

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, karena atas Berkat dan Rahmat-Nya sehingga Laporan Hasil Kajian Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur Dalam Rangka Reformasi Birokrasi: Studi Di Kabupaten Sumedang dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Kondisi SDM aparatur saat ini juga dikeluhkan dengan adanya politisasi birokrasi. Dalam konteks ini, terdapat hubungan yang tidak seimbang antara birokrasi dan politik, sehingga menyebabkan birokrasi kehilangan kemandirian. Fakta mengenai penghasilan pegawai yang belum adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pun menjadi bagian dalam realita aparatur saat ini. Perbaikan penghasilan (remunerasi) PNS yang semestinya mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan, tetapi dalam kenyataannya sistem remunerasi masih belum memadai sehingga motivasi kerja aparatur kurang optimal.

Akumulasi beragam fakta dan masalah sumber daya aparatur tersebut berpengaruh negatif terhadap kinerja daerah dalam menyelenggarakan pelayanan publik. Pelaksanaan otonomi daerah yang diharapkan dapat mempercepat reformasi pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah terganggu seiring dengan aparatur daerah yang demikian. Keinginan warga masyarakat untuk memperoleh pelayanan publik yang efisien, efektif, dan akuntabel, tidak dapat diperoleh karena aparatur yang melayani mereka tidak profesional dan tidak kompeten.

Hal ini mengingat fakta keberadaan aparatur negara sebagai komponen utama penyelenggaraan pelayanan publik sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan serta pembangunan. Kondisi ini memerlukan adanya pembaharuan dan penataan secara komprehensif dari berbagai aspek. Lebih tepatnya menjadi bagian penting dalam kebijakan reformasi birokrasi dengan mekanisme proses yang sistematis dan terukur. Upaya perwujudannya melalui tahapan manajemen yang baik, dimulai dari perencanaan sampai pada evaluasi.

Kajian ini memfokuskan pada Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur dalam rangka reformasi birokrasi. Dalam hal ini pengelolaan Aparatur dengan profil yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan Untuk merumuskan konsep pengelolaan SDM Aparatur yang menjawab kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan sebagai upaya mempercepat reformasi birokrasi.

Kegiatan ini diawali dengan penelitian lapangan yang dilakukan oleh Tim mengenai pengelolaan SDM Aparatur dengan melihat berbagai instrumen yang disediakan. Kemudian menganalisis berdasarkan syarat yang ditetapkan maupun konsep teoritis yang ada mengenai pengelolaan SDM Aparatur. Selanjutnya tim berusaha merumuskan dan memaparkan kondisi penataan SDM Aparatur saat ini, Penelitian ini dilengkapi dengan diskusi yang responsif dan aspiratif dengan para pemangku kepentingan.

Tim telah bekerja keras dan berusaha secara maksimal menghasilkan strategi yang perlu dilakukan sehubungan dengan penelusuran dan pengumpulan data lapangan yang kemudian disusun dalam satu dokumen Laporan Kajian Akhir yang disesuaikan dengan pedoman penyelenggaraan kajian IPDN.

Akhirnya, Tim Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Pemerintah Kabupaten Sumedang dan Rektor IPDN yang telah mempercayakan pengkajian penataan SDM Aparatur dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Sumedang. Semoga hasilnya dapat bermanfaat bagi pemerintah daerah dan civitas akademika IPDN dalam memberikan kontribusi keilmuaan Ilmu Pemerintahan dalam manajemen pemerintahan daerah.

Jatinangor, Desember 2017

Ketua Tim

Dra. Meltarini, M.Si

## DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1.Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2.Perumusan Masalah.....	8
1.3.Tujuan Penelitian.....	9
1.4.Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia - Aparatur .....	10
2.2. Reformasi Birokrasi .....	20
2.3. Kerangka Pemikiran .....	25
2.4. Proposisi .....	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
3.1. Desain Penelitian.....	28
3.2. Data yang dikumpulkan .....	29
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.4. Sumber data.....	34
3.5. Teknik Pengolahan Data .....	36
3.6. Analisis Data .....	36
3.7. Triangulasi Data .....	36
3.8. Sistematika Penulisan.....	39
3.9. Lokasi, Waktu Dan Jadwal Penelitian.....	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	41
4.1 Gambaran Umum Pemerintahan Kabupaten Sumedang .....	41
4.2 Analisis Aspek Operasional / Fungsi <i>Staffing</i> .....	64
4.2.1. Analisis Pekerjaan .....	64
4.2.2. Perencanaan Kebutuhan Pegawai dan Rekrutmen Calon Pegawai .....	69
4.2.3. Seleksi Calon Pegawai .....	74
4.2.4. Orientasi dan Pelatihan Pegawai Baru .....	77
4.2.5. Pengelolaan Gaji .....	79
4.2.6. Pemberian Insentif dan Manfaat .....	82

4.2.7. Penilaian Kinerja .....	84
4.2.8. Pembinaan Pegawai .....	92
4.2.9. Pelatihan Pegawai dan Pengembangan Manajer .....	93
4.2.10. Membangun Komitmen Pegawai (Budaya Kerja) .....	97
4.3 Nilai Lokal Yang Berkembang Dalam Masyarakat .....	97
4.3.1 Bahasa Daerah .....	98
4.3.2 Agama .....	99
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>100</b>
5.1 Kesimpulan .....	100
5.2 Rekomendasi .....	105
5.2.1. Rekomendasi Terkait Substansi .....	105
5.2.2. Rekomendasi Penelitian Lanjutan .....	106
5.2.3. Rekomendasi Terkait Pengabdian Masyarakat Bagi Civitas Akademika IPDN .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>109</b>
Lampiran	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Peringkat dan Skor Corruption Perception Index 2016.....	5
Tabel 3.1 Data dan Jenis Data Yang dikumpulkan.....	29
Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	32
Tabel 4.1 Data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang Berdasarkan Unit Kerja dan Golongan Tahun 2017 .....	45
Tabel 4.2 Data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang Berdasarkan Unit Kerja dan Tingkat Pendidikan Tahun 2017 .....	51
Tabel 4.3 Data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang Berdasarkan Umur dan Masa Kerja Tahun 2017 .....	55
Tabel 4.4 Data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang Berdasarkan Jenis Jabatan Tahun 2017 .....	60
Tabel 4.5 Rekapitulasi Daftar Peraturan Bupati Sumedang Tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang .....	68
Tabel 4.6 Formasi Kebutuhan PNS Kabupaten Sumedang .....	73

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.Global Competitiveness Index 2016-2017 Edition .....	3
Gambar 1.2.Faktor Paling Bermasalah untuk melakukan bisnis di Indonesia.....	3
Gambar 2.1.Kerangka Pemikiran .....	26
Gambar 3.1.Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif menurut Miles dan Huberman.....	37
Gambar 4.1. Penyusunan Formasi PNS Daerah .....	72
Gambar 4.2. Mekanisme Proses Seleksi CPNS 2013 .....	77
Gambar 4.3. Tahapan Evaluasi Jabatan .....	82