

REFORMASI PENGELOLAAN SDM APARATUR, PRASYARAT TATA KELOLA BIROKRASI YANG BAIK

Oleh : Edy Topo Ashari¹

Abstract:

The success of the bureaucratic reform could be achieved if the basic foundation, namely human resource of apparatuses have been able to managed with optimal and sustainable. In order for apparatus management reforms can be realized, can be used 2 (two) approaches; using external approach, encompassing policy approaches and systems; and internal approach, encompassing approach to cultural development and the inculcation values of organization. These approaches need to be understood and become a main point in setting the policy direction of apparatus management that is more productive, efficient, and effective.

Keywords : Bureaucratic Reform, Apparatus Management

Latar Belakang

Sedikitnya terdapat 3 (tiga) hal utama dalam melakukan pengelolaan atau penyelenggaraan pemerintahan/ birokrasi yang efektif dan efisien yaitu melakukan suatu langkah, upaya, ataukah perlakuan yang optimal dan merujuk kepada prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) terhadap **kelembagaan (organisasi)**, **ketatalaksanaan (business process)**, dan yang paling utama adalah **sumberdaya manusia aparatur**. Oleh karenanya, program reformasi birokrasi yang saat ini tengah gencar dilakukan, harus melibatkan atau mendasarkan prosesnya pada ketiga komponen utama tersebut diatas disamping faktor-faktor pendukung lainnya.

Penyelenggaraan pemerintahan jelas akan banyak berbicara mengenai birokrasi, dan birokrasi yang didefinisikan sebagai sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah berdasarkan hierarki dan jenjang jabatan, secara jelas menggarisbawahi peran utama dari pelaku atau aktor penyelenggaranya yakni aparatur pemerintah. Dengan demikian, pondasi dasar reformasi birokrasi seutuhnya harus dimulai dari reformasi terhadap pengelolaan/ manajemen SDM aparturnya. Reformasi pengelolaan SDM Aparatur ini merupakan kebutuhan mendesak untuk dijalankan agar diperoleh aparatur yang berintegritas, kompeten, professional, berkinerja tinggi, dan sejahtera dalam menyokong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik.

¹ Dr. Edy Topo Ashari, M.Si adalah Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia



Gambar 1. Pilar Pendukung Pencapaian Reformasi Birokrasi

PER/ 15/ M.PAN/ 7/ 2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi secara terang mengatakan bahwa reformasi birokrasi adalah **strategi untuk membangun aparatur negara** agar lebih berdayaguna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu, dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi, serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu, harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistemik, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi disini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, tidak termasuk upaya dan/ atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner. Barney (1991) bahkan mengatakan pemberdayaan terhadap sumber daya manusia akan berakibat pada adanya tuntutan bahwa setiap sumberdaya manusia wajib memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech-knowledgeable*) sesuai dengan dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Aset sumber daya manusia yang handal dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Terselenggaranya reformasi birokrasi mengandung maksud agar birokrasi pemerintah dapat berlangsung dengan baik sesuai kebaikan prinsip-prinsip manajemen modern yang semakin baik dalam pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang memang merupakan tugas utama *public servant* (PNS). Di sisi lain upaya perbaikan internal terus diupayakan dengan pengembangan kapasitas dan kompetensi penyelenggaranya baik secara kualitas maupun kuantitasnya.

Berbicara mengenai pengelolaan SDM aparatur memang tidak ada habisnya dan menuntut suatu pemikiran yang mendalam. Hal ini dikarenakan SDM aparatur adalah dimensi dinamis dan unik dibanding mengelola *resources* yang lain. Manusia memiliki sifat, karakter, motivasi, dan emosi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penanganan/ *manage* yang berbeda pula untuk setiap personalnya. Sumber daya

manusia merupakan sumber daya terpenting pada setiap organisasi, dimana manusia sebagai penggerak dan pengelola sumberdaya-sumberdaya lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan sumberdaya-sumberdaya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif (Downey dan Stephen, 1992)

Pengelolaan SDM aparatur yang optimal akan menyeimbangkan kebutuhan aparatur dan tuntutan organisasi atas aparatur tersebut sehingga terwujudlah peningkatan kinerja dan eksistensi organisasi tersebut. Menurut Notoatmodjo (2003), tujuan utama dari manajemen kepegawaian sebenarnya adalah untuk meningkatkan kontribusi SDM terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi tersebut. Yang jika dijabarkan kedalam tujuan yang lebih operasional yaitu :

1. Tujuan masyarakat (*societal objective*)
Untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh karena itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumberdaya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat
2. Tujuan organisasi (*organization objective*)
Untuk mengenal bahwa manajemen sumberdaya manusia itu ada (*exist*), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. MSDM bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian MSDM disuatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.
3. Tujuan fungsi (*functional objective*)
Untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (SDM dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap SDM dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.
4. Tujuan personel (*personel objective*)
Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

Pada dasarnya PNS di berbagai negara mempunyai peran utama sebagai, pelaksana peraturan perundang-undangan; menjalankan fungsi manajemen pelayanan publik; pengelola pemerintahan; manager/ *corporate leader*; dan administrator (pengelola aset dan keuangan negara/ daerah). Sehingga, tuntutan reformasi birokrasi secara langsung akan membawa konsekuensi bagi arah perbaikan sistem kepegawaian negara yang harus diikuti, khususnya masalah kinerja aparatur birokrasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sampai saat ini masih dianggap belum sesuai harapan. Belum optimalnya kinerja aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya, ditunjukkan dengan masih banyaknya keluhan-keluhan yang disampaikan masyarakat atas pelayanan publik yang diberikan pemerintah selama ini, juga masih seringnya ditemukan kasus penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), juga penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan persyaratan jabatan.

Hal lain yang juga menjadi faktor pendorong perlu dilakukannya penataan-ulang terhadap manajemen SDM Aparatur adalah tingkat kesejahteraan PNS yang masih belum memadai sehingga motivasi kerja aparatur kurang begitu optimal. Kondisi ini juga membuka peluang ataukah dapat dikatakan mendorong aparatur untuk memanfaatkan posisi dan kewenangan yang dimilikinya untuk melakukan tindakan-tindakan KKN ataupun melakukan pungutan-pungutan liar demi peningkatan kesejahteraannya. Kemajuan serta penguasaan IPTEK oleh SDM Aparatur juga belum mampu diimbangi sehingga pola kerja yang dipraktekkan masih bersifat konvensional atau ketinggalan jaman. Akibatnya optimalisasi kerja berupa efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kerja belum dapat direalisasikan dengan tepat.

Meskipun demikian, saat ini kinerja dan pengelolaan SDM aparatur terus memperoleh pembenahan secara komprehensif dan bertahap dengan mengedepankan atau berbasis pada kompetensi. Pembenahan-pembenahan tersebut berdasarkan ketentuan umum pada UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan (rekrutmen), pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Selain permasalahan kinerja, tuntutan pembaharuan atas manajemen SDM Aparatur juga datang dari publik selaku penerima dan objek pelayanan publik yang diberikan pemerintah. Pelayanan yang lambat, budaya pelayanan yang tidak berorientasi pada kepuasan pelanggan, ketidakmampuan petugas dalam menangani keluhan, juga pola pikir petugas pelayanan yang berorientasi pada “ada uang urusan lancar” adalah warna-warni yang masih sering terjadi dan menyebabkan masyarakat lebih baik dan lebih senang untuk berurusan dengan swasta dibanding dengan instansi pemerintah. Lebih lanjut, paradigma saat ini yang menempatkan masyarakat sebagai pihak yang harus dilayani menyebabkan kebebasan masyarakat untuk menentukan pelayanan seperti apa yang diharapkan dari pemerintah. Faktor tuntutan masyarakat akan pelayanan dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik tersebut adalah cermin hidupnya dan aktifnya partisipasi masyarakat dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan harus segera ditanggapi/ direspon oleh pemerintah melalui reformasi manajemen SDM aparturnya.

Perkembangan demokratisasi dan iklim politik yang kian terbuka lebar juga menjadi latar belakang perlunya dilakukan reformasi atas pengelolaan SDM Aparatur. Hal ini ditandai dengan kebebasan masyarakat dalam mengemukakan pendapat, kritik terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, ruang kontrol/ pengawasan tidak hanya dari legislatif tetapi segenap komponen masyarakat (LSM, Organisasi Kemasyarakatan/ Kepemudaan, serta tokoh masyarakat) yang kian ketat, serta kebebasan media untuk terus memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan. Sehingga perilaku dan kinerja aparatur pemerintah yang tidak sesuai koridor atau harapan masyarakat harus bersiap-siap untuk setiap saat menghadapi rongrongan dan tekanan publik. Berikut dapat digambarkan skema latar belakang perlunya dilakukan reformasi atas pengelolaan SDM Aparatur yang mengarah kepada penataan berbasis pada kinerja dan kompetensi.



Gambar 2. Skema Pemicu Perubahan Pengelolaan SDM Aparatur

Otonomi daerah juga turut memicu percepatan reformasi birokrasi (khususnya pengelolaan SDM Aparatur) di daerah. Otonomi daerah memberikan kesempatan bagi daerah untuk mengatur pengelolaan SDM Aparaturnya melalui instrumen kewenangan yang diberikan, sehingga daerah bisa berkreasi, berinovasi, dan memunculkan daya saing daerah (*competitive advantage*) dalam hal Pengelolaan SDM Aparatur. Telah banyak contoh *best practices* pengelolaan aparatur semenjak otonomi daerah digulirkan, misalnya di Provinsi Gorontalo dan Kabupaten Jember yang memberlakukan pemberian insentif berbasis kinerja serta mekanisme perekrutan berbasis kompetensi, atau Kota Tarakan dengan pengelolaan sistem informasi kepegawaiannya yang berbasis IT maju dan modern adalah bukti nyata daerah harus mampu terus melakukan upaya-upaya reformasi “basis” penyelenggara pemerintahannya.

Kesimpulannya adalah pembenahan atas pengelolaan SDM Aparatur akan berdampak terhadap jalannya birokrasi yang efektif dan efisien sehingga cita-cita mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik jelas bukan sekedar angan-angan belaka. Thoha (2005) mengatakan upaya untuk melakukan penataan kembali (*right sizing*) merupakan suatu kebutuhan yang amat mendesak untuk melihat seberapa jauh kepegawaian pemerintah ini bisa berperan untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik. Sementara itu, upaya untuk melakukan evaluasi terhadap sistem, prosedur, dan proses pengelolaan kepegawaian di dalam pemerintahan perlu juga diketahui dan dilakukan agar diperoleh suatu sistem yang kondusif terhadap perubahan yang ada.

Pergeseran Paradigma Pengelolaan SDM Aparatur Saat Ini

Pengelolaan SDM Aparatur dimasa kini berupaya untuk menempatkan aparatur penyelenggara pemerintahan kepada posisi yang tidak hanya melayani masyarakat (*public servant*), tetapi juga menjadi mitra masyarakat, dan mampu melaksanakan kerjasama bersama masyarakat. Berkembangnya aspirasi dan dinamika masyarakat menuntut penyesuaian perubahan di lingkungan birokrasi, terutama kepada perubahan sikap dan perilaku birokrasi. Meskipun demikian, harus diakui bahwa perubahan yang terjadi di lingkungan birokrasi sering kurang memenuhi harapan masyarakat karena

dinamika masyarakat bergerak lebih cepat, sehingga yang tampak adalah keterlambatan birokrasi dalam melakukan antisipasi terhadap perubahan yang terjadi. Atas dasar kondisi tersebut, ditemukanlah fenomena-fenomena kondisi aparatur kita sebelumnya yang memerlukan perhatian dan prioritas utama dalam perbaikannya, diantaranya :

1. *Mismatch*, dimana antara sosok PNS yang ada belum sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya. Ketidaktepatan penempatan pegawai dalam jabatan karena mengutamakan (orientasi) persyaratan administratif pada pangkat dan DUK, padahal pangkat tidak selalu sejalan dengan kompetensi. Hal ini juga dipengaruhi salah satunya dikarenakan pengadaan/ rekrutmen yang tidak sesuai dengan kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.
2. *Underemployed* yaitu belum adanya target atau kontrak kinerja yang harus dilakukan PNS dalam melaksanakan tugasnya.
3. Alokasi dan distribusi PNS yang tidak seimbang/ merata mengenai kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah).
4. Masih rendahnya tingkat produktivitas PNS dan belum optimalnya pelayanan PNS terhadap masyarakat. Objektifitas sistem penilaian kinerja masih dipertanyakan, termasuk belum diterapkannya *job description* secara rinci, pengukuran terhadap beban kerja, serta standar kompetensi jabatan.
5. Lemahnya penyusunan pola karir yang berakibat sangat menyulitkan identifikasi kebutuhan diklat.
6. *Database* PNS belum sesuai dengan harapan untuk manajemen kepegawaian, terutama dalam pembuatan perencanaan kebutuhan pegawai.
7. Belum diterapkannya sistem *reward* and *punishment* secara tegas dan jelas dikalangan PNS. Berbagai peraturan disiplin PNS belum dilaksanakan secara konsisten.
8. Masih rendahnya penghasilan dan kesejahteraan PNS. Sistem imbalan masih belum berfungsi sebagai *reward system*, karena besaran gaji ditetapkan berdasarkan tinggi rendahnya pangkat secara merata. Padahal pangkat tidak selalu terkait dengan kompetensi, beban tugas, tanggung jawab, budaya kerja, dan sebagainya.
9. Intervensi politik terhadap pengembangan karir PNS, yang ditandai dengan :
 - a. Dengan ditetapkannya Gubernur/ Bupati/ Walikota yang notabene pejabat politis sebagai pejabat pembina kepegawaian yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan PNS di instansinya, maka terdapat kecenderungan bahwa PNS tersebut dikooptasi oleh kekuatan-kekuatan politik yang ada di daerah.
 - b. Adanya kerancuan antara jabatan politis dan jabatan karir, kerancuan tersebut tentunya akan menciptakan instabilitas pemerintahan.
 - c. Karir pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh *merit system* tapi sering pertimbangan politisnya yang lebih dominan. Kondisi tersebut menyebabkan tidak adanya perencanaan karir yang jelas dan *security of tenure*. Dampaknya PNS berusaha mencari dan melakukan pendekatan kepada pejabat politis tersebut. Hal tersebut tentunya akan membawa kondisi yang tidak kondusif untuk menciptakan profesionalisme pegawai. Padahal sistem kepegawaian seharusnya berbasis *merit system*, namun dalam kenyataannya telah berubah menjadi *spoiled system*.
10. Tidak adanya *tour of area* PNS untuk berkarir di daerah lain yang akan membahayakan keutuhan NKRI.

Membaca fenomena-fenomena tersebut di atas, disertai bekal adanya “otonomi daerah” telah mendorong pemerintah daerah untuk melakukan serangkaian inovasi dan perubahan atas pengelolaan kepegawaian di daerahnya ke arah yang lebih profesional, modern, dan sejahtera. Serangkaian inovasi tersebut didasari pada UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang menyatakan bahwa Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Sirait (2006) mengatakan sasaran akhir dari upaya manajemen sumberdaya manusia adalah terciptanya suatu kondisi dimana pegawai dapat mencapai produktivitas yang tinggi, pegawai mampu bertahan (tetap bekerja) dalam organisasi dalam waktu yang relatif lama, rendahnya tingkat ketidakhadiran, dan akhirnya pegawai merasa puas dalam menjalankan tugasnya di organisasi. Apabila hal ini tercipta, maka dapat dikatakan manajemen sumberdaya manusia yang dilakukan adalah efektif atau berhasil.

Implementasi reformasi birokrasi di bidang kepegawaian, sebagai contoh di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah dilakukan upaya antara lain :

- a. Penerapan komitmen kerja (*performance agreement*) bagi para pejabat struktural berupa pembuatan *action plan*;
- b. Penguatan data base kepegawaian melalui penataan dan pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG);
- c. Penataan dan pengembangan jabatan fungsional;
- d. Penerapan instrumen penilaian kinerja sebagai pendukung DP-3;
- e. Pembentukan dan pengembangan divisi SDM Aparatur, yang bertugas melaksanakan *assesment (paper test)*, *test psycometric*, test kompetensi, dan konseling stress sebagai bahan penempatan dalam jabatan

Selain hal tersebut diatas, pemerintah daerah lainnya juga beramai-ramai melakukan *best practice* dalam reformasi birokrasi terhadap penataan dan pengelolaan SDM Aparatur-nya. Arah manajemen PNS yang dilakukan mengambil intisari dan amanat yang diinginkan dalam UU No. 43 Tahun 1999 bahwa pembinaan dan pengembangan PNS yang profesional harus mengacu pada beberapa faktor yaitu :

1. Sistem manajemen kepegawaian berdasarkan penghargaan (merit) yang diatur dalam pasal 7, 12, dan 17 UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok kepegawaian.
2. Sistem penggajian yang adil dan layak yang akan menjadi pemicu kinerja pegawai, harus dikaitkan dengan beban kerja dan tanggung jawab
3. Menciptakan persamaan persepsi tentang operasionalisasi konsep manajemen kepegawaian sebagaimana diatur dalam pasal 25 UU No. 43 Tahun 1999, sehingga dalam pelaksanaan otonomi daerah, manajemen PNS tidak terkotak-kotak, sehingga tidak menyulitkan mutasi pegawai dan karir pegawai daerah. Dengan demikian pengembangan karir pegawai tidak hanya terbatas pada tingkat kabupaten/ kota dan provinsi.
4. Mendorong netralitas PNS dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

5. Mengembangkan kapasitas dan kompetensi PSN melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.
6. Mengupayakan usaha peningkatan kesejahteraan PNS dalam rangka meningkatkan gairah kerja.

Oronomi daerah merupakan landasan bagi daerah untuk menjalankan urusan kepegawaian yang telah didesentralisasikan. Oleh karenanya, terdapat berbagai macam upaya reformasi birokrasi pengelolaan SDM Aparatur yang dilakukan pemerintah daerah untuk mewujudkan hal-hal tersebut di atas, yang dapat dihimpun sebagai berikut:

Tabel 1. Gambaran Inovasi dan Pembaharuan Manajemen SDM Aparatur di Daerah

Dimensi Kepegawaian	Penanganan Oleh Pemerintah Daerah Saat Ini	Upaya-Upaya Penguatan Ke Depan
Rekrutmen	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan dalam formasi sesuai Analisis Kebutuhan Daerah (AKD) - Pemberlakuan test bertingkat (test tertulis, test kemampuan verbal, psykotest, dan wawancara) dalam melakukan rekrutmen PNS baru. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan sistem dan seleksi berbasis <i>Computer Assisted Test (CAT)</i> - Penyelenggaraan test dengan instrumen <i>Assesment Center</i>
Disiplin	Penetapan kriteria kehadiran kerja dan keaktifan dalam kegiatan sebagai ukuran dalam pemberian insentif/ tunjangan daerah	<ul style="list-style-type: none"> - Perlunya penilaian kinerja PNS yang menggabungkan antara Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan Perilaku Kerja
Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberlakuan kontrak kinerja - Penyusunan SP, SOP, dan SPM - Peningkatan mutu pelayanan berbasis ISO - Penyusunan uraian tugas, analisa jabatan, serta standar kompetensi jabatan - Pengukuran tingkat kepuasan masyarakat melalui IKM untuk mengetahui kinerja pelayanan publik - Pengembangan forum budaya kerja di lingkungan instansi daerah 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kapasitas dan kemampuan teknis pengelola kepegawaian di setiap instansi - Penegakan kode etik PNS
Kesejahteraan	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberian insentif/ Tunjangan Kinerja Daerah - Program pensiun dan tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan, dan asuransi pendidikan bagi putra-putri PNS - Pemberian imbalan non finansial berupa outbond, In House Training, 	Penataan tunjangan berdasarkan jabatan, prestasi, kemahalan, teritorial, dll

	dan program rekreasi atau <i>family day</i>	
Pendidikan dan Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> - Menerapkan pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat secara reguler dan berkala - Pemberlakuan <i>Training Needs Assesment</i> (TNA) terhadap kebutuhan diklat yang diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> - Materi pengembangan disusun berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan - Capaian hasil didasarkan pada standar kompetensi yang telah ditetapkan - Lebih berorientasi ke masa depan dan terkait perencanaan karir - Metode disesuaikan tujuan pengembangan, pemberdayaan dan pendayagunaan PNS
Pensiun	Pemberian pendidikan dan pelatihan Pra-pensiun	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan sistem pendanaan pensiun - Pemberian modal kerja
Sistem Informasi Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan sistem informasi kepegawaian berbasis IT - Penerbitan <i>Single Identity Number</i> (SIN) dan Kartu Pegawai Elektronik (KPE) 	<ul style="list-style-type: none"> - Akurasi data PNS secara terus menerus - <i>On line system</i> pelayanan kepegawaian
Karir	<ul style="list-style-type: none"> - Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu melalui <i>assesment center</i> - Pemberian <i>reward</i> kepada PNS yang berkinerja baik - Pemberlakuan rotasi/ mutasi atau promosi pegawai secara rutin minimal 3 tahun sekali - Penerapan <i>open system</i> dalam mutasi/ rotasi/ promosi PNS 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan jabatan fungsional - Penyusunan peta jabatan dan pola karir yang jelas

Upaya-upaya reformulasi manajemen SDM Aparatur tersebut diatas telah memberikan warna baru bagi kinerja baik individu maupun organisasi. Pemerintah daerah juga memperoleh keuntungan atas *performance* PNS yang meningkat, keuntungan tersebut terlihat dengan semakin profesionalnya pengelolaan pembangunan, pelayanan prima

yang diberikan kepada masyarakat, serta menurunnya angka pengaduan/ ketidakpuasan masyarakat akan kinerja pemerintahan. Pengelolaan pemerintahan atas prinsip-prinsip *good governance* mulai dijalankan dengan teguh, meskipun tetap masih memerlukan upaya-upaya penguatan.

Manajemen SDM Aparatur yang merupakan suatu kesatuan sistem, dimulai dengan tahapan perencanaan/ rekrutmen hingga pada tahapan pemberhentian/ pensiun telah mengalami pergeseran penanganannya yang tidak luput dari kreativitas dan inovasi yang dilakukan pemerintah daerah di era otonomi daerah saat ini. Pada tahapan rekrutmen misalnya, pemerintah daerah telah menerapkan analisis kebutuhan daerah (AKD) dalam perencanaan pegawainya sesuai formasi dan kebutuhan kinerja organisasi, selain itu dalam perekrutannya dilakukan seleksi dengan menggunakan test bertingkat. Diharapkan strategi kedepan yang perlu diperkuat agar proses rekrutmen PNS baru lebih akuntabel, transparan, dan bebas KKN adalah penggunaan sistem seleksi berbasis *Computer Assisted Test* (CAT) dan penyelenggaraan test menggunakan instrumen *Assesment Cente*.

Peningkatan kesejahteraan PNS (yang diharapkan akan berdampak pula pada peningkatan kinerja dan kedisiplinan) di jalankan melalui pemberian insentif atau tunjangan kinerja daerah yang berbasis pada tingkat kehadiran PNS dalam menunaikan tugas pokok dan fungsinya. Ke depan ukuran pemberian insentif/ tunjangan kinerja daerah diharapkan selain tingkat kehadiran, juga mempertimbangkan luasan wilayah kerja, beban kerja, maupun hasil kerja secara objektif dan adil. Selain itu, juga dilaksanakan program-program kekeluargaan untuk mempererat kesatuan kerja (teamwork) dan kerjasama tim melalui kegiatan outbond, *inhouse training*, atau juga *family day*.

Pengembangan terhadap karir pegawai juga telah dilaksanakan pemerintah daerah melalui mekanisme *open system* yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk secara terbuka berkarir didaerahnya atau untuk mengembangkan karirnya pada daerah lainnya. Pengangkatan PNS dalam jabatan juga dilakukan dengan mekanisme *assesment center* sehingga diperoleh pejabat yang berkompeten dan kapasitasnya sesuai dengan tuntutan jabatan yang disandangnya. Hal lain yang dilakukan adalah pemberlakuan rotasi/ mutasi secara rutin dalam rangka penyegaran organisasi minimal 3 tahun sekali.

Terkait pengembangan kapasitas PNS, pemerintah daerah juga secara reguler dan berkala telah mengikutsertakan pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan dukungan anggaran pengembangan kapasitas sumberdaya manusia yang dimilikinya. Disamping itu, untuk mengetahui diklat-diklat apa saja yang dibutuhkan untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan pokok organisasi, juga telah dilaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD/ TNA) sehingga seluruh kebutuhan akan pengembangan kapasitas PNS dapat terpetakan dan dipenuhi sesuai prioritas kebutuhan.

Tuntutan perkembangan IPTEK yang kian modern juga memicu daerah untuk mengembangkan sistem informasi kepegawaian yang mantap dan berbasis pada IT. Dengan kemajuan ini, pemerintah daerah dapat menyediakan layanan informasi dan kebutuhan data akan perkembangan kepegawaian di daerah secara *real time* kapan pun dibutuhkan. Pemerintah pusat pun telah menerapkan Single Identity Number (SIN) dan

Kartu Pegawai Elektronik (KPE) bagi seluruh PNS untuk mendukung efektivitas dan efisiensi sistem kepegawaian. Sistem informasi kepegawaian berbasis IT dapat memudahkan pengamatan dan penyebaran akan kondisi kepegawaian secara utuh dan dinamis sehingga langkah-langkah kebijakan dibidang kepegawaian akan dengan mudah dirumuskan.

Keseluruhan upaya pembaharuan manajemen PNS tersebut diatas perlu dikawal secara terus-menerus sehingga keberlanjutannya (*sustainable*) akan terus terjaga, bahkan perlu dilakukan perbaikan (*continous improvement*) untuk menyempurnakannya. Jelas komitmen dan partisipasi bersama, terutama *political will* dan *commitmen will* dari Kepala Daerah selaku pejabat pembina kepegawaian di daerah adalah hal utama yang dapat memperngaruhi segala sistem manajemen PNS tersebut, disamping perubahan *mind-set* PNS yang selalu terbuka dan siap akan perubahan kearah profesionalisme kinerja PNS.

Sedarmayanti (2007) menyebutkan bahwa reformulasi sumberdaya manusia aparatur untuk membangun birokrasi pemerintah dalam rangka peningkatan kapasitas aparatur harus terus diupayakan dengan penerapan kompetensi dengan profesionalisme dan budaya kerja secara berdisiplin, sehingga mempunyai kemampuan teknis tinggi yang pada tingkat tertentu juga disertai manajerial yang hebat dalam segala budaya kerja keras dan prestasi tinggi. Bangga kepada pekerjaannya dan menunjukkan komitmen pribadi pada kualitas, bertanggungjawab, antisipatif dan penuh inisiatif, tidak menunggu perintah, melibatkan diri secara aktif, selalu mencari terobosan baru, selalu belajar, berusaha meningkatkan kemampuan, mendengarkan kebutuhan orang yang dilayani, mempunyai sifat empati tinggi, jujur, dapat dipercaya dan memegang rahasia, terbuka pada saran dan kritik, serta memiliki komitmen “moral” tinggi dan sanggup mempertanggungjawabkannya kepada Tuhan.

Keberhasilan Kinerja Birokrasi Pemerintahan

Dalam dimensi sumber daya aparatur, siklus **manajemen kepegawaian berbasis kompetensi** menjadi pilihan yang strategis. Artinya, sejak tahap penetapan formasi, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan promosi, semuanya harus menempatkan kompetensi sebagai pertimbangan utama (*competency based*). Demikian pula dalam penyusunan instrumen kepegawaian seperti analisis jabatan, analisis beban kerja, analisis kebutuhan diklat, hingga pola karir, semuanya harus berbasis kompetensi.

Keberhasilan birokrasi pemerintahan tersebut, dimulai dengan perumusan visi terhadap pembinaan SDM Aparatur/ PNS yaitu mewujudkan SDM Aparatur yang profesional, netral, dan sejahtera. Profesional ditandai dengan PNS yang memiliki wawasan yang luas dapat memandang masa depan; memiliki kompetensi dibidangnya; memiliki jiwa kompetitif/ bersaing secara jujur dan sportif; serta menjunjung tinggi etika profesi. Sedangkan netralitas PNS dimaksudkan bahwa PNS harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, oleh karenanya PNS dilarang menjadi anggota/ pengurus partai politik. Adapun Sejahtera diwujudkan dengan PNS yang memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai beban kerja dan tanggung jawab, disini Pemerintah harus menetapkan sistem penggajian yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kinerja. Selain itu, Pemerintah perlu menetapkan sistem pensiun yang baik sebagai

jaminan hari tua kepada para pensiunan atas jasa dan pengabdian yang telah diberikan kepada para pensiun atas jasa dan pengabdian yang telah diberikan kepada pemerintah/ masyarakat.

Basis kompetensi (*competence based*) sebagai strategi mewujudkan keberhasilan pengelolaan PNS tersebut ditunjang dengan peningkatan profesionalisme dan disiplin Sumber Daya Manusia (SDM) PNS sebagai salah satu unsur birokrasi, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya PNS dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan lebih meningkatkan produktifitas kerjanya. Manajemen kepegawaian berbasis kompetensi juga akan mendorong birokrasi pemerintahan yang netral dan solid, karena birokrasi pemerintahan dalam menjalankan tugas pemerintahan dan pembangunan tidak dibatasi waktu (*longterm*) serta dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat tidak boleh terjadi diskriminasi perlakuan. Profesionalisme, disiplin, dan netralitas PNS yang berbasis pada kompetensi tersebut kemudian tertuang dalam kode etik dan jiwa korps yang melekat dan terbangun agar citra pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara dan pelayanan masyarakat dapat terjaga.

Melalui manajemen kepegawaian berbasis kompetensi, maka peningkatan penghasilan dan kesejahteraan PNS adalah hal yang menjadi faktor penyertaannya. Artinya, jika PNS berkompeten perlu dihargai dengan kesejahteraan dan penghasilan yang memadai. Peningkatan penghasilan dan kesejahteraan PNS tersebut didasarkan pada analisis jabatan, standar kinerja dan hasil kerja, serta standar kompetensi melalui penerapan sistem *reward and punishment*. Dengan demikian, akan tercipta iklim kompetisi para PNS untuk berlomba-lomba menunjukkan kinerja yang terbaik dan optimal bagi organisasi.

Faktor pendukung lainnya yang memerlukan strategi penguatan adalah pengembangan *Management Information System* Kepegawaian berbasis *Information Technology*, sebagai upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan mempercepat proses pengolahan data dalam rangka pengambilan keputusan. Disini sangatlah dituntut kompetensi SDM Aparatur dalam hal penguasaan terhadap perkembangan teknologi dan pemahaman akan pelayanan prima yang seringkali menjadi tuntutan masyarakat di era modern saat ini. Oleh karenanya, manajemen kepegawaian berbasis kompetensi akan berhasil jika dilakukan secara komprehensif dan integral pada ruang lingkup Manajemen Pegawai Negeri Sipil sesuai amanat UU No. 43 Tahun 1999 disamping faktor-faktor penentu lainnya, seperti yang diuraikan dalam PER/ 15 /M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, menyebutkan terdapat 5 (lima) faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi lingkup SDM Aparatur, yaitu :

1. Kemauan dan komitmen politik
Kemauan politik (*political will*) dan komitmen politik (*political commitment*) yang kuat mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan terbawah. Kemauan dan komitmen politik tersebut harus bisa diterjemahkan dan dilaksanakan oleh seluruh aparatur negara dalam bentuk tekad untuk melakukan reformasi birokrasi
2. Kesamaan persepsi dan tujuan
Perlu adanya kesamaan pandangan dan cara berpikir setiap aparatur negara bahwa reformasi birokrasi harus dijalankan demi meningkatkan kualitas hidup aparatur itu

sendiri dan kualitas hidup masyarakat. Taufik effendi (2007) mengatakan bahwa upaya membangun dan mendayagunakan aparatur negara diantaranya :

- a. Setiap aparatur negara harus mengubah *mindset*, membangun karakter dan jatidiri, bekerja profesional, dan mengubah pola pikir, pola sikap, dan pola tindak ke arah peningkatan produktivitas kerja
 - b. Merumuskan 4 C yaitu *concept* yang jelas, pragmatis, komprehensif, dan inovatif; *competence* sebagai landasan penugasan, diklat berbasis kinerja; *connections* atau hubungan keterkaitan yang jelas antar subsistem; dan *commitment*, *know your mission*, *know your men*, kelebihan dan kekurangannya, dan *keep your men informed/ involved*. Semuanya itu dibarengi dengan konsistensi dan keseriusan (*shifting mindset*)
 - c. Merumuskan 4 W (*well plan*, *well organize*, *who bring what*, *well arrangement*, dan *well control/ supervise*)
 - d. Memperhatikan 6 W (*well select*, *educate*, *train*, *equip*, and *pay/ paid*) dan terapkan 8 C (*commitment*, *concentration*, *capabilities*, *capacity*, *collaboration*, *commercialization*, *culture*, and *community*), *good governance*, dan kembangkan birokrat yang berjiwa entrepreneur
3. Konsistensi dan keberlanjutan
Konsistensi sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi karena reformasi birokrasi merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan. Konsisten disini juga berarti kedisiplinan untuk menjalankan sesuai dengan rancangan induk reformasi birokrasi dan peraturan perundang-undangan yang ada
 4. Ketersediaan dana/ anggaran
Reformasi birokrasi memerlukan dana yang cukup besar untuk melaksanakan program kegiatan reformasi birokrasi dan peningkatan kesejahteraan pegawai.
 5. Dukungan masyarakat
Reformasi birokrasi dalam pelaksanaannya perlu dukungan dan partisipasi masyarakat dan sistem kontrol yang efektif dari berbagai unsur seperti, komisi atau lembaga pemantau, serta organisasi masyarakat sebagai “*watchdog*”

Menindaklanjuti konsepsi tersebut diatas, didesainlah langkah konkrit atas pengelolaan SDM Aparatur tersebut ke dalam program dan kegiatan reformasi manajemen SDM Aparatur. Program dan kegiatan ini tentunya masih memerlukan penjabaran atas rincian kegiatan yang akan dilakukan untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi. Rincian kegiatan tersebut dipolakan dan disesuaikan dengan perkembangan dan kemampuan daerah yang bersangkutan. Sekali lagi, perubahan atas sistem manajemen SDM Aparatur ini tidaklah dilakukan secara radikal dan menyeluruh, melainkan melalui pentahapan secara *incremental* dan *gradual*. Sehingga nantinya sedikit demi sedikit akan berbuah pada satu kesatuan perubahan manajemen SDM Aparatur yang mengedepankan kompetensi dan kinerja.

Tabel 2. Program Kegiatan dan Reformasi Pengelolaan Manajemen SDM Aparatur

Program	Kegiatan	Keluaran
Penataan Sistem Manajemen SDM	Asesmen kompetensi individu bagi aparatur	Dokumen analisa atas pemetaan hasil asesmen
	Membangun sistem penilaian kinerja	Sistem penilaian kinerja berdasarkan kompetensi,

		transparan dan <i>user friendly</i>
	Mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi	Sistem pengadaan dan seleksi yang transparan, adil, akuntabel, serta berdasarkan kompetensi
	Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan	Pola pengembangan dan pelatihan berdasarkan kompetensi
	Memperkuat pola rotasi, mutasi, dan promosi	Pola rotasi, mutasi, dan promosi berdasarkan kompetensi dan kinerja
	Memperkuat pola karir	Pola karir berdasarkan kompetensi dan kinerja
	Mendorong terwujudnya PNS yang sejahtera	Penerapan insentif berbasis kinerja
	Membangun/ memperkuat <i>database</i> kepegawaian	a. Sistem <i>database</i> b. Pengadaan <i>software</i> c. Pengadaan <i>hardware</i> d. Pelatihan SDM Pengelola
	Mendorong terciptanya kedisiplinan aparatur	Penataan <i>criminal justice system</i> (CJS)

Agenda-agenda kegiatan penataan kepegawaian di atas dijalankan guna memenuhi penerapan prinsip *good governance* pada semua tingkat dan lini pemerintahan. disamping didukung dengan peningkatan efektivitas pengawasan aparatur negara melalui koordinasi dan sinergi pengawasan internal, eksternal, dan masyarakat. Namun, perlu diketahui bahwa agenda-agenda kegiatan tersebut tidak lain hanya upaya reformasi faktor-faktor eksternal/ di luar dari aparatur pemerintah yang digerakkan melalui suatu pola kebijakan teknis (diatur dan dikendalikan dengan mudah), tetapi belum menyentuh upaya atau kegiatan reformasi penyadaran internal aparatur pemerintah itu sendiri. Sehingga, hal yang dapat dilakukan untuk reformasi internal aparatur pemerintah adalah dengan melakukan pengembangan dan penanaman nilai-nilai budaya kerja organisasi ke dalam setiap tingkah dan kerja aparaturnya.

Pengembangan budaya kerja organisasi dalam praktek administrasi pemerintahan sesuai Keputusan MENPAN No. 25/ Kep/ M.PAN/ 4/ 2004 bertujuan untuk menumbuhkembangkan semangat/ etos kerja, disiplin, dan tanggung jawab moral individu aparatur, sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi pemerintah dalam fungsi pelayanan kepada masyarakat. Nilai-nilai budaya kerja tersebut tercermin dalam 17 perilaku (persepsi, sikap, dan cara kerja) sebagai berikut :

1. Komitmen terhadap visi, misi, organisasi, dan tujuan organisasi
2. Wewenang dan tanggung jawab
3. Keikhlasan dan kejujuran
4. Integritas dan profesionalisme

5. Kreativitas dan kepekaan (sensivitas) terhadap lingkungan tugas
6. Kepemimpinan dan keteladanan
7. Kebersamaan dan dinamika kelompok/ organisasi
8. Ketepatan (keakurasian) dan kecepatan
9. Rasionalitas dan emosi
10. Keteguhan dan ketegasan
11. Disiplin dan keteraturan kerja
12. Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan/ menangani konflik
13. Dedikasi dan loyalitas
14. Semangat dan motivasi
15. Ketekunan dan kesabaran
16. Keadilan dan keterbukaan
17. Penguasaan IPTEK yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas/ pekerjaan

Adam Ibrahim (2007) menjelaskan sasaran jangka pendek dan menengah yang ingin dicapai dari pengembangan budaya kerja aparatur tersebut adalah, untuk menumbuhkembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap aparatur negara yang bersumber dari nilai-nilai pancasila, agama, tradisi, dan nilai-nilai kerja produktif modern, sesuai dengan perkembangan IPTEK. Selanjutnya, dapat memperbaiki persepsi, pola pikir, dan perilaku aparatur negara yang menyimpang dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, sekaligus untuk mempercepat pemberantasan praktek KKN. Sasaran lainnya adalah meningkatkan kinerja aparatur negara melalui kelompok-kelompok kerja dan forum-forum profesional agar lebih peka, kreatif, dan dinamis untuk memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan masyarakat serta daya saing baik di dalam maupun di luar negeri, serta juga memperbaiki citra aparatur negara dan meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat kepada aparatur pemerintah.

Upaya **kombinasi reformasi pengelolaan SDM Aparatur** dengan “mempengaruhi” **faktor-faktor eksternal**, melalui pendekatan sistem dan kebijakan yang berbasis pada kompetensi; **dan faktor-faktor internal**, dengan pendekatan budaya kerja organisasi diharapkan akan menguatkan basis reformasi birokrasi seutuhnya terhadap pencapaian *good governance*.

Penutup

Birokrasi unggul, maju, dan berkembang tidak lepas dari faktor utama dan esensi yang menjalankan birokrasi tersebut yaitu Pegawai Negeri Sipil. Penting dan strategisnya peranan PNS tersebut menjadikannya sebagai “pendahuluan” atau fokus perhatian dalam membangun reformasi birokrasi seutuhnya. Atas dasar inilah, arah kebijakan penataannya mengedepankan prinsip kompetensi (*competence based*) untuk dapat semakin :

1. Memperkuat komitmen dan konsistensi untuk melaksanakan norma, standar, dan prosedur yang telah dirumuskan dan ditetapkan
2. Mengembangkan budaya kerja organisasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*costumer satisfaction*)

3. Meningkatkan profesionalisme PNS melalui instrumen analisis dan evaluasi jabatan, kompetensi jabatan, kepastian pola karier, dan diklat struktural dan fungsional
4. Meningkatkan disiplin PNS dengan menerapkan sistem *reward and punishment*
5. Meningkatkan penghasilan dan gaji PNS dengan mendasarkan diri pada analisis jabatan, kompetensi, dan kinerja pegawai sehingga diperoleh penghasilan yang adil, layak, dan kompetitif
6. Memperkuat sistem manajemen kepegawaian berbasis pada IT

Menata dan mengelola SDM Aparatur memang bukan pekerjaan mudah, akan tetapi juga tidak sulit untuk dilaksanakan. Dengan melakukan strategi-strategi yang telah diuraikan sebelumnya dan yang tak kalah pentingnya adalah, bahwa upaya reformasi pengelolaan SDM Aparatur sebagai basis penyelenggaraan birokrasi pemerintahan juga membutuhkan dukungan dan kerjasama dari semua pihak, terutama dukungan masyarakat dan swasta selaku mitra strategis dalam mewujudkan penyelenggaraan dan pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

DAFTAR PUSTAKA

- Adam Ibrahim, 2007, *Membangun Birokrasi Daerah Yang Cerdas*, Dalam Jurnal Wacana Kinerja Vol. 10 Tahun 2007, PKP2A I Bandung, Bandung
- Downey, David dan Stephen P. Erickson., 1992, *Manajemen Agribisnis*. Rajawali Press, Jakarta
- Effendi, Taufik., 2007, *Arah dan Strategi Pendayagunaan Aparatur Negara Dalam Rangka Efektivitas Pembangunan dan Terwujudnya Good Governance*, Bahan Ceramah Menpan Pada Diklat-PIM II Dalam Jurnal Kumpulan Artikel Reformasi Birokrasi Pemerintahan di Daerah Menuju Good Governance, PKP2A I Bandung, Bandung
- Enceng, Liestyono BI, dan Purwaningdyah., 2008, *Meningkatkan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Good Governance*, dalam Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS BKN, Edisi Juni 2008.
- Hadi, Prapto., 2006, *Manajemen PNS Dalam Kerangka NKRI*, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta
- Notoatmodjo, Soekidjo., 2003, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Sedarmayanti, 2007, *Reformulasi Pengembangan Sumberdaya Manusia di Daerah*, Dalam Jurnal Wacana Kinerja Vol. 10 Tahun 2007, PKP2A I Bandung, Bandung

Sirait, Justine., 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta

Thoha, Miftah., 2005, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta

Tamin, Feisal., 2004, *Reformasi Birokrasi-Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*, Penerbit Belantika, Jakarta Selatan.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

PER/ 15 /M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi

KEPMENPAN No. 25/ Kep/ M.PAN/ 4/ 2004