

## **B A B III**

### **ISU-ISU STRATEGIS BERDASARKAN TUGAS DAN FUNGSI**

#### **3.1 Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas Dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara**

Untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada, maka alat ukur yang digunakan adalah dengan menggunakan metode SWOT dengan melakukan analisa baik lingkungan internal maupun eksternal.

##### **3.1.1. Analisis lingkungan internal dan eksternal**

Analisis lingkungan internal pada dasarnya proses identifikasi yang menguraikan kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur organisasi, sumber daya manusia, pembiayaan, sarana dan prasarana. Analisis Lingkungan Internal dikelompokkan atas hal-hal yang merupakan **kelemahan (weakness) atau kekuatan (strength)** organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran.

Analisis lingkungan eksternal pada dasarnya adalah identifikasi terhadap kondisi lingkungan luar organisasi yang menguraikan peluang dan tantangan/ancaman yang terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik, ekologi dan keamanan. Identifikasi ini akan menghasilkan indikasi mengenai **peluang (opportunity) dan tantangan (threats)** organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan

Dengan menggunakan pendekatan USG (Urgency, Seriousness, Growth) maka diperoleh beberapa hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

**A. FAKTOR INTERNAL :**

**1. KEKUATAN :**

- Adanya aturan kepegawaian
- Adanya komitmen pimpinan dalam penataan manajemen kepegawaian
- Suasana kerja di BKD yang kondusif
- Adanya pembagian tugas yang jelas yang dituangkan dalam tupoksi

**2. KELEMAHAN :**

- Belum adanya Standart Pelayanan Minimum (SPM)
- Terbatasnya dana, sarana dan prasarana
- Terbatasnya kompetensi PNS
- Jumlah PNS yang masih kurang

**B. FAKTOR EKSTERNAL :**

**1. PELUANG**

- Terbukanya kesempatan bagi PNS untuk mengembangkan diri
- Adanya lembaga pendidikan dan pelatihan (Diklat dan LAN)
- Tersedianya jaringan kepegawaian dengan BKN
- Adanya wacana remunerasi bagi PNS yang mulai diterapkan

**2. TANTANGAN**

- Meningkatnya tuntutan kinerja PNS
- Adanya ego sektoral SKPD di kabupaten/kota
- Adanya intervensi politik dalam birokrasi terutama di kab/kota
- Adanya interpretasi yang berbeda terhadap aturan-aturan kepegawaian

Identifikasi tersebut selanjutnya dianalisa dengan menggunakan alat analisa yakni SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threats). Analisa SWOT dilakukan untuk mengkaji kekuatan (Strenght) dan peluang (Opportunity) yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara kemudian dibandingkan dengan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats) yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara untuk mendapatkan hasil akhir yakni strategi yang akan dipakai oleh organisasi dalam mengatasi masalah yang ada.

Berikut ini dijelaskan pembobotan dan komparasi sampai dengan memperoleh strategi dengan menggunakan analisa SWOT sebagai berikut :

**IDENTIFIKASI FAKTOR  
INTERNAL DAN EKSTERNAL**

<b>FAKTOR INTERNAL</b>	
<b>KEKUATAN (S)</b> 1. Adanya aturan-aturan kepegawaian 2. Adanya komitmen pimpinan dalam penataan manajemen kepegawaian 3. Suasana kerja di BKD yang kondusif 4. Adanya pembagian tugas yang jelas yang dituangkan dalam tupoksi	<b>KELEMAHAN (W)</b> 1. Belum adanya Standart Pelayanan Minimum (SPM) 2. Terbatasnya dana, sarana dan prasarana 3. Terbatasnya kompetensi PNS 4. Jumlah PNS yang masih kurang
<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	
<b>PELUANG (O)</b> 1. Terbukanya kesempatan bagi PNS untuk mengembangkan diri 2. Adanya lembaga pendidikan dan pelatihan (Diklat dan LAN) 3. Tersedianya jaringan kepegawaian dengan BKN 4. Adanya wacana remunerasi bagi PNS yang mulai diterapkan	<b>TANTANGAN (T)</b> 1. Meningkatnya tuntutan kinerja PNS 2. Adanya ego sektoral SKPD di kabupaten/kota 3. Adanya intervensi politik dalam birokrasi terutama di kab/kota 4. Adanya interpretasi yang berbeda terhadap aturan-aturan kepegawaian

## KOMPARASI URGENSI FAKTOR INTERNAL

No	Faktor Internal	Faktor Yang Lebih Urgen								NF	BF
		a	b	c	d	e	f	g	h		
<b>Strengths (Kekuatan)</b>											
a.	Adanya aturan-aturan kepegawaian	x	a	a	a	a	a	a	a	7	0,25
b.	Adanya komitmen pimpinan dalam penataan manajemen kepegawaian	a	x	b	b	b	f	b	b	5	0,18
c.	Suasana kerja di BKD yang kondusif	a	b	x	d	c	c	c	h	3	0,11
d.	Adanya pembagian tugas yang jelas yang dituangkan dalam tupoksi	a	b	d	x	e	f	g	h	1	0,04
<b>Weakness (Kelemahan)</b>											
e.	Belum adanya Standart Pelayanan Minimum (SPM)	a	b	c	e	x	e	g	h	2	0,07
f.	Jumlah PNS yang masih kurang	a	f	c	f	e	x	g	h	2	0,07
g.	Terbatasnya kompetensi PNS	a	b	c	g	g	g	x	g	4	0,14
h.	Terbatasnya dana, sarana dan prasarana	a	b	h	h	h	h	g	x	4	0,14
		7	5	3	1	2	2	3	4	28	

## KOMPARASI URGENSI FAKTOR EKSTERNAL

No	Faktor Eksternal	Faktor Yang Lebih Urgen								NF	BF
		a	b	c	d	e	f	g	h		
<b>Opportunities (Peluang)</b>											
a.	Adanya lembaga pendidikan dan pelatihan (Diklat dan LAN)	x	b	a	d	a	a	a	h	4	0,14
b.	Terbukanya kesempatan bagi PNS untuk mengembangkan diri	b	x	b	b	b	b	b	b	7	0,25
c.	Tersedianya jaringan kepegawaian dengan BKN	a	b	x	d	e	f	c	h	1	0,04
d.	Adanya wacana remunerasi bagi PNS yang mulai diterapkan	d	b	d	x	g	d	g	d	4	0,14
<b>Threats (Ancaman)</b>											
e.	Meningkatnya tuntutan kinerja PNS	a	b	e	g	x	e	g	h	3	0,11
f.	Adanya ego sektoral SKPD di kabupaten/kota	a	b	f	d	e	x	f	h	2	0,07
g.	Adanya intervensi politik dalam birokrasi terutama di Kabupaten/Kota	a	b	c	g	g	f	x	h	2	0,07
h.	Adanya interpretasi yang berbeda terhadap aturan-aturan kepegawaian	h	b	h	d	h	h	h	x	5	0,18
										28	

EVALUASI FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL

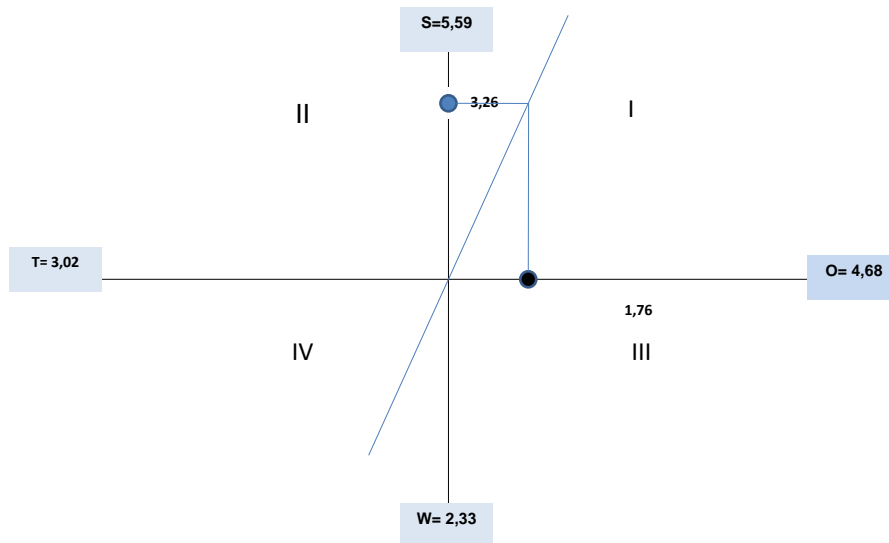
No	Faktor Internal dan Eksternal	BF %	ND	NBD	Nilai Keterkaitan																NRK	NBK	TNB	FKK
					a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p				
<b>INTERNAL Strength (Kekuatan)</b>																								
a.	Adanya aturan-aturan kepegawaian	0,25	5	1,25	x	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,40	1,10	3,35	I	
b.	Adanya komitmen pimpinan dalam penataan manajemen kepegawaian	0,18	4	0,72	4	x	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4,33	0,78	1,50	II	
c.	Suasana kerja di BKD yang kondusif	0,11	2	0,22	4	4	x	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3,73	0,41	0,63		
d.	Adanya pembagian tugas yang jelas yang dituangkan dalam tupoksi	0,04	1	0,04	4	3	4	x	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4,27	0,17	0,21		
																				5,59				
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>																								
e.	Belum adanya Standart Pelayanan Minimum (SPM)	0,07	2	0,14	3	3	4	4	x	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3,33	0,23	0,37			
f.	Jumlah PNS yang masih kurang	0,07	1	0,07	4	4	4	4	3	X	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3,47	0,24	0,31		
g.	Terbatasnya kompetensi PNS	0,14	3	0,42	4	4	4	3	3	3	x	4	4	4	3	4	4	5	3	3,73	0,52	0,94	I	
h.	Terbatasnya dana, sarana dan prasarana	0,14	4	0,56	4	4	4	4	4	3	3	x	3	4	4	4	5	4	4	4,07	0,57	0,71	II	
																				2,33				

	EKSTERNAL Opportunities (peluang)	BF	ND	NBD	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	NRK	NBK	TNB	FKK	
																									l.
j.	Terbukanya kesempatan bagi PNS untuk mengembangkan diri	0,25	5	1,25	5	5	5	5	4	4	4	5	4	x	4	4	4	5	4	4	4,67	1,17	2,42	I	
k.	Tersedianya jaringan kepegawaian dengan BKN	0,04	1	0,04	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	x	3	3	3	3	4	3,67	0,15	0,19		
l.	Adanya wacana remunerasi bagi PNS yang mulai diterapkan	0,14	3	0,42	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	x	4	4	4	4	4	3,60	0,50	0,92		
																								4,68	
<b>Threats (Ancaman)</b>																									
m.	Meningkatnya tuntutan kinerja PNS	0,11	3	0,33	5	4	4	5	5	5	4	5	5	x	4	3	5	5	5	4	4,20	0,46	0,79	II	
n.	Adanya ego sektoral SKPD di kabupaten/kota	0,07	2	0,14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3,80	0,27	0,41		
o.	Adanya intervensi politik dalam birokrasi terutama di Kabupaten/Kota	0,07	1	0,07	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	X	3	3	3,53	0,25	0,32		
p.	Adanya interpretasi yang berbeda terhadap aturan-aturan kepegawaian	0,18	4	0,72	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	x	4,33	0,78	1,50	I	
																								3,02	

## FAKTOR – FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN

NO	FAKTOR INTERNAL		
Strengths		Weaknesses	
1	Adanya aturan-aturan kepegawaian	1	Terbatasnya kompetensi PNS
2	Adanya komitmen pimpinan dalam penataan manajemen kepegawaian	2	Terbatasnya dana, sarana dan prasarana
NO	FAKTOR EKSTERNAL		
Opportunities		Threats	
1.	Terbukanya kesempatan bagi PNS untuk mengembangkan diri	1.	Meningkatnya tuntutan kinerja PNS
2.	Adanya lembaga pendidikan dan pelatihan (Diklat dan LAN)	2.	Adanya interpretasi yang berbeda terhadap aturan-aturan kepegawaian

### PETA POSISI KEKUATAN ORGANISASI



**FORMULASI STRATEGI SWOT**

<b>FAKTOR INTERNAL</b> <b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	<b>Strengths (Kekuatan)</b>	<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya aturan-aturan kepegawaian</li> <li>Adanya komitmen pimpinan dalam penataan manajemen kepegawaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Terbatasnya kompetensi PNS</li> <li>Terbatasnya dana, sarana dan prasarana</li> </ol>
<b>Opportunities (Peluang)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya kesempatan bagi PNS untuk mengembangkan diri</li> <li>Adanya lembaga pendidikan dan pelatihan (Badan Diklat dan LAN)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan pelaksanaan aturan-aturan kepegawaian untuk mendukung dan memberikan kesempatan kepada PNS mengembangkan diri</li> <li>Melaksanakan komitmen pimpinan dalam penataan manajemen kepegawaian dengan memberdayakan Lembaga pendidikan dan pelatihan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kompetensi PNS dengan memberikan kesempatan bagi PNS untuk mengembangkan diri</li> <li>Memaksimalkan fungsi lembaga pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan dana, sarana dan prasarana yang ada</li> </ol>
<b>Threats (Ancaman)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya tuntutan kinerja PNS</li> <li>Adanya interpretasi yang berbeda terhadap aturan-aturan kepegawaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan aturan-aturan kepegawaian untuk meningkatkan kinerja PNS</li> <li>Mengoptimalkan dukungan pimpinan untuk membuat persepsi yang sama terhadap aturan-aturan kepegawaian dalam rangka penataan manajemen kepegawaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kompetensi PNS dalam rangka peningkatan kinerja PNS</li> <li>Melaksanakan kegiatan yang bertujuan untuk menyamakan interpretasi terhadap aturan kepegawaian dengan menggunakan dana, sarana dan prasarana yang ada.</li> </ol>

**TAPISAN STRATEGI**  
(Kwadrant I)

NO	STRATEGI	EFEKTIVITAS	KEMUDAHAN	BIAYA	TOTAL
1.	Menerapkan pelaksanaan aturan-aturan kepegawaian untuk mendukung dan memberikan kesempatan kepada PNS mengembangkan diri.	5	5	4	14
2.	Melaksanakan komitmen pimpinan dalam penataan manajemen kepegawaian dengan memberdayakan Lembaga pendidikan dan pelatihan	4	4	4	12

### **3.2 Telaahan Visi, Misi, dan Program Kerja Gubernur dan Wakil Gubernur Terpilih**

Dalam Tahun periode 2010-2015, Visi Pembangunan Provinsi Sulawesi Utara adalah “MENUJU SULAWESI UTARA YANG BERBUDAYA, BERDAYA SAING, DAN SEJAHTERA”, sehingga diharapkan seluruh stakeholder di Provinsi Sulawesi Utara bekerjasama mengoptimalkan seluruh kapasitas yang dimilikinya untuk meningkatkan dan mewujudkan seluruh masyarakat Sulawesi Utara lebih sejahtera.

Penjelasan Visi Berdasarkan Kata Kunci pada Visi Provinsi Sulawesi Utara Tahun 2010-2015 terdapat 3 (tiga) kalimat kunci yaitu Rakyat Sulawesi Utara yang Berbudaya, Berdaya Saing, dan Sejahtera.

“Rakyat Sulawesi Utara yang Berbudaya” mengandung arti terwujudnya masyarakat yang tetap memegang teguh kearifan lokal dengan prinsip Sitou Timou Tumou Tou yang tercermin dalam budaya mapalus, mapaluse, dan moposat. Masyarakat Sulawesi Utara memiliki karakter yang mampu menerima dan mengadopsi budaya modern yang konstruktif, agamais, berkeadilan serta berkepribadian/berjatidiri yang dinamis, kreatif, inovatif, disiplin, berdaya tahan, dan mampu ikut mewarnai proses globalisasi.

“Rakyat Sulawesi Utara yang Berdaya Saing” terwujudnya seluruh masyarakat yang sehat, cerdas untuk menjadi unggul di segala bidang, serta mampu berperan dalam pembangunan nasional maupun internasional.

“Rakyat Sulawesi Utara yang Sejahtera” merupakan refleksi dari berkurangnya masyarakat miskin, meningkatnya pendapatan, dan daya beli masyarakat, terpenuhinya sarana dan prasarana dasar pendidikan, kesehatan, dan ekonomi. Ekonomi merupakan salah satu dari sekian banyak tujuan pembangunan lainnya, yang pada gilirannya akan mewujudkan masyarakat Sulawesi Utara yang memiliki penghidupan yang layak, bebas



dari segala macam gangguan agar dapat menjalani kehidupan yang aman, sentosa, dan makmur.

Misi dari Gubernur/Wakil Gubernur Sulawesi Utara terkait dengan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara terdapat pada misi ke 3 yakni : “MEMANTAPKAN PENERAPAN CLEAN GOVERNMENT DAN GOOD GOVERNANCE YANG BEBAS KORUPSI, KOLUSI, DAN NEPOTISME SERTA MELAKSANAKAN PELAYANAN PUBLIK YANG OPTIMAL”.

### **3.3 Telaahan Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara**

Komitmen BKN untuk membangun sistem manajemen PNS dituangkan dalam visi BKN dalam renstra 2010-2014, yaitu: **Pegawai Negeri Sipil yang Profesional, Netral, dan Sejahtera.**

Terdapat tiga kata kunci yang akan memberikan pemahaman tentang visi, yaitu profesional, netral, dan sejahtera.

- **Profesional** Istilah 'profesional' dimaksudkan untuk menunjukkan kriteria pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan persyaratan suatu jabatan, bekerja dengan dedikasi yang tinggi, dan berorientasi pada prestasi kerja.
- **Netral** Istilah 'netral' dimaksudkan bahwa PNS bersikap netral terhadap seluruh kekuatan politik atau kekuatan tertentu lainnya sehingga dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara adil dan merata, tidak membedakan suku, ras, dan agama.
- **Sejahtera** Yang dimaksud dengan 'sejahtera' adalah untuk menunjukkan bahwa penghasilan PNS dapat memenuhi tingkat hidup layak bagi diri dan keluarganya. Kesejahteraan PNS diwujudkan dengan memperhitungkan beban kerja dan prestasi kerja/produktivitas

marjinal, serta didukung dengan sistem penghargaan yang adil dan rasional sehingga mampu menumbuhkan motivasi peningkatan kinerja dan terciptanya PNS yang bersih dari KKN.

*Rencana Strategis yang dilakukan oleh BKN adalah :”Mengembangkan seluruh komponen sistem manajemen kepegawaian guna mendukung terwujudnya profesionalisme, netralitas dan kesejahteraan PNS”.*

Visi dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara adalah “Terwujudnya **Peningkatan Kompetensi Aparatur Daerah** melalui **Manajemen Kepegawaian yang Profesional** dalam rangka **Reformasi Birokrasi**”.

Rencana Strategi yang digunakan BKD Provinsi Sulawesi Utara adalah “ *Menetapkan Regulasi yang mendukung bagi PNS untuk mengembangkan diri*”.

Beberapa unsur yang sama dari Visi dan rencana strategi baik BKN maupun BKD Provinsi Sulawesi Utara adalah menyangkut **kompetensi, Profesional dengan memformat kembali birokrasi melalui Regulasi (komponen sistem kepegawaian) yang mendukung pengembangan PNS dalam rangka** pemenuhan harapan dan tuntutan masyarakat.

#### **3.4. Rencana Strategis Kementerian Dalam Negeri**

Visi dari Kementerian Dalam Negeri adalah “ **Terwujudnya Penyelenggaraan Pemerintahan yang Desentralistik**, sistem politik yang demokratis, Pembangunan Daerah dan pemberdayaan masyarakat dalam wadah NKRI”.

Salah satu kewenangan yang kemudian oleh pemerintah diserahkan kepada daerah adalah kewenangan di bidang kepegawaian (desentralisasi di bidang kepegawaian). Oleh karenanya atas hal tersebut kemudian daerah memiliki kewenangan untuk mengatur sistem kepegawaian sendiri dalam rangka pemenuhan akan tuntutan masyarakat.

Berkaitan dengan Visi BKD Provinsi Sulawesi Utara, maka yang menjadi langkah strategi adalah pengaturan Regulasi yang mendukung pengembangan PNS. Sehingga terdapat keselarasan ketika pemerintah menyerahkan sebagian kewenangannya, kemudian daerah menindak lanjuti dengan regulasi yang disesuaikan dengan tuntutan pelayanan masyarakat.