

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA  
ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN PADA DINAS KEHUTANAN  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**TESIS**



Oleh

**FITRI HANUM  
NPM. 061801019**

**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2009**

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA  
ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN PADA DINAS KEHUTANAN  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik (MAP)  
Program Pascasarjana Universitas Medan Area



Oleh

**FITRI HANUM  
NPM. 061801019**

**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2009**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**Judul : ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA  
ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN PADA DINAS  
KEHUTANAN PROPINSI SUMATERA UTARA**

**N a m a : Fitri Hanum**

**N I M : 061801019**

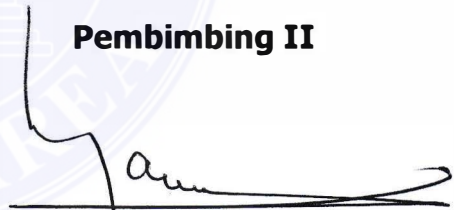
**Menyetujui**

**Pembimbing I**



**Drs. Kariono, MA**

**Pembimbing II**



**Drs. Usman Tarigan, MS**

**Ketua Program Studi**



**Drs. Kariono, MA**

**Direktur**



**Drs. Heri Kusmanto, MA**

## **A B S T R A K S I**

### **ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN PADA DINAS KEHUTANAN PROPINSI SUMATERA UTARA**

Nama : **Fitri Hanum**  
N I M : **061801019**  
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**  
Pembimbing I : **Drs. Kariono, MA**  
Pembimbing II : **Drs. Usman Tarigan, MS**

Di Indonesia pengukuran kinerja instansi pemerintah jarang dilakukan, sementara pengukuran kinerja pegawai masih didasarkan pada standar evaluasi yang lama dan sering menimbulkan masalah. Standar yang digunakan sudah bertahan sekian lama, jarang dievaluasi dan direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan paradigma dan tuntutan publik. Standar penilaian yang digunakan masih bersifat seragam, dan sering dinilai kurang mengakomodasi variasi-variasi bidang tugas pokok dan fungsi pegawai, misi institusi dan kekhasan dari tingkatan hirarki. Bahkan, penilaian kinerja terkadang bergeser tujuannya yaitu mengarah kepada tujuan-tujuan politis dan psikologis tertentu. Oleh karena itu, hasil penilaian pun kurang menggambarkan apakah seseorang telah memiliki tingkat kinerja tertentu. Sumbangan setiap individu terhadap pencapaian tujuan organisasi juga menjadi tidak jelas. Implikasinya adalah timbulnya keragu-raguan dalam memanfaatkan hasil penilaian tersebut untuk penempatan, promosi, penerapan sanksi atau pemberian motivasi kepada para pegawai, termasuk perbaikan pendidikan dan pelatihan, serta melakukan pembenahan dan pengembangan organisasi dan pegawai.

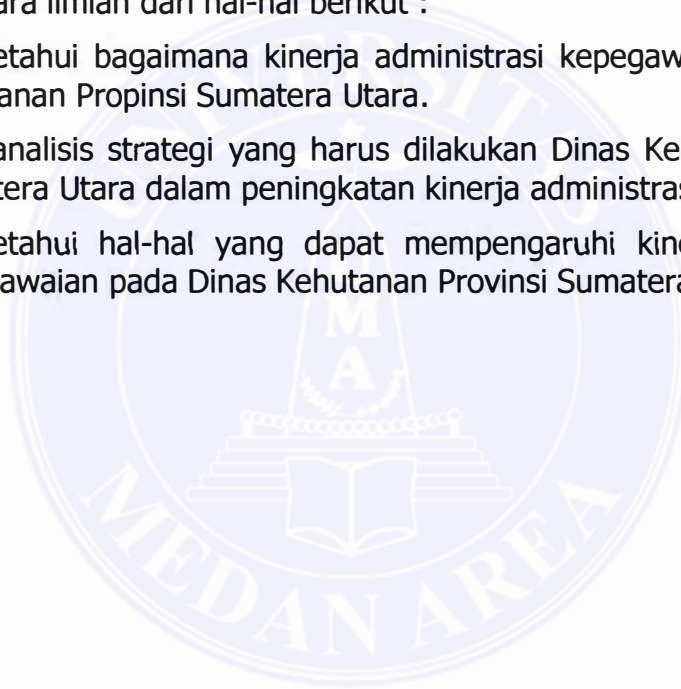
Penilaian suatu kinerja selalu didasarkan pada kriteria atau indikator yang diilhami oleh suatu paradigma yang dianut. Apabila paradigma yang dianut adalah lebih didasarkan pada manajemen klasik, maka kriteria karakter pegawai, sikap dan tingkah lakunya akan menjadi penting. Akan tetapi kalau paradigma yang dianut lebih mengarah pada manajemen sumber daya manusia, maka hasil dan partisipasi, inisiatif dan perkembangan pegawai akan menjadi pusat perhatian. Bila paradigma yang dianut adalah paradigma Good Governance maka kedua-duanya akan menjadi sama pentingnya karena disamping harus bekerja profesional dan harus akuntabel terhadap apa yang telah dijanjikan kepada publik, aspek transparansi, responsivitas dan sebagainya, juga harus diperhatikan.

Sedangkan yang menjadi isu aktual pada Bagian Kepegawaian Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara dalam pelaksanaan tugas atau kinerjanya adalah : "Belum optimalnya kinerja administrasi kepegawaian pada Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara".

Berdasarkan latar belakang masalah dan isu aktual yang ada, maka perumusan masalah pada tesis ini adalah : Bagaimanakah strategi yang dilakukan Bagian Kepegawaian Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara dalam peningkatan kinerja administrasi kepegawaian ?.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan ataupun mencari jawaban secara ilmiah dari hal-hal berikut :

1. Mengetahui bagaimana kinerja administrasi kepegawaian pada Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara.
2. Menganalisis strategi yang harus dilakukan Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara dalam peningkatan kinerja administrasi kepegawaian.
3. Mengetahui hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja administrasi kepegawaian pada Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.



## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul "Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Administrasi Kepegawaian Pada Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara".

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan kurangnya pengetahuan yang ada pada penulis, baik dalam penulisan kata dan kalimat serta penganalisaan data. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari semua pembaca untuk kebaikan dan kesempurnaan tesis ini.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis mendapat banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik yang secara langsung membimbing penulisan tesis ini maupun secara tidak langsung. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Heri Kumanto, MA, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.



3. Bapak Drs. Kariono, MA, Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area, sekaligus sebagai pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan hingga penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Drs. Usman Tarigan, MS, selaku Pembantu Direktur II Program Pascasarjana Universitas Medan Area, sekaligus pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis.
5. Bapak Kepala Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara, atas izin penelitian dan bantuan yang diberikan kepada penulis.
6. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
7. Kawan-kawan di lingkungan Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara.
8. Rekan-rekan mahasiswa atas dukungannya kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Terkhusus terima kasih yang tiada terhingga penulis persembahkan kepada suami dan anak-anakku, serta keluarga, yang senantiasa memberikan dorongan dan semangat serta do'a demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Semoga amal sholeh yang telah diberikan mendapat taufik dan rahmat  
Allah Subhanahu wataala, Amin Ya Rabbal Alamin.

Medan, April 2008  
Penulis,

**Fitri Hanum**  
**NPM. 061801019**



## DAFTAR ISI

### Halaman

LEMBARAN JUDUL	
LEMBARAN PERSETUJUAN TESIS	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
A. Konsep Strategi .....	9
B. Manajemen Strategi.....	11
C. Konsep Kinerja .....	13
D. Batasan dan Ruang Lingkup Kinerja .....	17
E. Indikator Kinerja.....	18
F. Penilaian Kinerja.....	21
G. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penilaian Kinerja.....	28
H. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	30
I. Tanggung jawab setiap pegawai terhadap kinerja	35

J. Tanggung jawab pimpinan terhadap kinerja .....	39
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
A. Jenis Penelitian.....	43
B. Lokasi Penelitian.....	43
C. Sumber Data .....	44
D. Populasi dan Sampel .....	45
E. Variabel Penelitian .....	45
F. Teknik Analisa Data .....	48
<b>BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
A. Sejarah Berdirinya Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Utara.....	52
B. Visi Dan Misi Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara.....	58
C. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara .....	60
D. Struktur Organisasi Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara .....	62
E. Sub Bagian Kepegawaian .....	66
1. Tugas Pokok dan Fungsi .....	66
2. Tujuan yang Ingin Dicapai Sub Bagian Kepegawaian .....	67
3. Sasaran yang akan Dilaksanakan .....	68
4. Kebijakan Operasional .....	68
5. Program-Program yang Mengalami Hambatan...	69
6. Pencapaian Tingkat Kinerja Saat ini .....	70
7. Faktor Kunci yang Mendukung Keberhasilan Peningkatan Kinerja.....	71

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	73
A. Karakteristik Responden .....	73
B. Variabel Penelitian .....	75
1. Kecepatan waktu pembuatan DUK .....	76
2. Kecepatan waktu pembuatan usulan kenaikan pangkat gaji berkala.....	77
3. Jumlah Pegawai pada Sub Bagian Kepegawaian .....	78
C. Analisa SWOT .....	81
1. Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman.....	81
2. Kunci Keberhasilan Formulasi Strategi SWOT ....	90
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	93
A. Kesimpulan .....	93
B. Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA .....	95

# **B A B I**

## **P E N D A H U L U A N**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Di Indonesia pengukuran kinerja instansi pemerintah jarang dilakukan, sementara pengukuran kinerja pegawai masih didasarkan pada standar evaluasi yang lama dan sering menimbulkan masalah. Standar yang digunakan sudah bertahan sekian lama, jarang dievaluasi dan direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan paradigma dan tuntutan publik. Standar penilaian yang digunakan masih bersifat seragam, dan sering dinilai kurang mengakomodasi variasi-variasi bidang tugas pokok dan fungsi pegawai, misi institusi dan kekhasan dari tingkatan hirarki. Bahkan, penilaian kinerja terkadang bergeser tujuannya yaitu mengarah kepada tujuan-tujuan politis dan psikologis tertentu. Oleh karena itu, hasil penilaian pun kurang menggambarkan apakah seseorang telah memiliki tingkat kinerja tertentu. Sumbangan setiap individu terhadap pencapaian tujuan organisasi juga menjadi tidak jelas. Implikasinya adalah timbulnya keragu-raguan dalam memanfaatkan hasil penilaian tersebut untuk penempatan, promosi, penerapan sanksi atau pemberian motivasi kepada para pegawai, termasuk perbaikan pendidikan dan pelatihan, serta melakukan pembenahan dan pengembangan organisasi dan pegawai.

Prakarsa untuk melakukan revisi dan perubahan nampaknya sangat mendesak dari hari ke hari untuk terus melakukan peningkatan kinerja birokrasi dan aparat pemerintah. Peningkatan kinerja birokrasi dan aparat tersebut hanya dapat dilakukan melalui proses evaluasi yang objektif, dan hasil evaluasi tersebut dapat diterima kalau sistem penilaian kinerja yang digunakan dalam evaluasi tersebut benar-benar valid dan diandalkan, dan juga kalau sudah sesuai dengan hukum tuntutan paradigma yang dianut, tidak mengandung atau memberi ruang bagi bias tertentu dan muatan-muatan kepentingan khusus, dan terus dilakukan penyesuaian dan penyempurnaan.

Gerakan Reinventing Government menuntut agar kinerja tidak lagi diukur dengan berapa besarnya input dan bagaimana prosedur yang ditempuh untuk mencapai output sebagaimana dianut selama ini, tetapi dengan mengutamakan hasil akhir yang benar-benar dirasakan oleh masyarakat (Osborne & Plastrik, 1997). Tuntutan ini didasarkan pada kenyataan bahwa akuntabilitas pemerintah terhadap masyarakat selama ini yang diwujudkan dalam bentuk kinerja, dirasakan masih sangat minim.

Penilaian suatu kinerja selalu didasarkan pada kriteria atau indikator yang diilhami oleh suatu paradigma yang dianut. Apabila paradigma yang dianut adalah lebih didasarkan pada manajemen klasik, maka kriteria karakter pegawai, sikap dan tingkah lakunya akan menjadi penting. Akan tetapi kalau paradigma yang

## DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus, 1995, ***Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Serrinar Kiner a Organisasi Sektor Publik, Kebijakan Dan Penerapannya***, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 20 Mei
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang ***Pemerintahan Daerah***.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang ***Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah***.
- Mulyadi Dan Johny Setyawan, 1999, ***Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen: SisteM Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan***, Aditya Media, Yogyakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2004 tentang ***Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi Sebagai Daerah Otonom***.
- Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007 tentang ***Kepegawaian***.
- Soesito, Nining, 2000, ***Reformasi PERNBANGUNAN Dengan LangkahLangkah Manajemen Strategik, Magister Perencanaan Dan Kebijakan Pubtik***, FE-UI, Jakarta
- Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2000 tentang ***Pedoman Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten/Kota***.
- Yowono, Sony, Edy Sukrano, Muhammad Ichsan 2002, ***Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi***, Gramedia, Jakarta.
- Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Utara Nomor 3 Tahun 2001 tentang ***Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara***.
- Osborne Dan Plastrik, 1997, ***Banishing Bureaucracy: The Five Strategic For Reinventing Government***, Addision-Westey Publishing Company, Inc, California

- Done Ali Usman, ***Strategi Keuntungan Koperatif***, Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara, Medan. 2002
- JPG, Sianipar dan H.M. Entang, Dipl. Ed. Buku ***Teknik Analisa Manajemen (TAM)***
- Suprianto, John. 1996. ***Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan***. BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi Dan Johny Setyawan, 1999, ***Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan***, Aditya Media, Yogyakarta
- Ruck, S. Achmad, 2001, ***Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang Dan Meraffi Kinerja Prima***, Gramedia, Jakarta
- Mahmudi, 2005. ***Manajemen Kinerja Sektor Publik***. Yogyakarta : UPP Akademi manajemen Perusahaan YPKN
- Lynch, L. Richard Dan Kelvin F. Cross, 1993, ***Performance Measurement System: And Book Of Cost Management***, Warren Gorham Lamont New York
- Muglan, Richard, 1997. ***"The Processes of Public Accountability,"*** Australian Journal of Public Administration 54 (1) March 1997, pp 26-36.
- Dwiyanto, Agus dkk, 2002, ***Reformasi Birokrasi Di Indonesia*** , Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Gomes, Faustino, Cardoso, 1995, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Andi Offset, Yogyakarta