

Ut B.4

**LAPORAN
PENELITIAN PROFIL APARATUR DAERAH
DALAM ERA
PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH**



**O
L
E
H**

DRS JAMES ROBERT PUALILLIN, MSI

Penelitian Mandiri

INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI

2010

at B.4.

DAFTAR ISI

	Halaman
Daftar Isi	i
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Pokok Permasalahan	3
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
D. Metode Penelitian	6
BAB II TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	8
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	8
B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	11
B.1. Pendekatan Politik	12
B.2. Pendekatan Ekonomi	13
B.3. Pendekatan Hukum	14
B.4. Pendekatan Sosio Kultural	15
B.5. Pendekatan Administratif	16
B.6. Pendekatan Teknologi	17
C. Ruang Lingkup Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia	18
D. Manajemen Aparatur Daerah	20
D.1. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil	20

	D.2. Formasi Pegawai Negeri Sipil	25
	D.3. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil	26
	D.4. Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil	29
	D.5. Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural	26
	D.6. Pemindahan Pegawai Negeri Sipil	43
	D.7. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil	44
	D.8. Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil	52
	D.9. Pengawasan dan Pengendalian	55
	D.10. Pembiayaan / Gaji Pegawai Negeri Sipil	56
BAB III	ANALISIS DATA HASIL PENELITIAN	57
	A. Komposisi Aparatur Daerah Berdasarkan Pangkat	57
	B. Komposisi Aparatur Daerah Berdasarkan Pendidikan	58
	C. Komposisi Aparatur Daerah Berdasarkan Eselonering	60
	D. Pertumbuhan	62
BAB IV	GAMBARAN PROFIL APARATUR DAERAH YANG DIHARAPKAN	63
	A. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan Sekretariat Daerah	66
	A. 1. Kompetensi Jabatan	66
	A. 2. Kemampuan Administratif	67
	A. 3. Kemampuan Konseptual	67
	A. 4. Kemampuan Komunikasi Organisasi	68

B. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan Dinas Daerah	68
B. 1. Kompetensi Tugas Dinas	68
B. 2. Kemampuan Administratif	69
B. 3. Kemampuan Konseptual	69
B. 4. Kemampuan Teknis Pelayanan	69
B. 5. Kemampuan Komunikasi Massa	68
C. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan Kecamatan	70
C. 1. Kompetensi Tugas Kecamatan	70
C. 2. Kemampuan Administratif	70
C. 3. Kemampuan Teknis Pelayanan	71
C. 4. Kemampuan Komunikasi Massa	71
C. 5. Kemampuan Sosial Kemasyarakatan	72
D. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan Kelurahan	72
D. 1. Kompetensi Tugas Kelurahan	72
D. 2. Kemampuan Administratif	73
D. 3. Kemampuan Teknis Pelayanan	73
D. 4. Kemampuan Komunikasi Massa	73
D. 5. Kemampuan Sosial Kemasyarakatan	74
E. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan BUMD	74
E. 1. Kompetensi Tugas dan Fungsi BUMD	74
(Profesional di Bidang Kewirausahaan)	
E. 2. Kemampuan Administratif	75
E. 3. Kemampuan Teknis Pelayanan Usaha	75

	E. 4. Kemampuan Tehnik Komunikasi Usaha	76
	E. 5. Kemampuan Manajemen Produksi dan Pemasaran	76
	E. 6. Kemampuan Anggaran	77
BAB V	P E N U T U P	78
	A. Kesimpulan	78
	B. Rekomendasi	79
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR TABEL

		HALAMAN
Tabel 1	Data Pegawai Propinsi Jawa Timur Berdasarkan Pangkat Tahun 2010	57
Tabel 2	Data Pegawai Propinsi Jawa Timur Berdasarkan Pendidikan	59
Tabel 3	Data Pegawai Propinsi Jawa Timur Berdasarkan Eselonering	60
Tabel 4	Data Jenis Jabatan Fungsional Di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur	61
Tabel 5	Data Pertumbuhan Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur	63

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.1.	Proses Manajemen Sumber Daya Manusia	10
Gambar 1.2.	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Kegiatan Sumber Daya Manusia	18

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian di revisi dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang dalam kenyataan telah merubah strategi penyelenggaraan pemerintahan daerah yang sentralistik kearah desentralistik, nampak dewasa ini muncul sejumlah permasalahan yang memberi kesan bahwa aparatur daerah masih meragukan hasil kerja yang dilakukannya. Kondisi ini sangat terasa setelah pelaksanaan otonomi daerah dalam kurun waktu dua tahun terakhir yakni belum nampak perubahan perilaku aparatur daerah secara signifikan dalam hal mengambil prakarsa mengatur dan mengurus rumah tangga daerahnya, serta masih bekerja dengan cara kerja lama yang bersifat birokratis yang terkesan lamban dan kurang menyikapi berbagai perubahan yang muncul sebagai akibat dari pelaksanaan otonomi.

Berbagai permasalahan yang muncul dalam era pelaksanaan otonomi daerah dewasa ini, dipandang perlu sedini mungkin dilakukan usaha-usaha perbaikan. Hanya dengan kesadaran akan pentingnya perbaikan, maka kita dapat memantapkan pelaksanaan otonomi daerah yang memberikan nilai tambah bagi masyarakat di daerah khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya. Melalui cara yang demikian, maka harapan akan munculnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah perlahan-lahan dapat terwujud.

Untuk mencapai hasil yang maksimal dari pelaksanaan otonomi daerah, maka salah satu faktor kunci yang perlu dibangun adalah bagaimana meningkatkan kualitas sumber daya aparatur daerah dalam berbagai aspek, agar otonomi daerah dapat dilaksanakan oleh aparatur yang berkualitas. Hanya dengan aparatur yang berkualitas, maka keseluruhan cita-cita sebagaimana yang diamanatkan oleh kebijakan otonomi daerah dewasa ini, dapat secara efektif tercapai, kendatipun masih mengalami kekurangan.

Seiring dengan hasrat untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur daerah dalam era pelaksanaan otonomi daerah dewasa ini, satu hal yang memerlukan perhatian khusus adalah pembenahan pola karier aparatur daerah yang lebih memenuhi standar organisasi serta senantiasa menjamin pengembangan pola karier pegawai yang transparan dan bebas dari pengaruh-pengaruh politik dan unsur-unsur primordial. Hanya dengan cara demikian, kita akan menghasilkan sumber daya aparatur penyelenggara pemerintahan daerah yang penuh dedikasi dan semangat kerja serta mengurangi pembentukan kelompok aparatur daerah yang penuh dengan tingkat stres yang tinggi. Secara potensial kelompok pegawai yang stres, menjadi sel perusak bagi pencapaian kinerja organisasi pemerintah daerah. Akibatnya kinerja pemerintah daerah menjadi rendah yang diukur dari berbagai peraturan daerah dan program pembangunan daerah yang dihasilkan oleh aparatur daerah baik yang dilakukan oleh pihak eksekutif maupun pihak legislatif, yang masih mengandung sejumlah permasalahan mendasar.

Fakta menunjukkan bahwa dalam era pelaksanaan otonomi daerah, suatu daerah yang kaya akan potensi sumber daya alam, namun tidak ditunjang oleh kualitas sumber daya manusia yang tinggi, maka potensi sumber daya alam daerah yang kaya tersebut, tidak akan bermakna bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat daerah. Disamping itu, suatu daerah yang memiliki potensi sumber daya alam yang relatif terbatas, namun kualitas sumber daya manusianya tinggi, dinilai lebih maju dan unggul dalam berbagai aspek kehidupan.

Berdasarkan keseluruhan permasalahan yang muncul baik sebelum dan sesudah implementasi kebijakan otonomi daerah yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, maka dipandang perlu melakukan suatu pengkajian secara cermat terhadap semangat kerja aparatur daerah. Hasil kajian diharapkan dapat merumuskan profil aparatur daerah yang tepat dan cocok dengan semangat otonomi daerah. Hanya dengan cara demikian, maka tujuan dari kebijakan otonomi daerah dapat terwujud secara optimal, dengan kesadaran sosial untuk mengurangi berbagai persoalan baru dari kebijakan otonomi daerah yang dapat mengancam kehidupan berbangsa dan bernegara Indonesia.

B. Pokok Permasalahan

1. Masih rendahnya kesadaran aparatur daerah terhadap berbagai perubahan yang terjadi sebagai akibat dari penyelenggaraan otonomi daerah yang lebih bersifat desentralistik,

2. Aparatur daerah khususnya di tingkat provinsi masih melakukan pola dan sistem kerja yang bersifat otonom penuh, yang memandang pemerintah daerah Kabupaten / Kota sebagai perpanjangan tangannya,
3. Aparatur daerah Kabupaten / Kota masih menampakan perilaku yang menunggu petunjuk baik dari tingkat Pusat maupun tingkat Provinsi,
4. Masih rendahnya kualitas aparatur daerah dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta penguasaan berbagai keterampilan teknis yang sesuai dengan bidang tugasnya.
5. Aparatur daerah masih menampakan perilaku kerja yang hanya berorientasi pada penyelesaian pekerjaan yang asal selesai.
6. Aparatur daerah masih belum sepenuhnya meningkatkan kesadaran pelayanan prima kepada masyarakat setempat.
7. Aparatur daerah masih menampakan budaya kerja asal masuk kantor dan hadir sampai berakhirnya jam kerja. Persoalan materi apa yang dikerjakan menjadi pertimbangan sampingan.
8. Aparatur daerah masih asik bekerja memahami dirinya sendiri ketimbang mengupayakan optimalisasi penerapan teknik komunikasi dan menjalin hubungan kerja dengan pihak lain yang pada saat yang sama dapat membantu pemerintah daerah.
9. Rekrutmen aparatur daerah kurang memperhatikan kemampuan yang dimiliki sejalan dengan beban tugas organisasi pemerintah daerah yang diembannya.

10. Pengembangan karier aparatur daerah belum dilakukan secara transparan berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Bahkan yang nampak di daerah, pertimbangan politis sangat mewarnai pengembangan karier pegawai.

Dari keseluruhan uraian pokok permasalahan di atas, dapat dirumuskan masalah pokok dalam rangka penelitian ini yakni, *bagaimana profil aparatur daerah yang diharapkan dalam era pelaksanaan otonomi daerah dewasa ini ?*.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian adalah :

- a. Mengidentifikasi berbagai permasalahan aparatur daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah dewasa ini.
- b. Mengidentifikasi pola-pola pengembangan karier aparatur daerah yang relevan dengan penyelenggaraan otonomi daerah yang bersifat dekonsentratif dan desentralisatif.
- c. Mengidentifikasi berbagai permasalahan yang timbul sebagai konsekuensi dari pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- d. Mengidentifikasi berbagai permasalahan yang timbul sebagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai Peraturan Pemerintah tentang Kepegawaian Daerah.

2. Kegunaan Penelitian adalah

- a. Menghasilkan suatu rekaman tentang profil multidimensi aparatur daerah dalam era pelaksanaan otonomi daerah.
- b. Menghasilkan suatu kajian yang komprehensif tentang dimensi-dimensi pengembangan pola karier pegawai daerah yang lebih menjamin ketenangan bekerja.
- c. Sebagai masukan bagi Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat dalam merumuskan berbagai kebijakan tentang aparatur daerah yang cocok dengan sifat-sifat otonomi daerah.

D. Metode Penelitian

1. Tahapan Penelitian

Pengkajian ini menggunakan empat tahap kegiatan yaitu :

- a. Survey lapangan di Provinsi dan Kabupaten/Kota lokasi sampel.
- b. Studi kepustakaan tentang materi-materi yang relevan.

2. Lokasi Penelitian

- a. Provinsi Sumatera Utara dengan perwakilan satu Kabupaten/Kota.
- b. Provinsi Jawa Timur dengan perwakilan satu Kabupaten/Kota.
- c. Provinsi Papua dengan perwakilan satu Kabupaten/Kota.

3. Responden

Tingkat Provinsi :

- a. Sekretaris Provinsi.
- b. Kepala Biro Kepegawaian.
- c. Kepala Diklat Daerah.
- d. Perwakilan Pegawai Daerah.

Tingkat Kabupaten / Kota :

- a. Sekretaris Kabupaten / Kota.
- b. Kepala Badan Kepegawaian Daerah.
- c. Kepala Diklat Daerah.
- d. Perwakilan Pegawai Daerah.

4. Waktu Penelitian

Waktu pengkajian selama 2 (dua) bulan terhitung sejak tanggal 5 juni sampai dengan 5 Agustus 2010.

BAB II

TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Apabila orang-orang berbicara tentang pengembangan sumber daya manusia baik dalam arti makro maupun mikro, maka titik tolak persepsi yang biasa digunakan, yang sifatnya sangat fundamental, ialah bahwa bagi suatu organisasi, besar atau kecil, manusia merupakan sumber daya yang paling berharga, yang dimilikinya. Dikatakan paling berharga, karena dari semua sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi dan yang mungkin dimilikinya, hanya sumber daya manusia lah yang mempunyai harkat dan martabat yang harus dihargai dan bahkan dijunjung tinggi.

Sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam suatu organisasi, karena hanya sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan untuk berpikir secara rasional, dan kemampuan itu dapat menampakkan dirinya dalam bentuk yang positif atau negatif. Dalam bentuknya yang positif, kemampuan berpikir secara rasional memungkinkan seseorang mampu mendahulukan kewajibannya, ketimbang haknya, sebagai manusia organisasional. Dalam bentuknya yang negatif, kemampuan itu apabila tidak terkendali dan diarahkan secara tepat dapat berwujud sikap, perilaku dan tindak tanduk yang semata-mata mementingkan diri sendiri, tidak peduli apa akibatnya kepada orang lain atau kepada organisasi dimana seseorang itu menjadi anggota suatu organisasi.

Karena itulah tidak mengherankan apabila dewasa ini semakin banyak teoritis ilmu-ilmu sosial dan praktisi administrasi dan manajemen yang memberikan perhatian yang lebih besar kepada pentingnya pengembangan sumber daya manusia, baik demi kepentingan nasional maupun demi kepentingan yang lebih kecil dengan ruang lingkup yang lebih sempit, yaitu kepentingan organisasional.

Secara makro, segi-segi yang dicakup oleh pengembangan sumber daya manusia sangat luas dan rumit. Sasarannya adalah seluruh masyarakat atau paling sedikit keseluruhan warga suatu *target group* tertentu dan bukan orang perorang dalam suatu negara atau suatu masyarakat. Sedangkan dalam perspektif mikro, biasanya sama dengan pengertian yang diberikan terhadap manajemen personalia (kepegawaian), seperti yang dijelaskan oleh **Edwin B. Flippo**, yang dikutip oleh **T. Hani Handoko (1994:3)**, yakni :

.....perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Defenisi yang senada juga dikemukakan oleh **Wendell French** dalam **Handoko (1994:3-4)**, yaitu :

.....sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

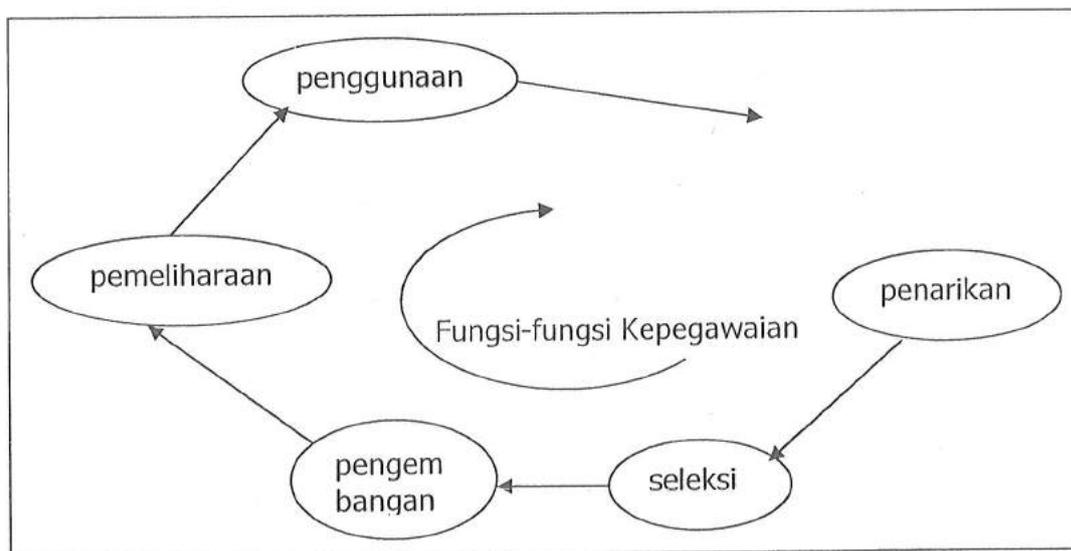
Moh. Agus Tulus (1994:3) juga mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dalam perspektif mikro yaitu bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa defenisi di atas, kita dapat defenisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi sebagaimana terlihat pada gambar (1.1) di bawah ini :

Gambar 1.1
Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Sekali lagi, defenisi kita menekankan pada kenyataan bahwa kita terutama mengelola manusia, bukan sumber daya yang lain. Keberhasilan

pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia disadari merupakan komponen yang sangat penting dan telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi apapun bentuknya, apakah itu organisasi privat atau publik. Karena sebagai komponen yang terpenting, maka hampir semua organisasi yang ada baik privat atau publik berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusianya, agar dapat hidup dan mampu survive dalam menjawab tantangan-tantangan organisasi di masa mendatang.

Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Artinya, walaupun diakui bahwa aset-aset non manusia, termasuk alam, tetap memainkan peranan yang penting, namun tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka semuanya akan sia-sia, pemanfaatan sumber daya lain selain manusia akan sangat tidak efektif, tidak efisien dan tidak produktif bagi pencapaian tujuan organisasi. Tapi bila sumber daya manusianya handal dan berkualitas, maka diharapkan pengelolaan, penggunaan, dan pemanfaatan sumber-sumber yang ada akan lebih efektif, efisien, dan produktif.

Pentingnya pengembangan sumber daya manusia oleh **Siagian**

(1994:2) dapat dilihat dari beberapa pendekatan yang logis, yaitu :

1. Pendekatan Politik
2. Pendekatan Ekonomi
3. Pendekatan Hukum
4. Pendekatan Sosio Kultural
5. Pendekatan Administratif

B.1. Pendekatan Politik

Pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang diasumsikan bahwa dampak secara makro dapat dipastikan mempunyai dampak aspek mikro. Dalam pendekatan ini melihat akan pentingnya sumber daya manusia dari suatu asumsi bahwa aset yang paling berharga yang dimiliki oleh suatu negara adalah sumber daya manusia. Hal ini berangkat dari pengalaman sejarah yang dialami oleh beberapa negara dan telah membuktikan asumsi di atas. Banyak negara di dunia ini yang memiliki keterbatasan akan berbagai sumber daya dan kekayaan alamnya, namun karena memiliki sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, justru berhasil memperoleh kemajuan di berbagai bidang.

Sehingga bila beranjak dari kenyataan tersebut di atas, maka logikanya adalah bila suatu negara memiliki sumber daya, kekayaan alam dan sumber daya manusia, maka akan lebih mudah bagi negara tersebut mencapai kemajuannya. Sebaliknya bagi negara yang memiliki sumber

daya lain dan kekayaan alam tapi tidak didukung oleh sumber daya manusia yang handal, maka yang terjadi adalah pemanfaatan sumber-sumber tersebut yang tidak efektif, efisien dan produktif.

B.2. Pendekatan Ekonomi

Dalam pendekatan ini melihat sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Jadi pemahaman tentang sumber daya manusia berdasarkan atas kepentingan ekonomi semata-mata. Anggapan tersebut tentu akan memancing perdebatan, karena tidak semata-mata benar bahwa manusia dipandang sebagai salah satu faktor produksi sehingga kedudukannya disejajarkan dengan faktor produksi lainnya. Manusia tidak bisa begitu saja disamakan dengan mesin, modal, metode, market yang dalam ekonomi dikenal dengan rumus 5 M, karena akan mengingkari kenyataan bahwa manusia sebagai makhluk yang dinamis, penuh cita, rasa dan karsa. Sehingga apapun alasannya, manusia tetap lebih unggul dan justru amat menentukan terhadap produksi lainnya.

Jadi manusia merupakan aset yang paling vital dan paling penting bagi suatu organisasi. Manakala manusia tersebut tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi yang dimilikinya, justru akan menjadi pusat persoalan organisasi tersebut. Begitu pula sebaliknya bila manusia dikembangkan dengan segala potensinya, maka akan membawa keberhasilan bagi organisasinya.

B.3. Pendekatan Hukum

Kehidupan masyarakat modern salah satu ciri yang dimiliki adalah tingginya tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban. Instrumen utama untuk menjamin keseimbangan itu adalah ketentuan hukum, dalam bentuk apapun juga.

Artinya bahwa keseimbangan antara hak dan kewajiban merupakan suatu tuntutan yang perlu terus untuk diwujudkan, dibina, dipelihara, dan dikembangkan. Bila keseimbangan tersebut tidak terwujud, maka akan menimbulkan berbagai distorsi atau gangguan yang berimplikasi negatif terhadap kelangsungan hidup suatu organisasi.

Pemeliharaan keseimbangan itu menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban dari masing-masing pihak dalam suatu organisasi. Dengan pengertian, apa yang menjadi hak organisasi adalah merupakan kewajiban bagi anggotanya untuk melaksanakannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan dedikasi penuh. Sebaliknya hak anggota, merupakan kewajiban bagi organisasi untuk memenuhinya. Dengan demikian antara hak dan kewajiban merupakan dua sisi mata uang yang saling memberi arti/nilai bagi kelangsungan hidup organisasi. Mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bakat, keahlian, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman dengan perlakuan yang adil dan manusiawi, mendapat upah dan atau gaji yang layak, promosi, jaminan kesehatan dan keamanan di tempat kerja merupakan hak yang diperoleh anggota suatu organisasi dan sekaligus merupakan kewajiban

bagi organisasi untuk memenuhinya. Kosekuensi dari itu, organisasi berhak untuk mendapatkan loyalitas dan kesetiaan, dedikasi, kreatifitas kerja dan efektivitas, efisiensi serta produktivitas kerja dari setiap anggotanya. Sehingga dengan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia secara baik dan teratur merupakan alternatif yang paling baik bagi kelangsungan hidup organisasi.

B.4. Pendekatan Sosio Kultural

Pendekatan ini sangat penting karena berhubungan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Sebagai manusia tentu menghendaki kehidupan yang layak dan lebih baik, ini hanya akan terwujud bila manusia memiliki pekerjaan. Kesempatan berkarya di tempat pekerjaannya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabatnya sebagai manusia, sehingga harkat dan martabat tidak bisa diukur dari aspek kebendaan, tetapi juga hal-hal non fisik yang mempengaruhinya. Dengan demikian orang tidak hanya bekerja untuk pemenuhan kebutuhan fisiknya saja, tetapi juga kebutuhan sosio psikologisnya.

Pemenuhan kebutuhan sosio psikologis manusia, terikat pada norma-norma sosial yang hidup di dalam masyarakat, dimana orang itu menjadi bagian di dalamnya. Nilai itulah yang menjadi barometer bagi seseorang untuk menentukan baik buruknya, wajar tidaknya. Sehingga

tidak ada 2 (dua) organisasi yang persis sama dalam segala hal, karena

nilai dalam suatu organisasi dibentuk dan erat kaitannya dengan unsur-unsur yang mempengaruhinya seperti sejarah organisasi, dasar falsafah pembentukan organisasi, falsafah hidup pendiri organisasi, jenis kegiatan organisasi, konfigurasi anggota organisasi, para stakeholders yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi, dan barang atau jasa yang dihasilkan organisasi. Yang pada akhirnya akan memberikan ciri khas pada organisasi dan yang membedakan dengan organisasi-organisasi lainnya.

B.5. Pendekatan Administratif

Pada pendekatan ini peranan organisasi pada zaman modern menjadi sangat penting. Semua keberhasilan dan kemajuan manusia dapat tercapai dengan pemanfaatan organisasi. Oleh karena itu, manusia modern sering disebut sebagai manusia organisasional. Manusia modern tanpa organisasi dan tanpa bantuan orang lain, maka dia tidak akan mungkin dapat mewujudkan impiannya, cita-citanya dan tujuan hidupnya. Ketergantungan kepada orang lain inilah yang mendorong manusia untuk senantiasa bekerja sama dengan orang lain atau berorganisasi. Sehingga umat manusia dalam meraih kemajuan yang lebih besar atau tidak, akan sangat tergantung pada kemampuan manusia untuk menciptakan organisasi dengan lebih baik dan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan lebih efektif, efisien dan produktif.

Kondisi ini dapat tercapai bila sistem manajemen sumber daya manusia telah berjalan dengan baik.

B.6. Pendekatan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia. Dampak dari berbagai kemajuan tersebut dapat bersifat positif atau negatif.

Dampak negatif yang paling dirasakan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ialah dengan banyaknya pekerjaan yang dulu dikerjakan oleh tenaga manusia telah diambil alih oleh tenaga-tenaga mesin yang sangat canggih. Akibatnya banyak pekerja (manusia) yang kehilangan pekerjaan dan penghasilannya, sehingga angka pengangguran akan semakin meningkat bersamaan dengan bergesernya tenaga manusia menjadi proses mekanik, otomatisasi, dan robotisasi.

Namun di sisi lain kemajuan itu membawa manfaat bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya. Juga metode-metode kerja dan peralatan-peralatan kantor semakin canggih yang disesuaikan dengan model dan perkembangan teknologi tersebut.

Dengan melihat dampak tersebut, maka manusia dituntut untuk dapat mampu menyesuaikan terhadap perkembangan yang terjadi. Manusia harus segera membekali dirinya dengan berbagai kemampuan, kecakapan, keterampilan yang memadai sehingga dia mampu dan memanfaatkan kemajuan perkembangan teknologi itu

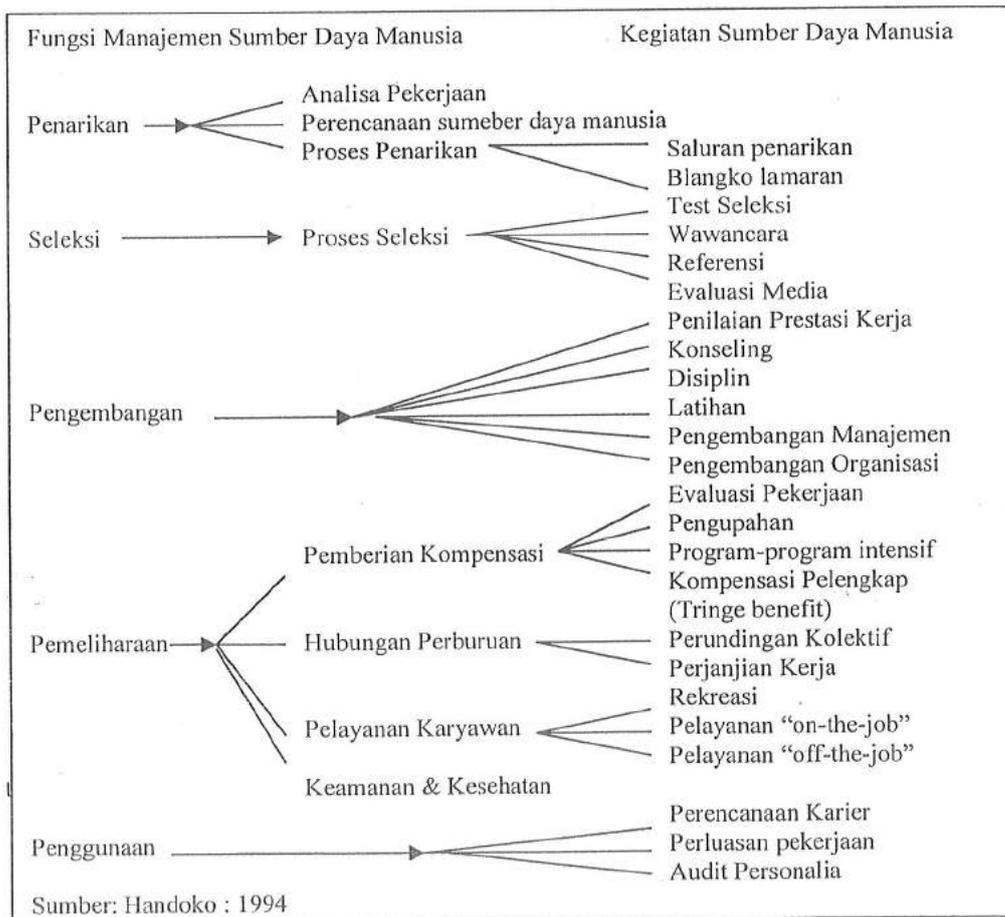
C. Ruang Lingkup Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi kita tentang manajemen sumber daya manusia mengemukakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia. Sehingga dengan fungsi-fungsi itu kita dapat merumuskan ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia, dan oleh **Handoko (1994:7)**, mendefinisikan kegiatan-kegiatan manajemen sumber manusia:

.....adalah tindakan – tindakan yang diambil untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif

Lebih lanjut dari definisi tersebut dapat dioperasionalkan dalam konsep yang dapat diukur sebagaimana pada gambar 1-2 dibawah ini :

Gambar 1-2
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia
Kegiatan Sumber Daya Manusia



Dari gambar tersebut dapat diterangkan bahwa setelah organisasi merancang pekerjaan, berbagai upaya dibuat untuk mengestimasi kebutuhan sumber daya manusia organisasi di waktu yang akan datang melalui suatu kegiatan yang disebut *perencanaan sumber daya manusia*.

Atas dasar informasi analisis pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan karyawan di waktu yang akan datang, kegiatan *penarikan* berusaha untuk memperoleh para pelamar pekerjaan yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Yang dihasilkan adalah sejumlah pelamar yang disaring melalui *proses seleksi*. Proses ini memilih orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai kebutuhan organisasi.

Dari proses seleksi itu amat jarang diperoleh orang yang secara tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka mereka harus *dilatih* sehingga pekerjaan yang akan dilaksanakannya benar-benar efektif. Rencana sumber daya manusia selanjutnya adalah *pengembangan* para karyawan yang telah ada, melalui pengembangan *karier* mereka dengan memperhatikan prestasi kerja mereka yang *dinilai*. Kegiatan penilaian ini adalah untuk *menempatkan* seseorang sesuai prestasi yang ditunjukkannya. Kegiatan ini tidak hanya mengevaluasi karyawan tetapi juga untuk menilai sampai seberapa jauh kegiatan manajemen sumber daya manusia telah berjalan secara baik. Prestasi kerja pegawai jelek bisa berarti bahwa kegiatan-kegiatan seleksi, latihan atau pengembangan perlu ditinjau kembali, atau mungkin ada masalah dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Bila hasil evaluasi prestasi kerja pegawai baik, maka mereka

berhak untuk mendapatkan *kompensasi* yang adil dan layak. Bentuk dari kompensasi itu dapat berupa pengupahan dan penggajian atau dalam bentuk pelengkap (*fringe benefits*) seperti asuransi dan rekreasi. Selanjutnya, upaya *memotivasi, komunikasi, pengendalian stres, konseling, dan disiplin* adalah teknik penting lainnya yang dapat digunakan untuk memelihara prestasi dan kepuasan kerja pegawai.

Agar kebutuhan-kebutuhan pegawai dapat terpenuhi dan memuaskan bagi pegawai dalam penanganan manajemen sumber daya manusia maka perlu suatu *perjanjian kerja* antara pihak karyawan melalui *serikat karyawan* dengan pihak manajemen, dimana dalam hubungan itu terjadi dialog dan perundingan yang akan disepakati kedua belah pihak, sehingga apabila salah satu pihak melanggar maka pihak lainnya dapat menggugat dan menuntut pihak yang melanggar.

Efektivitas kerja departemen yang menangani manajemen sumber daya manusia dapat dievaluasi dengan melakukan audit kepegawaian. Akhirnya untuk mendukung semua kegiatan itu, organisasi perlu untuk mengembangkan *sistem informasi sumber daya manusia*. Sistem ini akan menyediakan informasi kepegawaian yang vital untuk perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

D. Manajemen Aparatur Daerah

D.1. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

a. Perencanaan.

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengisi formasi yang lowong, yang dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil.

Perencanaan sebagai salah satu kegiatan pengadaan, pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti bahwa apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia (Pegawai Negeri Sipil), yang menjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Dengan demikian **perencanaan pengadaan Pegawai Negeri Sipil** adalah **penjadwalan kegiatan** yang dimulai dari inventarisasi lowongan jabatan yang telah ditetapkan dalam formasi beserta syarat jabatannya, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil.

Perencanaan mutlak perlu dilakukan mengingat adanya keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh organisasi, sehingga dengan keterbatasan itu memberi petunjuk bahwa sumber dana, sumber daya dan

sumber daya manusia harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga dari padanya diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin.

b. Pengumuman.

Pengumuman merupakan salah satu kegiatan pengadaan yang memberikan kesempatan dan informasi tentang suatu lowongan formasi kepada sebanyak mungkin Warga Negara Indonesia untuk mengajukan lamaran guna mengikuti seleksi penerimaan Pegawai Negeri Sipil.

Pada kegiatan pengumuman, selain memuat persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pelamar yang ingin bekerja dalam organisasi yang bersangkutan, juga diinformasikan kepada para pelamar tentang identifikasi lowongan dengan informasi analisis pekerjaan. Dengan informasi tersebut para pelamar akan memiliki gambaran yang lengkap tentang tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja baru. Informasi itu juga akan membantu bagi para petugas rekrutmen dalam memahami dan menentukan secara tepat metode rekrutmen yang bagaimana yang akan digunakan. Jika para petugas rekrutmen mampu memilih metode rekrutmen yang tepat, hasilnya adalah terjaringnya sekelompok pelamar yang dianggap paling memenuhi berbagai persyaratan untuk mengisi berbagai lowongan yang terdapat dalam organisasi.

Dalam pengumuman juga memberikan informasi kepada para pelamar akan alamat dan tempat lamaran yang ditujukan serta batas waktu pengajuan lamaran, sehingga tidak timbul kesan bahwa kegiatan

pengadaan pengisian formasi tersebut bersifat terbatas pada sekelompok orang saja, tapi bersifat terbuka bagi semua warga negara Indonesia.

c. Persyaratan.

Persyaratan adalah sesuatu tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar. Dalam memuat syarat-syarat yang akan dipenuhi oleh para pelamar harus tetap memperhatikan asas persamaan, kebebasan dan kemerdekaan, artinya tidak membedakan para pelamar dari aspek agama, suku, ras, dan golongan tertentu. Sehingga syarat tersebut tidak memberi kesempatan terbuka bagi kelompok tertentu saja dan menutup kesempatan bagi kelompok lainnya. Untuk itu syarat-syarat tersebut harus bersifat netral dan umum, namun tidak melupakan syarat-syarat profesional yang berhubungan dengan jenis jabatan dan analisis pekerjaan dari jabatan tersebut, dengan memperhatikan jenis pendidikan, keahlian, dan ketrampilan yang diperlukan.

Selain itu aspek hukum dan kesehatan harus juga mendapatkan tempat dalam memuat syarat-syarat tersebut, artinya setiap pelamar harus jelas akan status kewarganegaraannya, usia yang dibutuhkan dan tidak pernah terlibat dalam suatu tindak pidana kejahatan.

d. Pelamaran.

Pelamaran merupakan aktivitas dari para pelamar yang berkeinginan bekerja pada suatu organisasi yang sedang mengadakan penerimaan pegawai baru untuk pengisian suatu formasi yang lowong, dengan membawa berbagai persyaratan yang harus dipenuhinya.

Dalam proses pelamaran ini setiap pelamar harus mengisi format atau formulir lamaran yang telah disediakan oleh organisasi yang membuka lowongan. Dalam formulir lamaran tersebut, organisasi dapat menggali lebih jauh informasi tentang diri pelamar baik data pribadi pelamar, status pelamar, keahlian dan keterampilan yang dimilikinya, riwayat pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, berbagai penghargaan yang diperolehnya, kegemaran dan hobi pelamar, dan yang tak kalah penting adalah referensi dari orang-orang tertentu yang mengenal baik diri pelamar, artinya bahwa orang yang memberi referensi tersebut dapat memberikan informasi yang faktual dan obyektif mengenai diri pelamar, seperti kepribadiannya, sifat-sifatnya, kemampuannya dan informasi lain yang dianggap relevan. Namun yang dikecualikan dari daftar referensi itu adalah orang-orang yang masih mempunyai pertalian darah dengan pelamar karena dikuatirkan penilaian yang diberikan tidak obyektif.

e. Penyaringan (Seleksi).

Penyaringan adalah proses seleksi bagi para pelamar yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang mengadakan kegiatan penerimaan pegawai baru.

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen aparatur daerah. Dikatakan demikian karena dalam proses seleksi yang dilakukan dengan cermat dan tepat, akan menentukan apakah dalam suatu organisasi terdapat

sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasi atau tidak. Untuk itu proses seleksi terdiri dari langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak.

Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan lamaran tersebut. Langkah-langkah antara proses dimulai dan proses diakhiri merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon pegawai dan kepentingan organisasi. Langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi antara lain : penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan ujian, wawancara seleksi, pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya, evaluasi kesehatan, wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya, pengenalan pekerjaan dan keputusan atas lamaran.

D.2. Formasi Pegawai Negeri Sipil.

a. Formasi Pegawai Negeri Sipil Pusat

Formasi Pegawai Negeri Sipil adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam suatu susunan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Formasi Pegawai Negeri Sipil Pusat untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Pusat ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, setelah ada

pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara berdasarkan usul dari Pejabat Pembina Pusat.

b. Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah

Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Daerah yang ditetapkan oleh Kepala Daerah pada setiap tahun anggaran dengan memperhatikan kebutuhan organisasi Pemerintah Daerah dan kemampuan pembiayaan yang ditimbulkannya.

D.3. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil

a. Wewenang Pengangkatan

Ditegaskan bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil di Indonesia diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna sehingga kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan dan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dilakukan oleh Presiden. Untuk kelancaran pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah.

b. Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil

Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat yang dalam hal ini adalah Menteri, Jaksa Agung, Sekretaris Negara, Sekretaris Kabinet, Sekretaris Militer, Sekretaris Presiden, Sekretaris Wakil Presiden, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi / Tinggi Negara. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat tersebut dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungan kerjanya, dengan memperhatikan norma-norma, standar, dan prosedur yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku

Khusus di lingkungan Sekretariat Negara, Sekretariat Kabinet, Sekretariat Militer, Sekretariat Presiden dan Sekretariat Wakil Presiden penyelenggaraan urusan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan dan/atau pangkat yang menjadi wewenangnya dilaksanakan dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Kabinet.

Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah di tetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi yang dalam hal ini adalah Gubernur atau Kabupaten / Kota yaitu Bupati / Walikota. Pejabat tersebut di atas dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya, dengan memperhatikan norma, standar, dan prosedur yang sesuai dengan peraturan perundang-undanganlain yang berlaku.

c. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Pusat bagi Calon Pegawai Negeri Sipil pusat ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat, kecuali pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Pusat bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat yang tewas, cacat karena dinas atau yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Pusat yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dapat didelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungan kerjanya dengan memperhatikan norma, standar, dan prosedur yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Daerah ditetapkan oleh Gubernur atau Bupati / Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi atau Kabupaten / Kota, termasuk pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Daerah bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah yang tewas atau cacat karena dinas dan yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang ditetapkan oleh Gubernur atau Bupati / Walikota dapat didelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungan kerjanya dengan memperhatikan norma, standar, dan prosedur yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku.

D.4. Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

a. Sistem Kenaikan Pangkat

Pembahasan tentang perencanaan karier dalam rangka manajemen aparatur daerah bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga ia memasuki usia pensiun. Berarti ia ingin meniti karier dalam organisasi itu.

Berangkat dari asumsi demikian, merupakan hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupan kekaryaan seseorang menanyakan berbagai pertanyaan yang menyangkut karier dan prospek perkembangan karier di masa depan, sehingga tidak terjadi prustasi dan kekecewaan pegawainya karena sistem perencanaan karier yang tidak jelas dan cenderung tidak bersikap adil dan tidak transparan mekanisme penilaian prestasi kerja seseorang

Di dalam manajemen aparatur negara Indonesia dikenal istilah pangkat yang adalah kedudukan dan menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian seseorang. Sedang kenaikan pangkat adalah merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap negara. Selain itu kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian

Karena kenaikan pangkat merupakan penghargaan dan setiap penghargaan baru mempunyai nilai apabila kenaikan pangkat tersebut diberikan tepat pada orang dan tepat pada waktunya. Berhubung dengan hal itu, maka setiap atasan berkewajiban mempertimbangkan kenaikan pangkat bawahannya untuk dapat diberikan tepat pada waktunya, sehingga tidak menimbulkan rasa kekecewaan dan ketidakadilan yang dirasakan oleh pegawai yang berhak menerima penghargaan kenaikan pangkat tersebut.

Kenaikan pangkat dalam manajemen aparatur negara Indonesia dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan.

b. Masa Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan pada tanggal 1 Januari, 1 April, 1 Juli dan 1 Oktober setiap tahunnya, sehingga memberikan kesempatan bagi setiap Pegawai Negeri Sipil untuk memperoleh kenaikan pangkat dengan menggunakan kedua sistem kenaikan pangkat yang telah ditentukan, yaitu sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan.

c. Jenis Kenaikan Pangkat

1. Kenaikan Pangkat Reguler

Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu; Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas

belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu, karena dianggap PNS yang mengikuti tugas belajar adalah tenaga terpilih sehingga selama yang bersangkutan melaksanakan tugas belajarnya harus tetap diperhatikan kenaikan pangkat yang bersangkutan; juga diberikan kepada PNS yang dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induk dan tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu, dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh pada proyek pemerintah, organisasi profesi, negara sahabat, atau badan internasional dan badan swasta yang ditentukan, namun kenaikan pangkat reguler bagi PNS tersebut dibatasi sebanyak-banyaknya 3 (tiga) kali selama dalam penugasan/perbantuan.

Kenaikan pangkat reguler diberikan sepanjang tidak melampaui pangkat atasan langsungnya.

2. Kenaikan Pangkat Pilihan

Kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu; yang menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden, misalnya seperti Hakim Pengadilan; yang menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, yaitu prestasi kerja yang sangat menonjol yang

secara nyata diakui dalam lingkungan kerjanya, sehingga PNS yang bersangkutan secara nyata menjadi teladan bagi pegawai lainnya; juga diberikan kepada PNS yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara; kepada PNS yang diangkat menjadi Pejabat Negara; kepada PNS yang memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar atau Ijazah; kepada PNS yang melaksanakan tugas belajar dan semuanya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional; yang telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar; dan kepada PNS yang dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan atau jabatan fungsional tertentu.

3. Kenaikan Pangkat Anumerta

Kenaikan pangkat Anumerta diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinyatakan tewas karena menjalankan tugas kewajibannya; atau meninggal dunia dalam keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinasnyanya, sehingga kematian itu disamakan dengan meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya; atau meninggal dunia yang langsung diakibatkan oleh luka atau cacat jasmani atau cacat rohani yang didapat dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya; atau meninggal dunia karena perbuatan anasir yang tidak bertanggung jawab ataupun sebagai akibat tindakan terhadap anasir itu, dengan pemberian pangkat setingkat lebih tinggi dari pangkat sebelumnya.

Kenaikan pangkat anumerta ini berlaku mulai tanggal PNS yang bersangkutan tewas, sedang bagi Calon PNS yang tewas, diangkat menjadi PNS terhitung mulai awal bulan yang bersangkutan tewas karena menjalankan tugas dan kewajibannya atau hal-hal lain seperti diatas yang disamakan meninggal dunia karena menjalankan tugas kewajibannya. Pemberian keputusan kenaikan pangkat anumerta diberikan sebelum PNS yang tewas tersebut dimakamkan dan bila tempat kedudukan Pejabat Pembina Kepegawaian jauh sehingga tidak memungkinkan pemberian kenaikan pangkat anumerta pada waktunya, maka Camat atau Pejabat Pemerintah setempat setempat lainnya dapat menetapkan keputusan sementara. Keputusan sementara tersebut ditetapkan menjadi keputusan pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku apabila memenuhi syarat yang ditentukan.

Akibat keuangan dari kenaikan pangkat anumerta baru timbul, setelah keputusan sementara ditetapkan menjadi keputusan yang berwenang.

4. Kenaikan Pangkat Pengabdian

Pemberian kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi kepada PNS yang diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun karena mencapai batas usia pensiun, apabila : memiliki masa bekerja sebagai PNS selama : 30 (tiga puluh) tahun atau

lebih secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) bulan dalam pangkat terakhir, 25 (dua puluh lima) tahun atau lebih tetapi kurang dari 30 (tiga puluh) tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir, 20 (dua puluh) tahun atau lebih tetapi kurang dari 25 (dua puluh lima) tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir, 10 (sepuluh) tahun atau lebih tetapi kurang dari 20 (dua puluh) tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir.

Pemberian kenaikan pangkat pengabdian ini diberikan kepada PNS dengan setiap unsur penilaian prestasi kerja yang dimilikinya sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir, dan kepada PNS yang tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat.

Kenaikan pangkat ini diberikan 1 (satu) bulan sebelum PNS yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun, dan penetapan kenaikan pangkat pengabdian ditetapkan sekaligus dalam keputusan pemberhentian dengan hak pensiun Pegawai Negeri Sipil tersebut.

Bagi PNS yang oleh tim Penguji Kesehatan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat

lebih tinggi dan berlaku mulai tanggal yang bersangkutan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri.

Sedang bagi Calon PNS yang oleh Tim Penguji Kesehatan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, diangkat menjadi PNS dan berlaku mulai tanggal 1 (satu) bulan yang bersangkutan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri.

d. Ujian Dinas

Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Tingkat I, golongan ruang II/d dan Penata Tingkat I, golongan ruang III/d, untuk dapat dinaikan pangkatnya setingkat lebih tinggi, disamping harus memenuhi syarat yang ditentukan, harus pula lulus ujian dinas, kecuali ditentukan lain dalam peraturan Pemerintah atau ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ujian dinas dibagi dalam 2 (dua) tingkat yaitu : Ujian dinas Tingkat I untuk kenaikan pangkat dari Pengatur Tingkat I, golongan ruang II/d menjadi Penata Muda, golongan ruang III/a; Ujian dinas Tingkat II untuk kenaikan pangkat dari Penata Tingkat I, golongan ruang III/d menjadi Pembina, golongan ruang IV/a.

Ujian dinas dilakukan oleh Pejabat Pembinaan Kepegawaian dan ketentuan teknis pelaksanaan ujian dinas diatur oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Dikecualikan dari ujian dinas, bagi PNS yang : akan diberikan kenaikan pangkat karena telah menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya; yang akan diberikan kenaikan pangkat karena menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara; yang diberikan kenaikan pangkat pengabdian karena mencapai batas usia pensiun dan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri oleh Tim Penguji Kesehatan; dan dikecualikan ujian dinas bagi PNS yang memperoleh Ijazah Sarjana (S1) atau Diploma IV untuk ujian dinas Tingkat I dan Ijazah Dokter, Ijazah Apoteker dan ijazah lain yang setara Spesialis I, Spesialis II, Magister (S2) atau Doktor (S3) untuk Ujian dinas tingkat I atau ujian dinas Tingkat II.

D. 5 Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural

a. Promosi Pengangkatan

Setiap pegawai mendambakan promosi pengangkatan dalam suatu jabatan struktural karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi

dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial. Bagi siapa pun promosi itu diberlakukan, yang penting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan didasarkan pada serangkaian kriteria yang obyektif, tidak pada selera orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Pada umumnya promosi pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan dengan mempertimbangkan prestasi kerja dan senioritas. Promosi pengangkatan yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa resiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.

Praktek promosi lainnya yang didasarkan pada senioritas, berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Hal ini menunjukkan penghargaan atas jasa-jasa

seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi. Penilaian ini biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan. Selain itu juga mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi. Namun cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif dan belum tentu paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan latihan, baik yang diperuntukan bagi kelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi para pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan.

Yang jelas ialah agar persyaratan obyektivitas terpenuhi dan agar lebih terjamin bahwa promosi para pegawai mempunyai dampak positif bagi organisasi dan semangat para pegawai keseluruhan, pendekatan yang paling tepat dalam hal promosi pegawai untuk menduduki suatu jabatan struktural adalah menggabungkan prestasi kerja dan senioritas dengan memperhatikan kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Dalam hal demikian pun faktor resiko hanya mungkin diperkecil karena memang tidak mungkin dihilangkan sepenuhnya.

Untuk lebih mengoptimalisasi kinerja, disiplin dan akuntabilitas pejabat struktural serta menyadari akan keterbatasan kemampuan manusia, sudah selayaknya dilarang adanya rangkaian jabatan, baik antara jabatan struktural dengan jabatan struktural atau antara jabatan struktural dengan jabatan fungsional

b. Pemindahan

Perpindahan wilayah kerja dimungkinkan bagi pejabat struktural eselon III ke atas, yaitu perpindahan antar Kabupaten/Kota, perpindahan dari Kabupaten/Kota propinsi atau sebaliknya, perpindahan dari Kabupaten/Kota/Propinsi ke Instansi Pusat atau sebaliknya, perpindahan antar Instansi. Perpindahan tugas dan / atau perpindahan wilayah kerja sesungguhnya akan memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain memperluas pengalaman baru, kemampuan dan cakrawala berpikir yang lebih luas, tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan, diperolehnya pengetahuan dan keterampilan baru, sebagai persiapan atau pematangan diri untuk menghadapi tugas baru ke depan, adanya motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi, dan yang tidak kalah penting adalah memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa. Biaya pindah dan penyediaan perumahan hanya diberikan kepada PNS yang dipindahkan karena dinas.

c. Pemberhentian

Pemberhentian PNS dari jabatan struktural dikarenakan : yang bersangkutan mengundurkan diri dari jabatan yang didudukinya; atau

telah mencapai batas usia pensiun; atau karena diberhentikan sebagai PNS; atau diangkat dalam jabatan struktural lain atau jabatan fungsional; cuti diluar tanggungan negara, kecuali cuti diluar tanggungan negara karena persalinan; tugas belajar lebih dari 6 (enam) bulan; adanya perampingan organisasi, tidak memenuhi persyaratan kesehatan jasmani dan rohani.

Apapun alasan mengapa sampai terjadi pemberhentian PNS dari jabatan struktural, penting untuk menjaga agar dampak negatifnya seminimal mungkin, baik bagi organisasi maupun pegawai yang bersangkutan, artinya bagian yang mengelola sumber daya manusia (kepegawaian) harus mampu menemukan cara yang "paling tidak pahit" bagi kedua belah pihak.

d. Penilaian dan Pertimbangan Pengangkatan Dalam Jabatan

Penilaian dan Pertimbangan Pengangkatan Dalam Jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil didasarkan atas prestasi kerja dan senioritas dengan memperhatikan aspek kepangkatan, usia, pendidikan dan latihan jabatan dan pengalaman yang dimiliki. Penilaian dan pertimbangan ini sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan penempatan dan promosi seseorang dalam suatu jabatan tertentu. Sehingga untuk menjamin kualitas dan obyektivitas penilaian dan pertimbangan pengangkatan seseorang dalam jabatan harus terdapat

interaksi positif dan kontinyu antara para Pejabat Pimpinan dan Bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan obyektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil.

Untuk itu dalam manajemen aparatur negara Indonesia dikenal istilah Baperjakat yaitu Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, yang terdiri dari Baperjakat Instansi Pusat; baperjakat Instansi Daerah propinsi; dan Baperjakat Instansi daerah Kabupaten/Kota. Tugas pokoknya adalah memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah. Sedang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon I pada Instansi Pusat ditetapkan oleh Presiden atas usul pimpinan instansi dan setelah mendapat pertimbangan tertulis dari Komisi Kepegawaian Negara.

Disamping tugas pokok tersebut Baperjakat bertugas pula memberikan pertimbangan kepada pejabat berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara, dan pertimbangan perpanjangan batas usia

pensiun Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I dan eselon II.

e. Tunjangan Jabatan Struktural

Adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebahagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan oleh para pegawai tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya. Berarti bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan terhadap suatu jabatan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai mutlak harus diperhitungkan.

Kepentingan pegawai harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan serta beban tugas tanggung jawab yang dipikulnya akibat jabatannya yang diembannya.

Kepentingan Organisasi harus dijamin dalam arti bahwa melalui penerahan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu dan tenaga para pegawainya, organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya yang pada gilirannya memungkinkan organisasi tidak hanya sekedar mempertahankan eksistensinya, melainkan juga untuk bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif.

D.6. Pemindahan Pegawai Negeri Sipil

Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan : PNS Pusat antara Departemen/Lembaga; PNS Pusat dan Daerah antar Propinsi/Kabupaten/Kota dan Departemen/Lembaga; PNS Daerah antar Daerah Propinsi; dan PNS Daerah antar Daerah Kabupaten/Kota dan Daerah Kabupaten/Kota Propinsi lainnya. Penetapan oleh BKN dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan dan dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan pemindahan : PNS Daerah antar Kabupaten/Kota dalam satu Propinsi; dan PNS Daerah antar Kabupaten/Kota dan Daerah Propinsi. Penetapan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang bersangkutan, dan dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

D.7. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Merupakan kenyataan yang menggembirakan bahwa dewasa ini makin banyak karyawan yang semakin menyadari bahwa menambah pengetahuan dan keterampilan mereka secara programatik merupakan salah satu wahana penting bagi keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas jabatannya. Manfaat ini juga dirasakan oleh organisasi apabila makin banyak pegawainya menambah pengetahuan dan keterampilannya yaitu dalam bentuk prestasi dan produktivitas kerja yang semakin meningkat.

Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah suatu proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS dan membentuk sosok PNS yang memiliki kompetensi penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai untur aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara di dalam negara hukum yang demokratis. Untuk itu diklat diarahkan pada peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air; juga diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya; dan peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawabnya.

a. Tujuan Pendidikan dan Latihan

Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan bagi aparatur adalah bertujuan untuk : meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahn umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik, yaitu pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

b. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Latihan

Jenis Diklat bagi aparatur terdiri dari :

1. Diklat Prajabatan

Diklat prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai

pelayan masyarakat. Diklat ini merupakan syarat pengangkatan Calon PNS menjadi PNS.

Jenjang Diklat ini terdiri dari :

- Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Calon PNS wajib diikutkan dalam diklat prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai Calon PNS, dan wajib mengikuti dan lulus untuk diangkat sebagai PNS.

2. Diklat Dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Diklat dalam jabatan terdiri dari :

a) Diklat Kepemimpinan

Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Diklatpim terdiri dari :

1. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon IV;
2. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon III;
3. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon II;
4. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon I.

b) Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

Jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional, ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan.

c) Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Jenis dan jenjang Diklat teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

c. Peserta Diklat

Peserta diklat prajabatan adalah semua Calon PNS. Peserta

Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural

dan keikutsertaannya dalam diklatpim ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi yang didasarkan pada peta jabatan dan standar kompetensi jabatan.

Setiap Instansi memberikan prioritas kepada PNS yang telah menduduki jabatan struktural untuk menjadi peserta diklatpim. Komposisi peserta diklatpim antara yang sudah dan yang belum menduduki jabatan struktural diatur dalam pedoman yang ditetapkan oleh instansi Pembina.

Peserta Diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu dan telah dievaluasi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Diklat Instansi untuk keikutsertaannya pada diklat fungsional tersebut.

Peserta Diklat teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

d. Kurikulum dan Metode Diklat

Kurikulum diklat mengacu pada standar kompetensi jabatan dan ditetapkan oleh Instansi Pembina bagi kurikulum diklat prajabatan dan diklatpim. Kurikulum Diklat fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional, sedang kurikulum diklat teknis ditetapkan oleh Instansi teknis yang bersangkutan.

Penyusunan dan pengembangan kurikulum diklat dilakukan dengan melibatkan pengguna lulusan, penyelenggara diklat, peserta, dan alumni

diklat, serta unsur ahli lain yaitu para pakar yang mempunyai kompetensi yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum diklat yang bersangkutan.

Mengingat peserta diklat telah memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman kerja tertentu maka digunakan Metode Diklat bagi orang dewasa yang sesuai dengan kebutuhan praktis dan pengembangan diri peserta; bersifat interaktif antara peserta dengan widyaiswara dan antar peserta; dan berlangsung dalam suasana belajar yang bebas, dinamis, dan fleksibel.

e. Tenaga Kediklatan

Tenaga diklat terdiri dari Widyaiswara, Pengelola Lembaga Diklat Pemerintah yang dalam hal ini adalah PNS yang bertugas pada lembaga diklat instansi pemerintah yang secara fungsional mengelola secara langsung program diklat dan tenaga kediklatan lainnya yang merupakan pejabat atau seseorang yang bukan widyaiswara, bukan pengelola lembaga diklat pemerintah tetapi karena keahlian, kemampuan, atau kedudukannya diikutsertakan dalam kegiatan pencapaian tujuan diklat.

f. Sarana dan Prasarana Diklat

Sarana dan prasarana diklat ditetapkan sesuai dengan jenis diklat dan jumlah peserta diklat. Instansi pembina menetapkan standar kelengkapan sarana dan prasarana diklat, maksudnya adalah persyaratan minimal yang menyangkut kualitas dan kuantitas fasilitas dan peralatan

diklat sesuai dengan kriteria yang ditentukan dalam persyaratan akreditasi diklat.

g. Penyelenggaraan Diklat

Diklat dapat diselenggarakan secara klasikal dan/atau non klasikal. Penyelenggaraan diklat secara klasikal dilakukan dengan tatap muka, sedang penyelenggaraan diklat secara non klasikal dapat dilakukan dengan pelatihan di alam bebas, pelatihan di tempat kerja, dan pelatihan dengan sistem jarak jauh. Pelatihan dengan sistem jarak jauh dilakukan untuk menjangkau peserta di tempat yang jauh dari penyelenggaraan diklat yang pelaksanaannya melalui proses belajar mandiri dan tutorial serta menggunakan berbagai media komunikasi.

Diklat prajabatan, Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, Diklatpim Tingkat II dilaksanakan oleh lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi sebagai upaya standardisasi kualitas penyelenggaraan diklat PNS. Lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi adalah unit penyelenggara diklat pemerintah yang mendapatkan pengakuan tertulis dari instansi pembina untuk menyelenggarakan suatu diklat tertentu. Untuk memberikan akreditasi tersebut instansi pembina membentuk tim akreditasi yang terdiri dari instansi pembina dan instansi yang bersangkutan. Sedang diklatpim Tingkat I dilaksanakan oleh instansi pembina.

Lembaga diklat swasta yang terakreditasi dapat menyelenggarakan

diklat fungsional dan/atau diklat teknis tertentu.

h. Pembinaan Diklat

Pembinaan atas diklat secara keseluruhan adalah tanggung jawab instansi pembina. Pembinaan diklat dilakukan melalui : penyusunan pedoman diklat; bimbingan dalam pengembangan kurikulum diklat; bimbingan dan penyelenggaraan diklat; standarisasi dan akreditasi widyaiswara; pengembangan sistem informasi diklat; pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan diklat; pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerja sama dalam pengembangan, penyelenggaraan, dan evaluasi diklat.

Pejabat pembina kepegawaian melakukan identifikasi kebutuhan diklat untuk menentukan jenis diklat yang sesuai dengan kebutuhan instansinya, dan melakukan evaluasi penyelenggaraan dan kesesuaian diklat dengan kompetensi jabatan serta melaporkan hasilnya kepada instansi pembina.

Pembinaan diklat fungsional dilaksanakan oleh instansi pembina jabatan fungsional dan berkoordinasi dengan instansi pembina. Pembinaan dilakukan melalui: penyusunan pedoman diklat, pengembangan kurikulum diklat; bimbingan penyelenggaraan diklat; evaluasi diklat.

Pembinaan diklat teknis dilakukan oleh instansi teknis yang bersangkutan dan berkoordinasi dengan Instansi pembina. Pembinaan dilakukan melalui: penyusunan pedoman diklat; pengembangan kurikulum diklat; bimbingan penyelenggaraan diklat; evaluasi diklat.

i. Pembiayaan Diklat

Anggaran belanja diklat bersumber dari anggaran belanja rutin dan anggaran belanja pembangunan instansi masing-masing.

j. Pengendalian Diklat

Instansi pengendali bertugas melakukan pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan; pengawasan standar kompetensi jabatan; pengendalian pemanfaatan lulusan diklat.

Pejabat pembina kepegawaian melakukan pemantauan dan penilaian secara periodik tentang kesesuaian antara penempatan lulusan dengan jenis diklat yang telah diikuti serta melaporkan hasilnya kepada instansi pengendali.

D.8. Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

a. Pemberhentian Sementara dari Jabatan Negeri

Presiden menetapkan pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat yang menduduki jabatan struktural eselon I atau jabatan fungsional jenjang utama.

Pejabat pembina kepegawaian pusat menetapkan pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi PNS Pusat dilingkungannya yang menduduki jabatan struktural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu. Dalam hal ini Pejabat pembina kepegawaian pusat dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya untuk

memberhentikan sementara dari jabatan negeri bagi PNS Pusat yang menduduki jabatan struktural eselon III ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

Pejabat pembina kepegawaian daerah propinsi menetapkan pemberhentian sementara sekretaris daerah propinsi dan pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi PNS daerah propinsi yang menduduki jabatan struktural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional. Pejabat pembina kepegawaian daerah propinsi dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya untuk memberhentikan sementara dari jabatan negeri bagi PNS daerah propinsi yang menduduki jabatan struktural eselon III ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

Pejabat pembina kepegawaian daerah Kabupaten/Kota menetapkan pemberhentian sementara sekretaris daerah Kabupaten/Kota dan pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi PNS daerah Kabupaten/Kota yang menduduki jabatan struktural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional dan dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya untuk memberhentikan sementara dari jabatan negeri bagi PNS daerah Kabupaten/Kota yang menduduki jabatan struktural eselon IV atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

b. Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil atau Calon PNS

Presiden menetapkan pemberhentian PNS Pusat yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c, Pembina Utama Madya golongan ruang IV/d dan Pembina Utama golongan IV/e.

Pejabat Pembina kepegawaian pusat menetapkan pemberhentian Calon PNS Pusat yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi PNS Pusat dilingkungannya; dan pemberhentian PNS Pusat yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah dilingkungannya, dan dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya, untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai Calon PNS Pusat atau PNS Pusat yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d ke bawah untuk pemberhentian dengan hormat.

Pejabat pembina kepegawaian daerah propinsi menetapkan : pemberhentian Calon PNS daerah propinsi yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi PNS daerah dilingkungannya; dan pemberhentian PNS daerah propinsi yang berpangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e ke bawah dilingkungannya, dan dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya, untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai Calon PNS daerah propinsi atau PNS daerah Propinsi yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d ke bawah.

Pejabat pembina kepegawaian daerah kabupaten/kota menetapkan pemberhentian Calon PNS daerah Kabupaten/Kota yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi PNS daerah dilingkungannya; dan pemberhentian PNS daerah Kabupaten/Kota yang berpangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e kebawah dilingkungannya, dan dapat didelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya, untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai Calon PNS daerah Kabupaten/Kota yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d kebawah.

Kepala Badan Kepegawaian Negara atau pejabat lain yang ditunjuk olehnya atas nama pejabat pembina kepegawaian Pusat menetapkan pemberhentian dan pensiun bagi PNS Pusat yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah yang mencapai batas usia pensiun, yang tewas atau cacat karena dinas, penetapan pemberhentian dan pemberian pensiun termasuk dalam hal pensiunan PNS yang meninggal dunia.

D.9. Pengawasan dan Pengendalian

Presiden melakukan pengawasan dan pengendalian atas pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian, dalam hal ini Presiden dibantu oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Pelanggaran atas pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian dapat dikenakan tindakan administratif, berupa : peringatan;

teguran; tindakan lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

D.10. Pembiayaan / Gaji Pegawai Negeri Sipil

Dalam sistem penggajian pada hakekatnya dapat digolongkan : sistem skala tunggal yaitu pemberian gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama, dengan tidak memperhatikan besarnya beban tugas yang dilaksanakan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu, dan sistem skala berganda yaitu besarnya gaji seorang pegawai bukan hanya didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan, prestasi kerja dan beratnya tanggung jawab yang dipikul untuk melaksanakan pekerjaan itu. Yang paling penting untuk menentukan sistem mana yang akan digunakan adalah bahwa pemberian gaji merupakan penghargaan dari organisasi terhadap apa yang telah diperbuat oleh pegawainya dengan memperhatikan asas keadilan, penghargaan akan harkat dan martabatnya selaku manusia dan bagaimana meningkatkan kehidupan dan kesejahteraan pegawai.

BAB III

ANALISIS DATA HASIL PENELITIAN

Propinsi Jawa Timur

A. Komposisi Aparatur Daerah Berdasarkan Pangkat.

Jumlah pegawai pada Pemerintah Propinsi Jawa Timur adalah berjumlah 26.432 orang, dengan komposisi berdasarkan pangkat dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel. 1
Data Pegawai Propinsi Jawa Timur
Berdasarkan Pangkat Tahun 2010

No	Unit Kerja	Golongan				Jumlah (orang)
		IV	III	II	I	
1	2	3	4	5	6	7
1	Sekretariat	56	734	387	93	1.270
2	Sekretariat DPRD	1	54	34	6	95
3	Dinas-Dinas Daerah	623	8.960	6.372	1.341	17.296
4	Lembaga Teknis Daerah	374	3.288	3.790	309	7.761
J U M L A H		1.064	13.036	10.583	1.749	26.422

Sumber : Data Kepeg 2010

Dari tampilan data pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Untuk Pegawai Golongan I berjumlah 1.749 orang.
- Untuk Pegawai Golongan II berjumlah 10.583 orang.
- Untuk Pegawai Golongan III berjumlah 13.036 orang.

- Untuk Pegawai Golongan IV berjumlah 1.064 orang.

Dengan berlakunya UU No 22 tahun 1999 dan direvisi UU No 32 tahun 2004, maka berlaku pula kebijakan untuk melikuidasi beberapa Instansi Vertikal kedalam organisasi Pemerintah Daerah, hal ini juga dialami oleh Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Kondisi ini justru membawa berbagai permasalahan kepegawaian bagi Pemerintah Propinsi Jawa Timur, secara kuantitas kepegawaian Pemerintah Propinsi Jawa Timur mendapatkan personil yang banyak, tapi secara kualitas pegawai-pegawai yang diserahkan/dilimpahkan dari eks Instansi Vertikal tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh Pemerintah Propinsi Jawa Timur, khususnya di dalam menempatkan beberapa personil dalam suatu jabatan yang sesuai dengan latar belakang disiplin ilmu yang dimiliki oleh personil tersebut. Akibatnya penempatan personil dalam suatu jabatan tertentu belum berdasarkan pada kualifikasi pendidikan yang dituntut oleh jabatan itu, mengingat personil yang diharapkan dengan kualifikasi yang sesuai dengan jabatan itu tidak ada.

B. Komposisi Aparatur Daerah Berdasarkan Pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian di Propinsi Jawa Timur nampak bahwa komposisi aparatur daerah berdasarkan pendidikan, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 2
Data Pegawai Propinsi Jawa Timur
Berdasarkan Pendidikan

No	Nama Instansi/Dinas/ Badan/Lembaga	Jenis Pendidikan							Jumlah (orang)
		SD	SLTP	SLTA	DIPLM	S - 1	S - 2	S - 3	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Sekretariat	103	62	512	58	498	37	-	1.270
2.	Sekretariat DPRD	16	3	31	3	39	3	-	95
3.	Dinas Propinsi	1.035	4.122	6.432	2.266	3.200	241	-	17.296
4.	Badan/Lembaga Prop.	19	73	3.848	956	2.759	106	-	7.761
J U M L A H		1.173	4.260	10.823	3.283	6.491	392	-	26.422

Sumber : Data Kepegawaian 2010

Dari jumlah tingkat pendidikan pegawai di Propinsi Sumatera Utara, dapat diperinci menurut peringkat sebagai berikut :

- Peringkat pertama adalah pegawai yang berijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dengan jumlah 10.823 orang
- Peringkat kedua adalah pegawai yang berijazah Sarjana (Strata Satu) dengan jumlah 6.491 orang
- Peringkat ketiga adalah pegawai yang berijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dengan jumlah 4.260 orang
- Peringkat keempat adalah pegawai yang berijazah Diploma dengan jumlah 3.283 orang
- Peringkat kelima adalah pegawai yang berijazah Sekolah Dasar dengan jumlah 1.173 orang
- Peringkat keenam adalah pegawai yang berijazah Strata Dua dengan jumlah 392 orang

Melihat komposisi peringkat tingkat pendidikan tersebut diatas, nampak bahwa dukungan aparatur daerah Propinsi Jawa Timur secara kualitas telah cukup memadai di dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, ini dapat dilihat dari jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana dan Strata Dua, namun demikian perlu lagi ditingkatkan untuk dimasa mendatang khususnya disiplin ilmu yang relatif sedikit dimiliki oleh pegawai yang ada tapi diperlukan oleh Pemerintah Propinsi Jawa Timur didalam implementasi kebijakan otonomi daerah, seperti sarjana kelautan, sarjana pertanahan. Hal ini perlu mengingat didalam implementasi kebijakan otonomi daerah peranan Pemerintah Propinsi adalah sebagai wakil Pemerintah Pusat yang berfungsi sebagai supervisi, koordinator, pembina dan pengawas terhadap Pemerintah Kabupaten/Kota, untuk itu sumber daya manusia yang ada pada Pemerintah Propinsi Jawa Timur perlu lagi ditingkatkan kedepan.

C. Komposisi Aparatur Daerah Berdasarkan Eselonering.

Komposisi aparatur Pemerintah Propinsi Jawa Timur berdasarkan eselonering, dapat dilihat dari data pada tabel berikut :

Tabel.3
Data Pegawai Propinsi Jawa Timur
Berdasarkan Eselonering

No	Instansi	Eselon					Jumlah (orang)
		Ib	IIa	IIb	IIIa	IVa	
1	Setda Propinsi	1	3	11	39	126	180
2	Sekretariat DPRD	-	1	-	4	11	16
3	Dinas Propinsi	-	20	20	123	468	631
4	Badan Propinsi	-	10	8	52	161	231
5	Kantor Propinsi	-	-	-	2	7	9

6	UPT sesuai Perda Masing-masing Dinas	-	-	-	164	671	226 UPT				
J	U	M	L	A	H	1	34	39	384	1.444	1.902

Sumber : Data Kepegawaian 2010

Dari tampilan data pada tabel diatas dapat diterangkan bahwa jumlah Eselon I adalah 1 orang, jumlah eselon II adalah 73 orang, jumlah eselon III adalah 384 orang dan jumlah eselon IV adalah 1.444, dengan demikian jumlah pegawai yang menduduki jabatan eselonering dari jabatan eselon I hingga jabatan eselon IV berjumlah 1.902 orang. Pemerintah Propinsi Jawa Timur sedang mengadakan penataan organisasi dan personil, dan hingga saat ini masih dalam proses pengisian personil pada jabatan-jabatan yang kosong.

Untuk jabatan fungsional, Pemerintah Propinsi Jawa Timur telah mengadakan penataan lebih lanjut sesuai kebutuhan organisasi dan jumlah jabatan fungsional dilingkungan pemerintah propinsi Jawa Timur adalah 1.647 dari 23 Jenis Jabatan Fungsional yang ada pada 18 Instansi dilingkungan pemerintah Propinsi, seperti yang tertera pada tabel di bawah ini :

Tabel. 4
Data Jenis Jabatan Fungsional
Di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

No	Instansi	Jenis Jabatan Fungsional	Jumlah	Keterangan
1	2	3	4	5
1.	Badan Litbang	Peneliti	9	Tdk dpt tunjangan
2.	Dinas P dan K	➤ Pengawas SMU	65	
		➤ Pengawas SMK	17	
		➤ Pengawas PLB	10	
		➤ Pengawas Budaya	37	
		➤ Pamong Budaya	23	
3.	Dinas Perhubungan	Pranata Computer	2	
4.	Dinas Perindustrian	➤ Penyuluh Perindustrian	16	

		➤ Penyuluh Mutu Barang	18	
		➤ Penera	68	
5.	Badan Arsip	Arsiparis	8	
6.	Dinas Informasi dan Komunikasi	Pustakawan	2	
7.	Dinas Tenaga Kerja	➤ Instruktur Latihan Kerja	465	
		➤ Pengawas Ketenagakerjaan	17	
		➤ Likayasa/Perekayasa	19	
		➤ Pengantar Kerja	24	Tdk dpt tunjangan
		➤ Perantara Hub.Industrial	11	
8.	Dinas Peternakan	➤ Medik Veteriner	7	
		➤ Tenaga Kes. Dok Hewan	6	
9.	Dinas Pertanian	➤ Penyuluh Pertanian	9	
		➤ Pengendali Organisme Gangguan Tumbuhan	550	
		➤ Pengawas Benih Tanaman	126	
10.	Badan Diklat	Widyaiswara	42	
11.	Biro Umum	Sandiman	8	
12.	Biro Hukum	Pustakawan	4	
13.	Dis. Perikanan & Kelautan	Penyuluh Pertanian	3	
14.	Badan Ketahanan Pangan	Penyuluh Pertanian	20	
15.	Dinas Perkebunan	➤ Penyuluh Perkebunan	3	
		➤ Pustakawan	1	
16.	Dinas Koperasi	➤ Widyaiswara	17	
		➤ Pustakawan	2	
		➤ Arsiparis	1	
17.	Dispenda	Pustakawan	1	
18.	Badan Pustaka	Pustakawan	36	
J U M L A H		23 Jenis Jabatan Fungsional	1.647	

Sumber : data kepegawaian 2010

D. Pertumbuhan.

Berbicara tentang pertumbuhan pegawai, maka tidak lepas dari pada berapa jumlah penerimaan pegawai tiap tahun, berapa jumlah pegawai yang pensiun tiap tahun, berapa jumlah pegawai yang pindah tiap tahun. Untuk melihat pertumbuhan pegawai di Propinsi Jawa Timur dapat dilihat dari pada tabel data berikut :

Tabel. 5
Data Pertumbuhan Pegawai
Di Lingkungan Propinsi Jawa Timur

No	Jenis Pertumbuhan	Golongan				Jumlah (orang)
		I	II	III	IV	
1.	Penerimaan Pegawai	-	-	-	-	-
2.	Pensiun Pegawai					
	a. Krn Batas Usia Pensiun	34	309	200	147	690
	b. Krn Permintaan Sendiri	2	50	96	41	189
	c. Pensiun Janda/Duda	7	137	259	77	480
	J U M L A H	43	496	555	265	1.359
3.	Perpindahan Pegawai	Antar Kabupaten/Kota dalam Propinsi				1.254
		Antar Propinsi				242
		Antar Propinsi ke Kabupaten/Kota				356

Sumber : data kepegawaian 2010

Dengan melihat data diatas, dapat dinilai bahwa pemerintah Propinsi Jawa Timur untuk tahun 2010 belum merencanakan dan melaksanakan pengadaan/penerimaan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur, hal ini disebabkan karena Pemerintah Propinsi Jawa Timur banyak menerima limpahan pegawai dari instansi vertikal dilingkungan propinsi Jawa Timur, sehingga berdasarkan analisa kebutuhan organisasi Pemerintah Propinsi Jawa Timur dianggap bahwa penerimaan pegawai baru belum sangat mendesak.

Sedang untuk pegawai yang pensiun dilingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur banyak karena telah mencapai batas usia pensiun dengan jumlah 690 orang, disusul Pensiun karena Janda/Duda dengan jumlah 480 orang, dan yang terakhir pensiun karena permintaan sendiri dengan jumlah 189 orang. Dengan demikian jumlah PNS yang pensiun dilingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur antara bulan Januari hingga Desember 2010 berjumlah 1.359 orang. Ini menunjukkan bahwa perlu adanya upaya yang harus dilakukan

oleh Pemerintah Propinsi Jawa Timur mengisi formasi pegawai yang kosong karena pensiun, namun karena adanya kebijakan sebagai implikasi kebijakan otonomi daerah maka saat ini Pemerintah Propinsi masih mengadakan penataan personil khususnya personil eks instansi Vertikal dilingkungan Propinsi Jawa Timur, sehingga setelah penataan telah selesai dan dari hasil analisis kebutuhan organisasi dianggap masih memerlukan pegawai, maka akan ditempuh kebijakan untuk penerimaan CPNS.

BAB IV
GAMBARAN PROFIL APARATUR DAERAH
YANG DIHARAPKAN

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah sangat penting dan menentukan karena PNS adalah unsur aparatur negara yang menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dan kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan PNS.

Untuk mewujudkan PNS sebagai dimaksud di atas, maka PNS perlu dibina dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja. Sistem karier adalah sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, diperhatikan pula masa kerja, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya. Sedangkan sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian, dimana pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan atau kenaikan pangkat didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh pegawai yang diangkat. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasi yang dibuktikan secara nyata.

Dalam rangka pembinaan karier PNS, sesuai dengan jumlah dan kualitas pegawai, harus dihubungkan dengan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat, dengan melakukan pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat pula, agar diperoleh efisiensi dan efektivitas dalam organisasi. Untuk itu perlu untuk mengidentifikasi kriteria-kriteria yang tepat didalam menempatkan seseorang pada jabatan dan lingkungan organisasi tertentu. Sehingga akan diperoleh suatu profil atau gambaran akan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap aparatur PNS yang sesuai dengan pekerjaan yang diembannya.

A. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan Sekretariat Daerah

Bagi aparatur daerah yang berada dilingkungan sekretariat daerah propinsi/kabupaten/kota didalam penempatannya harus memperhatikan beberapa persyaratan dan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap PNS guna dijadikan pedoman di dalam mengembangkan karier dan jabatan seorang pegawai yang meliputi :

A. 1. Kompetensi Jabatan

Menempatkan dan mengembangkan karier seseorang serta mempromosikan pada suatu jabatan dilingkungan sekretariat harus dapat dinilai kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai terhadap suatu jabatan tersebut, sehingga menempatkan seseorang dan mempromosikannya dalam suatu jabatan tidak berdampak negatif terhadap perkembangan kariernya lebih lanjut dan menimbulkan rasa

keprustasian seorang pegawai, dikarenakan tidak adanya kemampuan yang baik yang dimilikinya.

Untuk itu harus menjadi bahan pertimbangan antara lain minat dan bakat, keahlian yang dimiliki sesuai latar belakang pendidikannya, dan dimungkinkan untuk mengalami perkembangan karier lebih lanjut.

A. 2. Kemampuan Administratif

Sebagai unsur staf pimpinan, jabatan-jabatan dilingkungan sekretariat Propinsi/Kabupaten/Kota harus memperhatikan kemampuan administratif dari setiap pegawai yang dipercayakan untuk memangku jabatan-jabatan tersebut. Kemampuan administratif ini dapat dijadikan dasar didalam mempromosikan seseorang pada jabatan dilingkungan sekretariat, kemampuan itu meliputi antara lain kemampuan bekerja sama, kemampuan surat menyurat (konsep), kemampuan pengarsipan, kemampuan mengetik, kemampuan manajerial.

A. 3. Kemampuan Konseptual

Kemampuan konseptual dapat dijadikan tolok ukur untuk menentukan profil aparatur yang tepat didalam menduduki suatu jabatan dilingkungan sekretariat. Dengan kemampuan ini setiap PNS dapat melahirkan suatu gagasan-gagasan konseptual terhadap suatu fenomena yang berhubungan dengan tugas jabatannya dan dapat dijadikan sebagai bahan bagi pimpinan didalam memutuskan dan/ atau melahirkan suatu kebijakan.

A. 4. Kemampuan Komunikasi Organisasi

Kemampuan komunikasi organisasi mutlak dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan dilingkungan sekretariat, sehingga terjalin suatu koordinasi yang baik terhadap pelaksanaan tugas unit-unit organisasi dan akan melahirkan suatu sinergi antara unit organisasi yang ada didalam memanfaatkan sumber daya yang terbatas guna mencapai tujuan organisasi yang lebih besar dengan tidak mengabaikan tujuan dari unit-unit organisasi didalamnya.

B. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan Dinas Daerah

B. 1. Kompetensi Tugas Dinas

Dinas merupakan unit organisasi pemerintah daerah propinsi/kabupaten/kota yang bertugas melaksanakan sebagian kewenangan Gubernur/Bupati/Walikota sesuai tugas dinas masing-masing. Dengan latar belakang tersebut maka profil aparatur yang tepat didalam memangku suatu jabatan dinas-dinas daerah yang ada tidak lepas dari kompetensinya terhadap tugas dinas tersebut yang didasari oleh keahlian dan latar belakang pendidikan serta sesuai dengan minat dan bakatnya. Sehingga didalam melaksanakan tugas jabatannya dilingkungan dinas daerah tidak menimbulkan rasa keprustasian tetapi pegawai tersebut dapat lebih produktif dan mampu untuk mengembangkan kariernya lebih baik.

B. 2. Kemampuan Administratif

Kemampuan administratif juga dapat dijadikan tolok ukur profil aparatur daerah yang ditugaskan/dipromosikan pada jabatan dinas-dinas daerah. Dimana PNS tersebut mampu untuk bekerja sama, memiliki kemampuan kearsipan dan surat menyurat, kemampuan mengetik dan kemampuan manajerial.

B. 3. Kemampuan Konseptual

Kemampuan konseptual mutlak diperlukan untuk PNS pada dinas-dinas daerah, sehingga dapat melahirkan berbagai gagasan konseptual tentang kewenangan dinas masing-masing sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk memutuskan dan melahirkan suatu kebijakan yang berkaitan tugas dinas tertentu.

B. 4. Kemampuan Teknis Pelayanan

Dinas selaku pelaksana sebagian kewenangan yang dilimpahkan oleh Gubernur/Bupati/Walikota pada prinsipnya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dinasny. Dengan pertimbangan itu maka profil yang diperlukan untuk menempatkan seseorang pada jabatan-jabatan dinas daerah tersebut harus memiliki kemampuan teknis pelayanan. Sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat berhasil secara efektif dan efisien sesuai tujuan dinas tersebut.

B. 5. Kemampuan Komunikasi Massa

Dinas didalam melaksanakan sebagian kewenangan tugasnya yang dilimpahkan oleh Gubernur/Bupati/Walikota adalah memberikan pelayanan

secara maksimal kepada masyarakat sesuai kewenangannya. Dalam memberikan pelayanan tersebut maka kemampuan komunikasi massa mutlak dimiliki oleh setiap aparatur dinas daerah. Sehingga dapat terjalin komunikasi yang baik dan lancar antara masyarakat yang menerima pelayanan dan aparat dinas selaku pemberi pelayanan, hal ini dapat menimbulkan kepercayaan dan saling pengertian antara pemerintah dan masyarakat bila komunikasi yang dilakukan dapat berjalan lancar dan dipahami oleh masyarakat.

C. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan Kecamatan

C. 1. Kompetensi Tugas Kecamatan

Bagi aparatur daerah yang bertugas dilingkungan kecamatan dibutuhkan profil yang memiliki kompetensi akan tugas kecamatan, yang didasari oleh kemampuan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimilikinya. Sehingga aparatur tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna didalam pekerjaan dan pengembangan karier kepegawaiannya. Kompetensi ini perlu juga memperhatikan minat dan bakat seseorang terhadap tugas jabatan dikecamatan yang berdampak pada kinerja dan produktivitas aparatur tersebut.

C. 2. Kemampuan Administratif

Sebagai unsur perangkat daerah, jabatan-jabatan dilingkungan kecamatan harus memperhatikan kemampuan administratif dari setiap pegawai yang dipercayakan untuk memangku jabatan-jabatan tersebut.

Kemampuan administratif ini dapat dijadikan dasar didalam mempromosikan seseorang pada jabatan tersebut, kemampuan itu meliputi antara lain kemampuan bekerja sama, kemampuan surat menyurat, kemampuan pengarsipan, kemampuan mengetik, kemampuan manajerial.

C. 3. Kemampuan Teknis Pelayanan

Kecamatan selaku perangkat daerah yang melaksanakan sebagian kewenangan yang dilimpahkan oleh Gubernur/Bupati/Walikota pada prinsipnya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kewenangan yang berikannya. Dengan pertimbangan itu maka profil yang diperlukan untuk menempatkan seseorang pada jabatan dilingkungan kecamatan harus memiliki kemampuan teknis pelayanan. Sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat berhasil secara efektif dan efisien sesuai tujuan organisasi. Dan masyarakat akan merasakan manfaat akan kehadiran dan keberadaan pemerintah.

C. 4. Kemampuan Komunikasi Massa

Kecamatan didalam melaksanakan sebagian kewenangan tugasnya yang dilimpahkan oleh Gubernur/Bupati/Walikota adalah memberikan pelayanan secara maksimal kepada masyarakat sesuai kewenangannya. Dalam memberikan pelayanan tersebut maka kemampuan komunikasi massa mutlak dimiliki oleh setiap aparatur daerah (pejabat dilingkungan kecamatan). Sehingga dapat terjalin komunikasi yang baik dan lancar antara masyarakat yang menerima pelayanan dan aparat kecamatan

selaku pemberi pelayanan, hal ini dapat menimbulkan kepercayaan dan saling pengertian antara pemerintah dan masyarakat bila komunikasi yang dilakukan dapat berjalan lancar dan dipahami oleh masyarakat.

C. 5. Kemampuan Sosial Kemasyarakatan

Didalam menentukan profil aparatur daerah yang akan ditempatkan atau dipromosikan pada jabatan-jabatan dilingkungan kecamatan harus memiliki kemampuan sosial kemasyarakatan, karena kecamatan adalah unit organisasi pemerintah daerah yang dekat dengan masyarakat. Sehingga kemampuan sosial kemasyarakatan ini mutlak dimiliki oleh setiap aparatur kecamatan agar dapat mengefektifkan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Masyarakat juga akan merasakan manfaat kehadiran pemerintah sebagai suatu kebutuhan.

D. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan Kelurahan

D. 1. Kompetensi Tugas Kelurahan

Bagi aparatur daerah yang bertugas dilingkungan kelurahan dibutuhkan profil yang memiliki kompetensi akan tugas kelurahan, yang didasari oleh kemampuan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimilikinya. Sehingga aparatur tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna didalam pekerjaan dan pengembangan karier kepegawaiannya. Kompetensi ini perlu juga memperhatikan minat dan bakat seseorang terhadap tugas jabatan dikelurahan yang berdampak pada kinerja dan produktivitas aparatur tersebut.

D. 2. Kemampuan Administratif

Sebagai unsur perangkat daerah, jabatan-jabatan dilingkungan kelurahan harus memperhatikan kemampuan administratif dari setiap pegawai yang dipercayakan untuk memangku jabatan-jabatan tersebut. Kemampuan administratif ini dapat dijadikan dasar didalam mempromosikan seseorang pada jabatan tersebut, kemampuan itu meliputi antara lain kemampuan bekerja sama, kemampuan surat menyurat, kemampuan pengarsipan, kemampuan mengetik, kemampuan manajerial.

D. 3. Kemampuan Teknis Pelayanan

Kelurahan selaku perangkat daerah yang melaksanakan sebagian kewenangan yang dilimpahkan oleh Gubernur/Bupati/Walikota pada prinsipnya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kewenangan yang berikannya. Dengan pertimbangan itu maka profil yang diperlukan untuk menempatkan seseorang pada jabatan dilingkungan kelurahan harus memiliki kemampuan teknis pelayanan. Sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat berhasil secara efektif dan efisien sesuai tujuan organisasi. Dan masyarakat akan merasakan manfaat akan kehadiran dan keberadaan pemerintah.

D. 4. Kemampuan Komunikasi Massa

Kelurahan didalam melaksanakan sebagian kewenangan tugasnya yang dilimpahkan oleh Gubernur/Bupati/Walikota adalah memberikan pelayanan secara maksimal kepada masyarakat sesuai kewenangannya.

Dalam memberikan pelayanan tersebut maka kemampuan komunikasi massa mutlak dimiliki oleh setiap aparatur daerah (pejabat dilingkungan kelurahan). Sehingga dapat terjalin komunikasi yang baik dan lancar antara masyarakat yang menerima pelayanan dan aparat kelurahan selaku pemberi pelayanan, hal ini dapat menimbulkan kepercayaan dan saling pengertian antara pemerintah dan masyarakat bila komunikasi yang dilakukan dapat berjalan lancar dan dipahami oleh masyarakat.

D. 5. Kemampuan Sosial Kemasyarakatan

Didalam menentukan profil aparatur daerah yang akan ditempatkan atau dipromosikan pada jabatan-jabatan dilingkungan kelurahan harus memiliki kemampuan sosial kemasyarakatan, karena kelurahan adalah unit organisasi pemerintah terdapa yang sangat dekat dengan masyarakat. Sehingga kemampuan sosial kemasyarkatan ini mutlak dimiliki oleh setiap aparatur kelurahan agar dapat mengefektifkan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Masyarakat juga akan merasakan manfaat kehadiran pemerintah dan merasa aman dan tentram karena merasa pemerintah dekat dengan masyarakatnya.

E. Profil Aparatur Daerah di Lingkungan BUMD

E. 1. Kompetensi Tugas dan Fungsi BUMD (Profesional di Bidang Kewirausahaan)

BUMD merupakan unit organisasi pemerintah daerah propinsi/kabupaten/kota yang bertugas melaksanakan sebagian

kewenangan Gubernur/Bupati/Walikota dibidang kewirausahaan sesuai bidang masing-masing. Dengan latar belakang tersebut maka profil aparatur yang tepat didalam memangku suatu jabatan BUMD yang ada tidak lepas dari kompetensinya terhadap tugas badan usaha tersebut yang didasari oleh keahlian dan latar belakang pendidikan serta sesuai dengan minat dan bakatnya. Sehingga didalam melaksanakan tugas jabatannya dilingkungan badan usaha daerah tidak menimbulkan rasa keprustasian tetapi pegawai tersebut dapat lebih produktif dan mampu untuk mengembangkan kariernya lebih baik.

E. 2. Kemampuan Administratif

Kemampuan administratif juga dapat dijadikan tolok ukur profil aparatur daerah yang ditugaskan/dipromosikan pada jabatan badan usaha daerah. Dimana PNS tersebut mampu untuk bekerja sama, memiliki kemampuan kearsipan dan surat menyurat, kemampuan mengetik dan kemampuan manajerial.

E. 3. Kemampuan Teknis Pelayanan Usaha

BUMD selaku pelaksana sebagian kewenangan dibidang kewirausahaan daerah yang dilimpahkan oleh Gubernur/Bupati/Walikota pada prinsipnya adalah memberikan pelayanan usaha kepada masyarakat sesuai kewenangannya. Dengan pertimbangan itu maka profil yang diperlukan untuk menempatkan seseorang pada jabatan-jabatan badan usaha milik daerah tersebut harus memiliki kemampuan teknis pelayanan usaha. Sehingga pelayanan usaha yang diberikan kepada masyarakat

dapat berhasil secara efektif dan efisien sesuai tujuan badan usaha milik daerah tersebut.

E. 4. Kemampuan Tehnik Komunikasi Usaha

BUMD didalam melaksanakan sebagian kewenangan tugasnya yang dilimpahkan oleh Gubernur/Bupati/Walikota adalah memberikan pelayanan usaha secara maksimal kepada masyarakat sesuai kewenangannya. Dalam memberikan pelayanan usaha tersebut maka kemampuan komunikasi usaha mutlak dimiliki oleh setiap aparatur badan usaha daerah. Sehingga dapat terjalin komunikasi yang baik dan lancar antara masyarakat yang menerima pelayanan usaha dan aparat badan usaha selaku pemberi pelayanan, hal ini dapat menimbulkan kepercayaan dan saling pengertian antara pemerintah dan masyarakat bila komunikasi yang dilakukan dapat berjalan lancar dan dipahami oleh masyarakat.

E. 5. Kemampuan Manajemen Produksi dan Pemasaran

Kemampuan manajemen produksi dan pemasaran mutlak dimiliki oleh setiap aparatur yang ditempatkan dilingkungan BUMD, karena dengan kemampuan itu maka aparatur tersebut akan selalu kreatif dan inovatif didalam memasarkan produk-produk unggulan daerah yang dapat dijadikan daya tarik bagi investor luar daerah untuk menanamkan investasi di daerah tersebut. Dengan demikian produk-produk daerah dapat dipromosikan dan dipasarkan ke luar daerah karena permintaan pasar yang pada akhirnya akan berdampak dengan meningkatnya penghasilan daerah dan pemasukan daerah asli daerah dapat lebih meningkat.

E. 6. Kemampuan Anggaran

Kemampuan anggaran sangat mutlak diperlukan bagi aparatur yang dipromosikan untuk menduduki suatu jabatan disalah satu BUMD. Dengan kemampuan ini maka aparatur tersebut dapat menganalisis perencanaan anggaran daerah, pemanfaatan anggaran daerah, dan bagaimana meningkatkan anggaran daerah. Hal ini akan berdampak bagi peningkatan pendapatan asli daerah dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien karna didasari oleh perencanaan anggaran yang matang.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Pola karier adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan latihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun termasuk didalam penggajiaannya.

Pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil ini perlu agar tidak menimbulkan rasa ketidak adilan, rasa prustasi, kejenuhan, dan akhirnya akan berakibat pada tindakan destruktif yang justru akan merugikan bagi pengembangan karier seorang Pegawai Negeri Sipil, dan organisasi negara yang membiayainya.

Dengan pola pembinaan ini maka akan melahirkan suatu konsep tentang profil aparatur pemerintah ke depan dengan segala kemampuan yang dimiliki sesuai dengan kompetensi jabatan yang akan diembannya sehingga akan tercipta aparatur yang profesional, memiliki visi dan misi organisasi yang baik dan memiliki pandangan yang lebih luas dalam rangka mempertahankan persatuan dan kesatuan bangsa pada koridor negara kesatuan Republik Indonesia.

B. Rekomendasi

1. Dalam era pelaksanaan otonomi dewasa ini yang sejalan dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka disarankan tentang masalah kebijakan manajemen pembinaan kepegawaian seharusnya masih diatur dan menjadi kewenangan Pemerintah Pusat, agar pola pengembangan Pegawai Negeri mempunyai standar yang sama untuk seluruh wilayah Republik ini. Hanya dengan cara demikian, maka segala variasi pengembangan kepegawaian yang selama penelitian ini ditemukan ada kesan bahwa setelah diberlakukan otonomi daerah khususnya di Kabupaten dan Kota pengembangan aparatur daerah lebih mengutamakan isu putra daerah kendatipun secara standar kepegawaian kurang memnuhi syarat nasional.
2. Perlu diatur kembali pola pengembangan karier pegawai daerah yang mencerminkan adanya perkuatan wawasan kebangsaan dan menciptakan sifat nasionalisme yang tinggi. Untuk itu dipandang perlu diatur kembali pola pengembangan karier pegawai yakni :
 - a. Dalam wilayah Kabupaten dan Kota
 - b. Antar Kabupaten dan Kota.
 - c. Antar Kabupaten / Kota dengan Propinsi
 - d. Antar Propinsi
 - e. Antar Propinsi dengan Pusat.

3. Untuk menghasilkan profil aparatur yang profesional yang dibutuhkan Pemerintah Daerah di bidang kerja tertentu, maka salah satu hal yang perlu diperhatikan dan dibenahi adalah menyangkut masalah rekrutmen pegawai itu sendiri, yang hingga penelitian ini dilaksanakan, nampak di daerah masih mempunyai standar ganda, bahkan sangat ditentukan oleh Bupati, Walikota dan bahkan Gubernur, serta tidak menutup kemungkinan adanya campur tangan dari kalangan legislatif daerah. Jika kondisi tetap berlarut, maka kita tidak akan menghasilkan aparatur daerah sesuai dengan profil dan kompetensi sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu disarankan, perlunya pembenahan kembali masalah sistem rekrutmen pegawai baik di Pusat maupun di Daerah, dengan suatu kebijakan dalam bentuk Peraturan Pemerintah.
4. Pemerintah Pusat perlu melakukan supervisi dan pengawasan tentang masalah penempatan pegawai di daerah yang hingga hari ini masih mengundang sejumlah permasalahan, dalam arti hampir sebagian besar penempatan pegawai kurang dan bahkan tidak sesuai dengan kemampuan dan pendidikan yang dimiliki. Hal ini telah menyebabkan rendahnya semangat kerja pegawai. Model supervisi dan pengawasan bisa dalam bentuk pengawasan terhadap Surat Keputusan Pengangkatan dan Penempatan yang dilengkapi dengan sejumlah pertimbangan menyangkut *catatan record* dari pegawai itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Almond, Gabriel A., and Sidney Verba, 1963, *The Civil Culture*, The Princeton University Press.
- Camdessus, Michel, 1997, *Good Governance*, International Monetary Fund, Washington DC.
- Edmunds, Stahrl, John Letey, 1973, *Environmental Administration*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Fonseka, Lea, 2001, *Good Governance Theory*, Penerjemah: Mahasiswa Program Doktor Ilmu Pemerintahan, IIP-UNPAD, Jakarta.
- Grindle, Merille S., 1997, *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, Harvard University Press.
- M. Ryaas Rasyid, 1997, a, *Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Ilmu Politik pada Institut Ilmu Pemerintahan, Jakarta.
- _____, 1997, b, *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*, Yarsif Watampone, Jakarta.
- Mondy, Wayne R., Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, 1998, *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Australia.
- Osborne, David and Ted Gaeble, 1993, *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Mass: Addison Wesley.

- Rondinelli, Dennis A., and G. Shabbir Cheema, 1983, *Decentralization and Development, Policy Implementation in Developing Countries*, Beverly Hills, London/New Delhi.
- Stone, Raymond P., 1998, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Australia.
- Taliziduhu Ndraha, 1997. a, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- _____, 1997. B, *Budaya Organisasi*, Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- Thomason, George, 1992, *A Textbook of Human Resource Management, Institute of Personnel management*, London.
- Timperley, Stuart, 1974, *Personnel Planning and Occupation Choice*, George allen & Unwin, London.
- Tracey, William, ed., 1985, *Human Resource Management and Development Handbook*, AMACOM, New York.
- Ulrich D., 1993, *Profiling Organizational Competitiveness : Cultivating, Capabilities, Human Resources Planning*, New York.
- Walker, James W., 1980, *Human Resources Planning*, McGraw-Hill Book Co, New York.
- Wether, William B., and Keith Devis, 1996, *Human Resources and Personnel Management*, (Fifth Edition), McGraw-Hill, Inc., New York.