dari orang yang berkepentingan atau dari seseorang dengan menggunakan sumber informasi primer di lapangan (Sugiyono, 2018). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara kinerja di bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Penajam Paser Utara
- b. **Data sekunder** adalah data yang berasal dari sumber lain setelah data primer. Meskipun dikatakan bahwa sumber di luar kata-kata dan perbuatan adalah sumber sekunder, namun jelas hal ini tidak dapat diabaikan. Bahan tambahan dari sumber tertulis dapat dibedakan menurut sumber informasinya menjadi sumber buku ilmiah dan jurnal, sumber arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi. (Sugiyono, 2018). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah informasi tentang lokasi kantor sekretariat daerah Kabupaten Penajam Paser Utara

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik Pengumpulan Data Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang diterapkan peneliti sebagai berikut:

- b. Dokumentasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan rekaman suatu kejadian atau peristiwa yang terjadi, baik itu berupa gambar, teks maupun karya orang.
- c. Wawancara: Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara rinci. Peneliti dapat mewawancarai informan tentang fakta-fakta peristiwa, serta pendapat mereka tentang peristiwa yang ada. Peneliti juga dapat meminta informan untuk mengkonfirmasi pendapatnya dan menggunakannya sebagai dasar untuk penelitian selanjutnya. Wawancara ini dilakukan beberapa kali dengan informan yang sama, dengan pertanyaan yang semakin terfokus pada masalah karena informasi yang terkumpul semakin spesifik dan mendalam. Dalam penelitian ini, peneliti mewawancarai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara yang dilakukan sebanyak satu kali pada tanggal 26 Februari hingga 27 Februari 2024.

## **F. Teknik Analisa Data**

Dalam penelitian kualitatif, analisis data terjadi pada awal lapangan, selama penelitian, dan diakhir penelitian. Sesuai dengan konsep Sugiyono (2014) mengusulkan bahwa analisis data kualitatif

harus interaktif dan berkesinambungan pada setiap tahapan penelitian sampai akhir dan datanya jenuh. Proses teknik analisis data untuk penelitian ini adalah:

a. Pengecekan data

Informasi yang dikumpulkan dari observasi dan wawancara dengan subjek penelitian diperiksa. Tujuannya adalah untuk menetapkan kelengkapan materi atau kesesuaian data untuk proses selanjutnya.

b. Reduksi data

Reduksi data berarti meringkas, menyeleksi dan memilah yang hakiki, memfokuskan pada yang hakiki, mencari tema dan pola. Data yang direduksi dengan demikian memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk mengumpulkan data dan, jika perlu, pencarian. Perangkat elektronik seperti komputer mini dapat mendukung reduksi data dengan memberikan kode untuk hal-hal tertentu.

c. Penyajian data

Penyajian informasi adalah sekumpulan informasi terstruktur yang dapat

digunakan untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan.

Data disajikan secara sederhana dalam bentuk kata, kalimat naratif, tabel, matriks dan grafik, sehingga data yang diperoleh dapat disusun dalam pola relasional sehingga mudah dipahami.

d. Kesimpulan atau Konfirmasi

Kegiatan penalaran merupakan langkah lanjutan untuk mereduksi dan menyajikan materi yang telah dirapikan dan disajikan secara sistematis sebagai bahan penalaran. Alasan menggunakan teknik analisis kualitatif adalah ingin mengetahui apakah motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **G. Pengecekan Validasi Temuan**

Dalam penelitian kualitatif, materi divalidasi ketika tidak ada perbedaan data yang dikumpulkan antara apa yang dilaporkan peneliti dan apa yang sebenarnya terjadi pada subjek penelitian. Setelah dilakukan verifikasi kebenaran data dalam penelitian ini, maka digunakan metode triangular, yaitu memverifikasi kredibilitas data yang dikumpulkan dari berbagai sumber dengan cara yang berbeda dan pada waktu yang berbeda (Sugiyono, 2014). Teknik untuk memverifikasi kebenaran temuan yang dibuat oleh peneliti adalah Triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang didapatkan dari beberapa sumber, selain wawancara dan observasi peneliti dapat menggunakan dokumen tertulis, arsip, catatan kecil, tulisan pribadi, atau bahkan foto atau rekaman suara. Dari beberapa cara tersebut akan menghasilkan bukti atau bahkan data yang berbeda. Data yang berbeda akan menghasilkan pandangan yang berbeda dan mampu memperluas pengetahuan sehingga menghasilkan kebenaran yang akurat.

## H. Tahap – Tahap Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, sesuai dengan permasalahannya, adalah untuk membangun hubungan antara fenomena yang terjadi atau bahkan untuk menghasilkan pengamatan baru. Penelitian memerlukan beberapa tahapan yang harus dilalui peneliti untuk membentuk hasil penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif sedemikian rupa sehingga langkah-langkah yang dilakukan peneliti sesuai dengan proses tahapan penelitian kualitatif. Berikut adalah langkah-langkah penelitian ini:

- a. Menentukan rumusan masalah, bagaimana cara peningkatan kinerja pegawai Kantor Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara
- b. Pada tahap ini, peneliti harus menentukan informan, cara teknik penelitian, bagaimana data dikumpulkan, dan juga waktu pengumpulan datanya, Semua itu menuntut peneliti untuk melakukan persiapan terlebih dahulu agar penelitian dapat berlanjut ke tahap selanjutnya.
- c. Melakukan observasi dan wawancara. Bagi para peneliti, ini adalah langkah pertama dalam penelitian lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi, serta merumuskan pertanyaan ketika hendak melakukan penelitian.

- d. Mencatat hasil observasi wawancara. Setelah observasi dan wawancara, peneliti harus mencatat beberapa hal penting yang menjadi hasil observasi dan wawancara tersebut.
- e. Meninjau informasi yang diperoleh dari tahap observasi dan wawancara, peneliti harus memastikan bahwa data tersebut dapat diproses lebih lanjut.
- f. Memilih, menyederhanakan dan juga menarik kesimpulan dari data yang terkumpul dengan memperhatikan pokok-pokok atau pokok-pokok yang paling penting sesuai dengan kebutuhan penelitian atau permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Pada tahap ini, peneliti mereduksi data sampai data yang benar tersedia dan siap untuk dipresentasikan.
- g. Pada tahap ini, data yang terpilih selanjutnya dikelola dengan menyajikan materi berupa teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang diajukan oleh peneliti.
- h. Setelah selesai tahap penyajian data, tuliskan hasil penelitian dengan menggunakan data serta teori yang terkait. Pada tahap ini peneliti menulis laporan penelitian yang kemudian dipresentasikan sebagai hasil penelitian.

## **BAB IV**

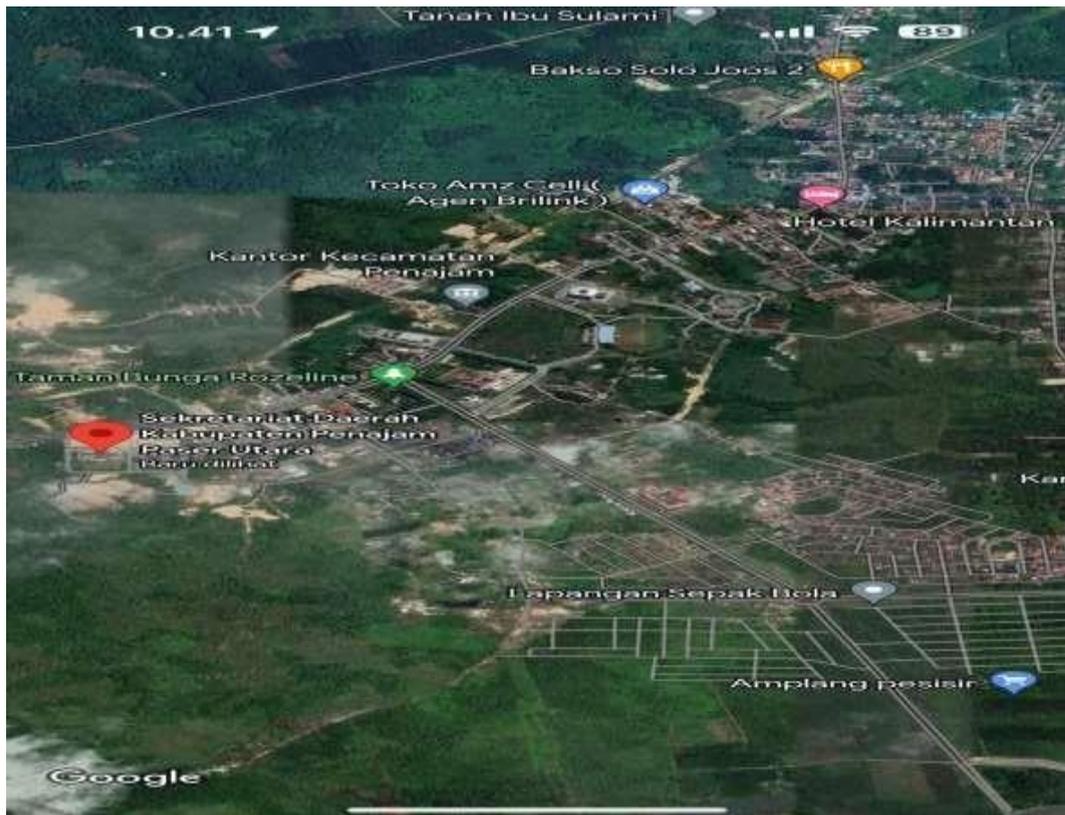
### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah**

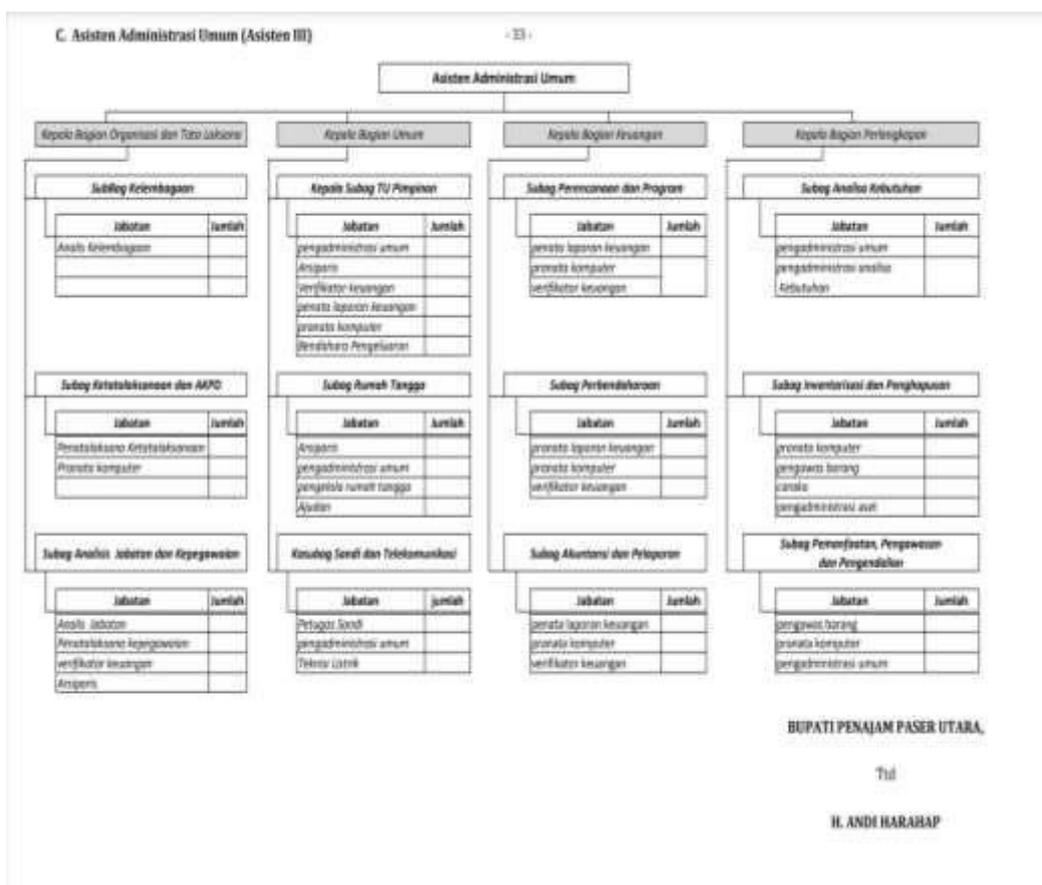
Penajam Paser Utara adalah sebuah kabupaten di Provinsi Kalimantan Timur, Indonesia. Ibu kotanya terletak di Penajam. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Kutai Kartanegara disebelah Utara, sebelah timur berbatasan dengan Selat Makassar dan sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Paser serta sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Kutai Barat. Jumlah penduduk kabupaten ini pada tahun 2020 berjumlah 181.349 jiwa, dengan kepadatan 54 jiwa/km<sup>2</sup>.

Penajam Paser Utara merupakan kabupaten hasil pemekaran dari Kabupaten Pasir (kini Paser) pada tahun 2002. Sebagian dari daerah kabupaten ini dan Kabupaten Kutai Kartanegara yaitu Kawasan Taman Hutan Raya Bukit Soeharto telah ditunjuk oleh Presiden Joko Widodo untuk dijadikan lokasi Ibukota Negara (IKN) baru dan telah memiliki payung hukum, seperti halnya Jonggol, Bogor yang ditunjuk sebagai kandidat Ibukota Negara (IKN) oleh Presiden Soeharto pada tahun 1994, tetapi kandas bersamaan dengan runtuhnya rezim Orde Baru. Rencananya lokasi pusat pemerintahan negara akan berdiri di Kecamatan Sepaku yang secara geografis berdekatan dengan Kota Balikpapan.



## 2. Struktur organisasi instansi

Berikut struktur Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.



**Gambar 3.1 Sistem Administrasi Umum**

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Sekretariat Daerah Kaltim, 2022



administratif. Sekretaris Daerah dalam melaksanakan tugas, menyelenggarakan fungsi:

- a. penetapan Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara berdasarkan RPJMD Pemerintah Daerah, Instruksi Bupati, tugas, permasalahan dan kebijaksanaan yang ada;
- b. perumusan Upaya Peningkatan dan pengembangan Kebijakan pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara;
- c. pendistribusian tugas kepada Asisten, Kepala Bagian, Kepala Dinas dan Pejabat lain berdasarkan peraturan Bupati tentang Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah sebagai pedoman;
- d. penyelenggaraan koordinasi penyusunan kebijakan Daerah, pelaksanaan tugas Organisasi Perangkat Daerah, pelaksanaan program dengan Organisasi Perangkat Daerah lain dan Kementrian/Lembaga Pusat untuk mewujudkan keterpaduan dan keserasian kerja;
- e. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah;
- f. pengendalian pelaksanaan tugas administratif dan teknis operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dengan membimbing, mengarahkan dan mengawasi untuk optimalisasi tugas yang berhubungan dengan fungsi staf urusan Sekretariat Daerah dan fungsi penunjang Badan Daerah serta fungsi Teknis Dinas Daerah;

- g. pengkoordinasian pelaksanaan kebijakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dengan Organisasi Perangkat Daerah lain dan Kementrian/Lembaga Pusat;
- h. Penandatanganan Naskah Dinas berdasarkan kewenangannya sebagai Sekretaris Daerah untuk keabsahan naskah dinas;
- i. Penjalinan Kerja Sama dengan instansi lain atau mitra kerja untuk keberhasilan program kerja Kepala Daerah;
- j. Pemberian petunjuk, penilaian, dan pembinaan Asisten, Kepala Bagian, Kepala Dinas dan bawahan lain di Kabupaten Penajam Paser Utara Sesuai peraturan dan pedoman yang ada;
- k. Pengevaluasian pelaksanaan program Asisten, Kepala Bagian, Kepala Dinas dan bawahan lain berdasarkan rencana dan realisasinya untuk mengetahui tingkat pencapaian program dan permasalahan yang dihadapi, serta pemecahan masalahnya;
- l. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Bupati secara lisan maupun tertulis untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan;
- m. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diperintahkan pimpinan secara tertulis.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara Tahun 2018 – 2023, kondisi yang akan dicapai Kabupaten Penajam Paser Utara 5 tahun kedepan, dengan memperhatikan

Kesejahteraan, Pelayanan, Daya Saing, dan RENSTRA SEKRETARIAT  
DAERAH KAB. PPU TAHUN 2018 - 2023 59

Permasalahan serta mempertimbangkan isu yang ada, dengan memperhitungkan modal dasar yang dimiliki dalam konstelasi lokal dan regional maupun nasional, maka Kepala dan Wakil Kepala Daerah terpilih merumuskan Visi Pembangunan yaitu “Terwujudnya Kabupaten Penajam Paser Utara yang Maju, Modern dan Religius”.

1. Guna mewujudkan cita-cita dalam Visi tersebut yang dituangkan dalam tekad Panca Karya
2. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, responsif dan akuntabel
3. Membangun Sumber Daya Manusia Penajam Paser Utara yang Berkualitas, Religius dan Berdaya Saing
4. Menjamin iklim investasi yang kondusif;
5. Peningkatan infrastruktur wilayah yang berwawasan lingkungan;
6. Mewujudkan pemberdayaan masyarakat yang mandiri melalui pengembangan UMKM baik perorangan maupun berkelompok.

Terkait dengan hal tersebut Pemerintah Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara wajib menyusun RPJMD tahun 2018 – 2023. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2019, yang akan menjadi pedoman kerja bagi seluruh SKPD, DPRD dan Masyarakat dalam melaksanakan kegiatan pembangunan daerah 5 tahun kedepan. RPJMD

juga digunakan untuk memantau kinerja dan perkembangan pembangunan daerah. RPJMD ini akan menjadi acuan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam menyusun Rencana Strategis (RENSTRA-SKPD). Untuk melaksanakan lebih lanjut, RPJMD ini akan dijabarkan kedalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang menjadi pedoman dalam penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD).

Berdasarkan Peraturan Bupati Penajam Paser Utara Nomor 22 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi, Tata Kerja, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara, Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan perangkat daerah.

Mengacu pada hal tersebut diatas, maka Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara menetapkan beberapa Sasaran secara umum dalam Rencana Strategis (Renstra) yaitu :

1. Diterapkannya prinsip-prinsip good governance pada semua RENSTRA SEKRETARIAT DAERAH KAB. PPU TAHUN 2018 - 2023 60 tingkatan pemerintahan.
2. Peningkatan sarana dan prasarana yang memadai dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. Optimalisasi manajemen aset Daerah.

4. Manajemen Pemerintahan menerapkan, pelaksanaan, pelaporan dan pengawasan secara terpadu dan tepat waktu berdasarkan data yang akurat.
5. Masyarakat dan Aparatur memiliki kepastian hukum dalam melaksanakan kegiatannya secara aman dan damai.
6. Meningkatkan iklim lingkungan yang kondusif untuk menumbuhkembangkan kepercayaan untuk berinvestasi.
7. Seluruh potensi dipetakan, dikembangkan secara profesional dan dipromosikan.
8. .Pelestarian Lingkungan Hidup dan Pencegahan bencana.
9. Peningkatan ketahanan pangan melalui optimalisasi produksi pertanian tanaman pangan, perkebunan, peternakan dan perikanan.
10. Peningkatan kualitas pelayanan organisasi sosial kemasyarakatan, keagamaan.
11. Peningkatan kualitas pelayanan kelompok masyarakat / Perorangan.
12. Peningkatan kualitas pelayanan organisasi kepemudaan dan Olahraga.

## B. Hasil Penelitian

**Tabel 4.1 Hasil Penelitian**

NO	Informan	Pertanyaan Wawancara	Hasil Wawancara
1	Kabag Umum,	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara? 8	82 Orang
		Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?	Pelatihan Atau Bimtek
		Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Studi Banding atau tiru Banding
		Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?	Meningkatkan kopemetensi SDM
		Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Pegawai Negeri Sipil dan THL
		Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?	Iya
		Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Kualitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.
		Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan	iya, sebagai sebagai tolak ukur setiap peningkatan

	terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	kinerja pegawai
	Bagaimana strategi yang dilakukan untuk memperbaiki produktivitas kinerja pegawai?	Memberikan tugas sesuai kemampuan SDM dan Membangun komunikasi secara efektif
	Kapan strategi untuk meningkatkan produktivitas kinerja tersebut mulai diterapkan?	Apabila masuk dalam lingkup pegawai disekretariat daerah
	Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	Diberikan apresiasi terhadap pegawai yang mencapai target kinerja
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Memberikan apresiasi dan meningkatkan kompetensi dan keahlian SDM dilingkungan sekretariat daerah
	Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?	Sudah, Apresiasi kepada pegawai yang berprestasi
	Apakah terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	iya
	Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai?	Iya sangat berpengaruh
	Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	Iya
	Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Kurang komunikasi

		Apa saja regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	
2	Pengadministrasian umum,	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara? 8	82 Orang
		Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?	Pelatihan Atau Bimtek
		Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Studi Banding atau tiru Banding
		Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?	Meningkatkan kompetensi SDM
		Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Pegawai Negeri Sipil dan THL
		Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?	Iya
		Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Kualitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.
		Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	Iya, sebagai tolak ukur setiap peningkatan kinerja pegawai

	Bagaimana strategi yang dilakukan untuk memperbaiki produktivitas kinerja pegawai?	Memberikan tugas sesuai kemampuan SDM dan Membangun komunikasi secara efektif
	Kapan strategi untuk meningkatkan produktivitas kinerja tersebut mulai diterapkan?	Apabila masuk dalam lingkup pegawai disekretariat daerah
	Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	Diberikan apresiasi terhadap pegawai yang mencapai target kinerja
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Memberikan apresiasi dan meningkatkan kompetensi dan keahlian SDM dilingkungan sekretariat daerah
	Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?	Sudah, Apresiasi kepada pegawai yang berprestasi
	Apakah terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	iya
	Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai?	Iya sangat berpengaruh
	Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	Iya
	Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Kurang komunikasi
	Apa saja regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	Diatur UU No. 53 Thn 2010 Disiplin PNS

3	Verifikator Keuangan	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara? 8	Pegawai berjumlah 82 orang terdiri dari PNS dan THL
		Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?	Melakukan pelatihan atau bimbingan teknis terkait kompetensi yang dibutuhkan
		Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Melakukan evaluasi kinerja dan kehadiran pegawai
		Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?	Upaya mempertahankan citra baik instansi
		Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Perbaikan dilakukan seluruh pegawai baik pimpinan ataupun staf PNS maupun THL
		Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?	Saya rasa cukup berkontribusi meningkatkan kinerja pegawai
		Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Salah satunya dengan rutin mengisi e-kinerja
		Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	Saya rasa iya
		Bagaimana strategi yang dilakukan untuk	Dengan cara memantau dan mengevaluasi

	memperbaiki produktivitas pegawai?	melalui aplikasi digital
	Kapan strategi untuk meningkatkan produktivitas kinerja tersebut mulai diterapkan?	Sudah sejak lama, saya kurang tahu kapan metode ini diterapkan
	Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	Sudah sejak lama, saya kurang tahu kapan metode ini diterapkan
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Menempatkan pegawai sesuai di posisi sesuai minat dan potensi pegawai
	Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?	Untuk di bagian umum saya rasa belum ada mekanisme demikian
	Apakah terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Ada, pemanfaatan aplikasi / software
	Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai?	Saya rasa kenyamanan dan kondusifitas tempat kerja sangat mempengaruhi produktivitas pegawai
	Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	Saya rasa sistem umpan balik ini dilakukan kepada pegawai tertentu (bermasalah), tidak diberlakukan kepada semua pegawai secara personal
	Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Saya rasa sistem umpan balik ini dilakukan kepada pegawai tertentu (bermasalah), tidak diberlakukan kepada semua pegawai secara personal
	Apa saja regulasi yang	Perda, Perbup

		dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	
4	Penata Laporan Keuangan,	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara? 8	" 82 Orang
		Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai SDM sesuai dengan bidang pekerjaan</li> <li>- Pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaan</li> <li>- Pembinaan kepada setiap pegawai untuk mengukur sejauh mana keberhasilan SOP yang dilaksanakan</li> <li>- Rekrutmen yang berkualitas</li> <li>- Pemberian reward kepada pegawai yang memiliki kreativitas dan inovasi dalam pekerjaannya</li> </ul>
		Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian pendidikan dan pelatihan kepada pegawai</li> <li>- Analisis jumlah pegawai yang akan mengikuti diklat</li> <li>- Kesesuaian diklat yang diikuti dengan tujuan perbaikan organisasi</li> <li>- Visi dan misi organisasi yang jelas kepada pegawai agar memberikan kontribusi</li> <li>- Adanya indikator penilaian yang ditetapkan untuk menilai kinerja pegawai</li> <li>- Pemberian insentif berdasarkan tingkat jabatan dan penilai berdasarkan indikator</li> </ul>

			<p>penilaian yang diberikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluasi secara berkala</li> <li>- Penyediaan sumber daya berupa alat/tools / teknologi pendukung pekerjaan</li> </ul>
		Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?	Membantu pegawai sehingga lebih efisien dalam melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi secara kolektif
		Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Kepala Bagian Umum secara khusus dan Sekretaris Daerah pada Sekretariat Daerah secara umum
		Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?	E-Government sedang berjalan penerapannya pada instansi daerah khususnya Pemda PPU sehingga belum dapat diketahui hasilnya apakah sudah dapat meningkatkan kinerja pegawai
		Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Tersedianya laporan penilaian kinerja pegawai di akhir tahun sebagai hasil evaluasi dari sasaran kerja pegawai pada awal tahun
		Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	Iya tapi yang sepenuhnya melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi tetap pada instansi tempat pegawai bekerja
		Bagaimana strategi yang dilakukan untuk memperbaiki produktivitas kinerja pegawai?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menetapkan tujuan yang jelas</li> <li>- Pengelolaan Waktu</li> <li>- Pendelegasian tugas</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan keterampilan</li> <li>- Komunikasi yang efektif</li> <li>- Evaluasi dan peningkatan berkelanjutan</li> </ul>
		Kapan strategi untuk meningkatkan produktivitas kinerja tersebut mulai diterapkan?	<p>Biasanya strategi dilakukan pada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Awal tahun kerja</li> <li>- Setelah evaluasi kinerja</li> <li>- Perubahan pada organisasi</li> <li>- Ketika terjadi masalah / hambatan</li> </ul>
		Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	<p>Biasanya strategi dilakukan pada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Awal tahun kerja</li> <li>- Setelah evaluasi kinerja</li> <li>- Perubahan pada organisasi</li> <li>- Ketika terjadi masalah / hambatan</li> </ul>
		Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Dengan cara memberikan kesempatan melalui pendelegasian wewenang untuk dapat melaksanakan sebagian pekerjaan pimpinan dengan tetap bertanggung jawab penuh untuk melaporkan hasilnya kepada atasan langsung
		Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?	Belum ada
		Apakah terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	<b>Belum ada</b>
		Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat	Kondisi tempat kerja yang baik tentu saja menimbulkan rasa

		produktivitas pegawai?	nyaman dalam bekerja sehingga berdampak baik untuk tingkat produktivitas pegawai
		Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	Sistem umpan balik sudah terlaksana tapi belum sepenuhnya objektif , terkadang tidak rasional sehingga cenderung mempengaruhi validitasnya
		Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Sistem umpan balik sudah terlaksana tapi belum sepenuhnya objektif , terkadang tidak rasional sehingga cenderung mempengaruhi validitasnya
		Apa saja regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	Sistem umpan balik sudah terlaksana tapi belum sepenuhnya objektif , terkadang tidak rasional sehingga cenderung mempengaruhi validitasnya
5	Pranata Komputer,	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara? 8	82 Orang
		Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?	Memberikan pegawai tanggung jawab dan otoritas yang sesuai dengan kemampuan mereka untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi
		Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	- Penyediaan Pelatihan dan Pengembangan: Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai untuk meningkatkan

		<p>keterampilan teknis dan manajerial mereka dalam hal administrasi umum, manajemen waktu, komunikasi, dan keterampilan lain yang relevan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan Komunikasi: Membangun komunikasi yang efektif antara manajemen dan pegawai, sehingga harapan, tujuan, dan perubahan dalam kebijakan atau prosedur dapat disampaikan dengan jelas.</li> <li>- Peningkatan Kualitas Kepemimpinan: Melakukan pelatihan dan pengembangan bagi manajer dan pimpinan di Bagian Umum untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka, termasuk kemampuan dalam memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik, dan memotivasi tim.</li> </ul>	
		<p>Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?</p>	<p>Perubahan tersebut dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan yang disediakan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah. Dengan meningkatkan kinerja pegawai melalui langkah-langkah tersebut, departemen akan lebih mampu untuk memenuhi tuntutan tugas-tugas administratif yang semakin kompleks dan</p>

			meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Selain itu, perbaikan dalam kinerja pegawai juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya tarik departemen sebagai tempat bekerja dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan
		Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Secara organisasi yang di isiasi oleh kepala bagian umum dan keuangan
		Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?	Iya
		Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Memastikan pekerjaan pegawai sesuai dengan tupoksi dan pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang di tentukan
		Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	Iya
		Bagaimana strategi yang dilakukan untuk memperbaiki produktivitas kinerja pegawai?	Melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai dan melakukan perubahan dalam manajemen di bagian umum dan keuangan
		Kapan strategi untuk meningkatkan produktivitas kinerja	Sudah di terapkan

		tersebut mulai diterapkan?	
		Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	Kondisi kinerja yang baik, Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas pegawai
		Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Memerikan setiap pegawai tugas tugas pokok yang membuat pegawai dapat memberdayakan SDM
		Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?	Sudah
		Apakah terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Melakukan pekerjaan dengan berbagi tugas pokok sehingga mendapatkan hasil yang efektif dan efisien.
		Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai?	Iya
		Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	Sudah
		Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Tingkat pendapatan yang kurang, komunikasi yang sering salah arti
		Apa saja regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	PERDA Kabupaten Penajam Paser Utara dan PERBUB Kabupaten Penajam Paser Utara
6	Bendahara Pengeluaran,	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten	" 82 Orang

		<p>Penajam Paser Utara? 8</p>	
		<p>Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai SDM sesuai dengan bidang pekerjaan</li> <li>- Pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaan</li> <li>- Pembinaan kepada setiap pegawai untuk mengukur sejauh mana keberhasilan SOP yang dilaksanakan</li> <li>- Rekrutmen yang berkualitas</li> <li>- Pemberian reward kepada pegawai yang memiliki kreativitas dan inovasi dalam pekerjaannya</li> </ul>
		<p>Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian pendidikan dan pelatihan kepada pegawai</li> <li>- Analisis jumlah pegawai yang akan mengikuti diklat</li> <li>- Kesesuaian diklat yang diikuti dengan tujuan perbaikan organisasi</li> <li>- Visi dan misi organisasi yang jelas kepada pegawai agar memberikan kontribusi</li> <li>- Adanya indikator penilaian yang ditetapkan untuk menilai kinerja pegawai</li> <li>- Pemberian insentif berdasarkan tingkat jabatan dan penilainya berdasarkan indikator penilaian yang diberikan</li> <li>- Evaluasi secara berkala</li> <li>- Penyediaan sumber daya berupa alat/</li> </ul>

			tools / teknologi pendukung pekerjaan
		Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?	Membantu pegawai sehingga lebih efisien dalam melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi secara kolektif
		Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Kepala Bagian Umum secara khusus dan Sekretaris Daerah pada Sekretariat Daerah secara umum
		Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?	E-Government sedang berjalan penerapannya pada instansi daerah khususnya Pemda PPU sehingga belum dapat diketahui hasilnya apakah sudah dapat meningkatkan kinerja pegawai
		Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Tersedianya laporan penilaian kinerja pegawai di akhir tahun sebagai hasil evaluasi dari sasaran kerja pegawai pada awal tahun
		Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	Iya tapi yang sepenuhnya melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi tetap pada instansi tempat pegawai bekerja
		Bagaimana strategi yang dilakukan untuk memperbaiki produktivitas kinerja pegawai?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menetapkan tujuan yang jelas</li> <li>- Pengelolaan Waktu</li> <li>- Pendelegasian tugas</li> <li>- Peningkatan keterampilan</li> <li>- Komunikasi yang efektif</li> <li>- Evaluasi dan</li> </ul>

			peningkatan berkelanjutan
		untuk kinerja mulai	Biasanya strategi dilakukan pada: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Awal tahun kerja</li> <li>- Setelah evaluasi kinerja</li> <li>- Perubahan pada organisasi</li> <li>- Ketika terjadi masalah / hambatan</li> </ul>
			Biasanya strategi dilakukan pada: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Awal tahun kerja</li> <li>- Setelah evaluasi kinerja</li> <li>- Perubahan pada organisasi</li> <li>- Ketika terjadi masalah / hambatan</li> </ul>
			Dengan cara memberikan kesempatan melalui pendelegasian wewenang untuk dapat melaksanakan sebagian pekerjaan pimpinan dengan tetap bertanggung jawab penuh untuk melaporkan hasilnya kepada atasan langsung
			Belum ada
			<b>Belum ada</b>
			Kondisi tempat kerja yang baik tentu saja menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja sehingga berdampak baik untuk tingkat produktivitas pegawai
			Sistem umpan balik

		sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	sudah terlaksana tapi belum sepenuhnya objektif , terkadang tidak rasional sehingga cenderung mempengaruhi validitasnya
		Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Sistem umpan balik sudah terlaksana tapi belum sepenuhnya objektif , terkadang tidak rasional sehingga cenderung mempengaruhi validitasnya
		Apa saja regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	Sistem umpan balik sudah terlaksana tapi belum sepenuhnya objektif , terkadang tidak rasional sehingga cenderung mempengaruhi validitasnya
7	Pengelola Rumah Tangga,	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara? 8	82 Orang
		Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?	Pelatihan Atau Bimtek
		Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Studi Banding atau tiru Banding
		Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?	Meningkatkan kopemetensi SDM

	Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Pegawai Negeri Sipil dan THL
	Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?	Iya
	Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Kualitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.
	Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	Iya, sebagai tolak ukur setiap peningkatan kinerja pegawai
	Bagaimana strategi yang dilakukan untuk memperbaiki produktivitas kinerja pegawai?	Memberikan tugas sesuai kemampuan SDM dan Membangun komunikasi secara efektif
	Kapan strategi untuk meningkatkan produktivitas kinerja tersebut mulai diterapkan?	Apabila masuk dalam lingkup pegawai disekretariat daerah
	Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	Diberikan apresiasi terhadap pegawai yang mencapai target kinerja
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Memberikan apresiasi dan meningkatkan kompetensi dan keahlian SDM dilingkungan sekretariat daerah
	Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?	Sudah, Apresiasi kepada pegawai yang berprestasi
	Apakah terdapat inovasi	Iya

		untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	
		Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai?	Iya sangat berpengaruh
		Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	Iya
		Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Kurang komunikasi
		Apakah regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	Diatur UU No. 53 Thn 2010 Disiplin PNS
8	Ajudan,.	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara? 8	82 orang
		Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?	Peningkatan kualitas individu baik pemahaman literasi, pemahaman skill terkait teknologi informasi, pemahaman Kerjasama tim
		Apakah upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Peningkatan kinerja, cara berpikir, peningkatan skill penggunaan teknologi informasi
		Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?	Untuk melancarkan pelayanan sehingga cepat bisa dirasakan langsung hasilnya untuk masyarakat
		Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Seluruh Pegawai di Lingkup Setka B

	Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?	Penerapan E-Government memudahkan urusan menjadi lebih cepat dan efisien
	Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Dengan dibuatnya laporan kinerja pegawai setiap akhir tahun.
	Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	BKD terus melaksanakan pengawasan terkait kinerja tiap pegawai
	Bagaimana strategi yang dilakukan untuk memperbaiki produktivitas kinerja pegawai?	Selalu mengevaluasi setiap harinya hal hal yang telah di kerjakan, sehingga setiap harinya dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawainya
	Kapan strategi untuk meningkatkan produktivitas kinerja tersebut mulai diterapkan?	Setelah dilaksanakan Analisa dari permasalahan yang telah di dapat, di koordinasikan dengan tim Solusi terbaiknya
	Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	Fasilitas, jumlah pegawai, cuaca, jumlah pekerjaan dalam satu rentang (perhari, perminggu, perbulan)
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Saling memahami antar sesama tim, bekerja professional dan saling mendukung apabila rekan kerja membutuhkan bantuan.
	Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?	Belum ada

		Apakah terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	dengan membagi tugas secara rata dan adil
		Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai?	Tingkat produktivitas pegawai bergantung kepada kontrol individu masing-masing
		Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	Baik rekan kerja maupun pimpinan saling memberikan masukan yang objektif, rasional dan bervaliditas tinggi untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan dan evaluasi untuk pekerjaan kedepannya
		Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Mind set yang berbeda beda dari masing-masing pegawai serta permasalahan pribadi yang berbeda beda juga dari masing-masing pegawai
		Apakah ada regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	Peraturan yang berlaku di Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara
9	Teknisi Listrik,	Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara? 8	83 Orang
		Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan dan Pengembangan</li> <li>• Memberikan penghargaan atau reward kepada pegawai yang telah menunjukkan</li> </ul>

			peningkatan kompetensi.
		Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan bahwa setiap pegawai memiliki tujuan yang jelas dan terukur yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.</li> <li>• Melakukan evaluasi terhadap strategi dan program yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara teratur, serta melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.</li> </ul>
		Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dengan memahami bagaimana tujuan individu terkait dengan visi dan misi organisasi, pegawai cenderung lebih berfokus dan produktif dalam upaya mencapai tujuan tersebut. Ini dapat membantu meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.</li> <li>• Evaluasi secara teratur memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi apa yang berhasil dan apa yang tidak dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Ini membantu memahami elemen-elemen yang efektif dan yang perlu ditingkatkan atau diubah</li> </ul>
		Siapa yang melakukan	Pimpinan. Dalam hal ini

		perbaikan	pimpinan bertanggung jawab langsung atas kinerja tim dan individu di bawah pengawasan mereka.
			Penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah untuk sementara ini sedang berjalan
			Beberapa bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai, seperti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian Target dan Kinerja, Pegawai di Bagian Umum diharapkan untuk mencapai target atau indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan atau dokumen perencanaan lainnya.</li> <li>• Pelaporan Kegiatan, Pegawai di Bagian Umum mungkin diminta untuk menyusun laporan rutin tentang kegiatan yang telah mereka lakukan, seperti pengelolaan administrasi, pelaksanaan kegiatan rutin yang mereka tangani.</li> </ul>
			Ya. Tapi belum semua pemantauan/pengawasan tersebut terlaksana
			Ya. Tapi belum semua pemantauan/pengawasan tersebut terlaksana
		strategi untuk	Jika pegawai

	meningkatkan produktivitas kinerja tersebut mulai diterapkan?	menunjukkan minat dalam pengembangan karir mereka
	Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	Jika pegawai menunjukkan minat dalam pengembangan karir mereka
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	Dengan memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan menyediakan fasilitas yang memadai dan program kesejahteraan
	Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?	Dengan memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan menyediakan fasilitas yang memadai dan program kesejahteraan
	Apakah terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Belum saya rasakan
	Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai?	Ya. Kondisi tempat kerja yang baik dapat memiliki dampak signifikan pada tingkat produktivitas pegawai
	Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?	Sementara ini saya belum merasakan
	Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya jalan karier atau peluang untuk kemajuan karier dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kehilangan pegawai yang berbakat.</li> <li>• Tidak semua pegawai mungkin memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau</li> </ul>

			perubahan lingkungan kerja.
		Apa saja regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peraturan Perundang-undangan. Seperti peraturan pemerintah, keputusan presiden, peraturan daerah, dan peraturan kepala daerah</li> <li>• Surat Edaran dan Instruksi</li> </ul>

### C. Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh Penulis maka diperoleh informasi bahwa strategi yang digunakan oleh bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu :

#### a. Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi yaitu pemberian semangat atau dorongan yang membuat para pegawai dapat meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pelaksanaan pemberian motivasi yang dilakukan oleh Bupati Kabupaten Penajam Paser Utara yaitu berupa komunikasi yang baik dengan sesama pegawai. Intensitas komunikasi dapat ditingkatkan baik dalam jam kerja ataupun diluar jam kerja. diluar jam kerja komunikasi dapat dilakukan dalam kegiatan makan siang tanpa adanya batasan antara pemimpin dengan bawahan. Selain itu pemberian motivasi juga dapat dilakukan dengan pemberian nilai pada kinerja tanpa ada rasa pilih kasih, pemberian penghargaan bagi

pegawai dengan kinerja terbaik, memberikan perhatian yang tidak hanya kepada pegawai melainkan juga kepada keluarga pegawai. Motivasi ini diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai, meningkatkan produktivitas dan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Pemberian motivasi sebagai salah satu strategi peningkatan kinerja pegawai didukung dengan hasil wawancara Dwi bagian Teknisi Listrik yang mengatakan :

*“upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM dengan memberikan penghargaan atau reward kepada pegawai yang telah menunjukkan peningkatan kompetensi”*

Hasil penelitian ini sejalan dengan Aka dkk (2024) yang memaparkan bahwa pemberian motivasi yang dilaksanakan organisasi bagi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## 2. Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses manajemen yang penting karena fungsi pelatihan dan pengembangan dapat membantu para pegawai meningkatkan pengetahuan dan keahliannya agar mereka dapat menjalankan pekerjaannya lebih efektif sehingga dapat mengatasi kekurangan-kekurangan dalam bekerja. Pelatihan di bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara berfokus

pada pengajaran yang diberikan kepada para pegawai tentang bagaimana mereka dapat menjalankan pekerjaan dengan baik dan membantu mereka untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan sedangkan pengembangan berfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas lebih baik lagi agar dapat mempersiapkan diri untuk tantangan baru. Adapun usaha yang dilakukan dalam rangka pelatihan dan pengembangan seperti mengikutsertakan para pegawai pada kursus, pendidikan, workshop, seminar dan sebagainya.

Pelatihan sebagai salah satu strategi peningkatan kinerja pegawai didukung dengan hasil wawancara dengan bagian administrasi umum yang mengatakan :

*“upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM dengan memberikan pelatihan bimtek”.*

Kebijakan pengembangan sumber daya Seketraiati Daerah selain bertujuan meningkatkan wawasan Seketraiati Daerah sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat dalam ukuran yang seimbang, juga meningkatkan profesionalisme agar pegawai negeri sipil lebih aktif dan efisien. Untuk itu pengembangan sumber daya Seketraiati Daerah perlu dilakukan, karena dengan kegiatan tersebut akan terjadi peningkatan kemampuan pegawai, baik kemampuan profesionalnya, kemampuan

wawasannya, kemampuan kepemimpinannya maupun kemampuan pengabdianya. Salah satu instrument penting dalam pengembangan sumber daya Seketrai Daerah melalui pendidikan dan pelatihan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Aka dkk (2024) yang memaparkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan organisasi bagi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### 3. Pengarahan dan pemberian bimbingan kepada para pegawai

Pengarahan dan pemberian bimbingan kepada para pegawai/bawahan di bagian umum Seketrai Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara berupa arahan secara lisan misalnya mengontrol secara langsung dan memberikan arahan-arahan kepada para pegawai agar mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta membimbing para pegawai agar mereka bisa lebih kreatif. Selain itu para pegawai di tempatkan pada posisinya sesuai dengan keahliannya agar tidak menghambat pekerjaannya. Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara dengan bagian BPP yang menyatakan :

*“upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM dengan melakukan - Pembinaan kepada setiap pegawai untuk mengukur sejauh mana keberhasilan SOP yang dilaksanakan”.*

Hasil ini sejalan dengan Pramida & Mulyadi (2023) yang memaparkan bahwa pegawai yang lebih intens diberikan pembinaan baik secara

kelompok ataupun individu dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kerja sama tim.

#### 4. Pengembangan Pendidikan

Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan yang bersifat formal dan berkaitan dengan karir mereka.

*“upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM dengan melakukan rekrutmen dengan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan.”*

Hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa pegawai atau karyawan yang dianggap mempunyai kinerja yang baik akan diberikan fasilitas berupa pendidikan. Setiap karyawan membutuhkan pendidikan untuk mengatasi berbagai permasalahan pada pekerjaan mereka dengan mudah karena pendidikan mengajarkan langkah dan cara yang digunakan dalam mengatasi permasalahan tersebut. Hasil ini sejalan dengan Permatasari, dkk (2024) yang memaparkan bahwa pengembangan pendidikan yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### 5. Pengembangan Keterampilan

Penyiapan sumber daya bagian umum sekretariat daerah yang cakap memang dituntut karena adanya kewajiban pemerintah untuk memberikan pelayanan kebutuhan masyarakat, disamping adanya keharusan untuk mengisi kebutuhan bagian umum sekretariat daerah dengan Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan sesuai tugas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Maka menjadi sangat penting untuk mengetahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan demi tercapainya pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk mengisi Sumber Daya Manusia yang memiliki kapasitas dalam melaksanakan tugas-tugas penyelenggaraan kegiatan pemerintah, maka diperlukan beberapa informasi tentang kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan baik dalam kapasitas yang memenuhi kinerja rata-rata atau kinerja yang lebih baik. Keterampilan fungsional dibedakan dari keterampilan dasar (Enabling Skill) yang merupakan hal-hal mendasar yang harus dimiliki seseorang, yang kemudian dikembangkan secara lebih spesifik sehingga berfungsi dalam keterampilan fungsional. Enabling skill terdiri dari: membaca, menulis, matematika dasar dll, yang semuanya itu perlu dipertajam dan digabungkan untuk menjadi keterampilan yang efektif.

Sehubungan dengan pengembangan keterampilan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam penelitian ini, maka peneliti menggali informasi mengenai hal tersebut dengan melakukan wawancara dengan ajudan memaparkan :

*“upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM dengan Peningkatan kualitas individu baik pemahaman literasi, pemahaman skill terkait teknologi informasi, pemahaman Kerjasama tim.”*

Hal ini sejalan dengan Lestari, dkk (2024) yang memaparkan bahwa keterampilan yang dimiliki individu dapat dikembangkan lagi untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan bersaing dalam dunia kerja.

#### 6. Peningkatan Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Ada istilah yang mengatakan bahwa pengalaman adalah guru terbaik yaitu pengalaman kita jadikan guru terbaik untuk menyongsong masa depan atau kehidupan yang lebih baik. Karena tanpa pengalaman kita tidak bisa mengukur kemampuan kita atau kelebihan kita dimana. Karena dengan pengalaman kita bisa merubah diri kita menjadi lebih baik dan kita tidak mengulangi kesalahan yang terjadi di masa lalu. Untuk mengetahui tingkat pengalaman kerja pegawai bagian umum sekretariat daerah memaparkan :

*“Upaya-upaya yang kami lakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai selain melalui pelaksanaan Diklat yaitu dengan meningkatkan*

*pengalaman kerja yang dilakukan melalui studi banding atau pemberian tugas-tugas khusus yang berkaitan dengan bidang kerja yang dijalankan”*

Hal ini sejalan dengan Permatasari, dkk (2024) yang memaparkan bahwa peningkatan pengalaman kerja dengan melalui Bimtek yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkala sejalan dengan perkembangan teknologi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang diantaranya yaitu strategi yang dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja pegawai pada bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten Penajam Paser Utara diantaranya dengan Pemberian Motivasi, Pelatihan dalam bidang manajemen publik khususnya dalam konteks peningkatan kinerja sektor publik di tingkat lokal, Pengarahan dan pemberian bimbingan kepada para pegawai, Pengembangan Pendidikan, Pengembangan Keterampilan dan Peningkatan Pengalaman Kerja. serta pentingnya pendekatan berbasis bukti dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja di sektor publik, dan juga perlunya upaya kolaboratif antara pemerintah, pegawai, dan stakeholder terkait untuk mencapai perubahan yang signifikan dan berkelanjutan pada bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

#### **B. Saran**

Adapun saran yang penulis sampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan kepada pimpinan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan bidang keahliannya, hal ini

bertujuan agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Serta memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai agar pegawai memiliki kemampuan dalam melakukan inovasi terhadap tugas dan fungsinya.

2. Diharapkan pemimpin agar lebih memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan semangat pegawai dalam menjalankan tugas, bisa saja pemimpin menerapkan prinsip reward and punishment untuk memotivasi pegawai dan juga pemimpin diharapkan untuk selalu mengingatkan pegawai tentang tujuan kegiatan dan target yang harus dicapai dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyatno. 2005. Penilaian Kinerja Organisasi Publik, Penerbit Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Ambar Teguh Sulistiyani. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Afandi, P. (2016). Concept & Indicator: Human Resources Management For Management Research. Yogyakarta: Deepublish.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 45–54.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Manajemen & Bisnis, 14, 144–150.
- BPS.2022. Penajam Paser Utara dalam Angka. Badan Pusat Statistik Penajam Paser Utara. CV. Rajawali Digital Printing and Ofset.
- Bugin, B 2003, Analisis Data Penelitian Kualitatif, Rajawali Pers : Jakarta.
- Danim, Sudarwan. 2002, Menjadi Peneliti Kualitatif, Pustaka Setia. Bandung
- Dwiyanto, A. 2003. Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah di Indonesia. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada.
- Dwiyanto, A. 2003. Teladan dan Pantangan Dalam Penyelenggaraan Pemerintah dan Otonomi Daerah. Yogyakarta: Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada.
- Dessler, G. 2001. Human Resource Management, Seventh Edition. London: Prince Hall International Inc.

- Emzir, 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data, Jakarta: Rajawali Pers
- Fattah, H. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Yogyakarta: Elmatera.
- Firdian, C. (2017). Pagaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Manajemen Bisnis, 7(1), 44–54.
- Flippo, B. Edwin. 1999. Principles of Personnel Management. New York: Mc. Graw Hill Book Company. Gary Dessler
- Flippo., Edwin. 2005, Manajemen Personalia, Edisi. 6, oleh Moh. Masud, SH, MA, Erlangga, Jakarta.
- Farchan, 2019. Strategi Msdm Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. Jurnal Pendidikan dan Studi Islam Vol. 4, No. 1, March 2018
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2010. Organisasi; Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid I dan II, Edisi Bahawasa Indonesia. Cetakan Ke 8. Bina Putera Aksara, Jakarta.
- Gibson,J.,L., Ivancevich, J.,M., Donnelly, J.,H., 1997. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Cardoso, Faustino.2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. PenerbitAndi, Yogyakarta.
- Handoko. Hani T. 2003, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Ke-2, BPFE, Yogyakarta.
- Hersey, Paul dan Kenneth H, Blanchard. 2003.Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumberdaya Manusia. Edisi Keempat. Terjemahan Agus Dharma. Erlangga, Jakarta
- Huselid, et.al. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance. Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 1,

- Kasmir, 2003 Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994) 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective', *Academy of Management Review*, 19:699–727
- Lado, A.A., Boyd, N.G. and Wright, P. (1992) 'A Competency-Based Model of Sustained Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration', *Journal of Management*.
- Lexy J. Moleong. 2009. Metode Penelitian Kualitatif. Erlangga. Jakarta
- Mahmudi. 2010. Akuntabilitas Birokrasi Publik : Sketsa pada masa transisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan/instansi/lembaga , PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang, M. 2005. Dasar-Dasar Manajemen. Yogyakarta Gajahmada University press.
- Mathis R.L. dan Jackson J.H. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moh Nazir.2005. Metode Penelitian . Ghalia Indonesia. Jakarta Muhammad Ismail. 2011. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Maharani, 2019. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka : *DINAMIKA GOVERNANCE: JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA* Volume 9 (2), Oktober 2019
- Malthis, Robert L dan John H. Jackson 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 10. Salemba Empat, Jakarta
- Mesra B. SE.,MM (2011), Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kinerja

Karyawan Sebagai Variabel mediasi Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Medan.

- Ndara, T. 2000. Kibernetologi (Ilmu Pemerintahan Baru). Bandung: PT. Rineka Cipta.
- Nurmandi Ahmad, 2010, Manajemen Pelayanan Publik, PT Sinergi, Yogyakarta Ningrum, 2012, Filosofi Pelayanan Publik, PT Citra Intans Selaras, Malang.
- Novitasari, 2006. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Melalui Motivasi Kerja di PT. HM. Sampoerna. Tesis, Sekolah Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Prawirosentono, S. 2012. Kebijakan Kinerja Karyawan. BPFE UGM, Yogyakarta. Prisma, 2006. Melaksanakan Kualitas Pelayanan. Terjemahan Mohammad Musa. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Ratminto 2005. Manajemen Pelayanan Pengembangan Modal.Konseptual. Penerapan Citizen's Charter dan SPM. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, (2005) Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sinambela, dkk. 2011, Reformasi Pelayanan Publik, Bumi Aksara, Jakarta. Sugiyono. 2007, Metode Penelitian Bisnis, CV. Haji Mas Agung Jakarta.
- Sugiyono. 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta
- Thoha. Miftah. 2001. Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. Prenata Media. Jakarta
- Tsauri. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jember : STAIN Jember Press

- Yanti, Listi.2021. Analisis Kinerja Pegawai Berdasarkan Aspek Kepribadian Diri. Banten : Jurnal Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Vol. 1, No. 1, Januari 2021
- Widodo, 2006, manajemen Kinerja, PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Zuchri Abdussamad dan Ritman Amala. 2016. Strategi Pemerintah dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik di Kabupaten Bolaang Mangondow Utara. Jurnal Manajemen XX no. 02 Juni 2016.

## LAMPIRAN 1

### PEDOMAN WAWANCARA

**Judul Tesis: Strategi Penigkatan Kinerja Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara**

No. responden (di isi oleh peneliti):

Inisial responden :

Alamat :

Jabatan/pekerjaan :

Hari/tanggal wawancara :

Adapun daftar pertanyaan atau pedoman wawancara yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Berapa jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?
2. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dalam meningkatkan kompetensi SDM?
3. Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?
4. Mengapa Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melakukan perbaikan tersebut?
5. Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?
6. Apakah penerapan E-Government dalam instansi pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerja pegawai ?
7. Bagaimana bentuk pertanggungjawaban kinerja pegawai di Bagian

Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?

8. Apakah BKD melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?
9. Bagaimana strategi yang dilakukan untuk memperbaiki produktivitas kinerja pegawai?
10. Kapan strategi untuk meningkatkan produktivitas kinerja tersebut mulai diterapkan?
11. Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?
12. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?
13. Apakah sudah dilakukan mekanisme reward bagi pegawai yang berprestasi?
14. Apakah terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ?
15. Apakah kondisi tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai?
16. Apakah sudah dilakukan sistem umpan balik secara objektif, rasional dan validitas tinggi?
17. Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara?
18. Apa saja regulasi yang dijadikan dasar menentukan kebijakan ?

