

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tantangan terbesar reformasi birokrasi di belahan negara adalah upaya mentransformasikan birokrasi, dari birokrasi yang buruk (*unsound*) ke birokrasi yang unggul (*great*) sehubungan dengan pelayanan publik yang mengakomodasi tuntutan perubahan (Collins, 2006). Keberadaan birokrasi menjadi isu menarik mengingat bahwa banyak sekali kegagalan terjadi di berbagai negara disebabkan oleh kebijakan pemerintahan buruk, implementasi buruk, kegagalan etika, dan ketidakmampuan pemerintah menyesuaikan diri dengan perubahan ketika diperlukan. Kondisi pemerintahan buruk ini mengakibatkan penderitaan hidup bagi warganya. (Porter, 2007).

Berkenaan dengan tuntutan perubahan terhadap pelayanan publik yang baik, bersamaan dengan derasnya arus globalisasi yang mempengaruhi berbagai aspek kehidupan termasuk sektor pemerintahan (Muluk, 2007). Kedua hal ini menjadi urgen untuk disikapi dengan langkah konkrit sebagai langkah solutif atas permasalahan tersebut. UNDP (1999) menyatakan bahwa globalisasi menawarkan peluang besar bagi kemajuan umat manusia, bila disertai dengan pemerintahan yang lebih kuat. Dalam konteks dimaksud, faktor dan aktor utama yang berperan strategis dalam perwujudan tata pemerintahan yang baik adalah birokrasi publik (Sudrajat, 2009).

Profil birokrasi yang diinginkan mampu menghadapi persaingan global sesungguhnya birokrasi yang memiliki nilai unggul dibanding dengan institusi politik dan sosial lainnya. Keunggulan itu ditunjukkan oleh sikap, perilaku dan pelayanan yang dilakukannya (Dwiyanto, 2011). Upaya mewujudkannya melalui kemampuan memberikan nilai tambah terhadap kegiatan sosial ekonomi masyarakat. Sehubungan dengan itu, perubahan strategis merupakan bagian penting yang harus dilakukan yang berujung pada reformasi birokrasi (Prasojo, 2014). Hal

ini menjadi momentum bagi bangsa Indonesia menuju terciptanya “Pemerintahan Kelas Dunia” (Perpres 81 Tahun 2010).

Melihat implementasi reformasi birokrasi di Indonesia hingga saat ini, ditemukan fakta kinerja yang sebagian besar menunjukkan proses reformasi birokrasi belum berhasil, sebagian kecil berhasil, dan sisanya tidak berjalan sama sekali (Kemenpan RB, 2013). Belum optimalnya reformasi birokrasi di Indonesia dan lambannya proses antisipasi terhadap perubahan tuntutan jaman, seringkali disebabkan oleh “rusaknya birokrasi” dan tidak kompetennya birokrasi melaksanakan semua kebijakan dan keputusan politik (Prasojo, 2010). Masalah yang sering menonjol di birokrasi adalah penolakan akan perubahan (*resistance to change*) ke arah perbaikan. Birokrasi yang semestinya meninggalkan paradigma lama, beralih menjadi birokrasi yang profesional dan melayani masyarakat sangat sulit diperbaharui (Irfan, 2016). Kondisi birokrasi yang demikian semakin menambah daftar negatif mengenai ketidakpekaannya terhadap lingkungan, tidak mampu merespon setiap perubahan, yang pada akhirnya kecenderungan akan berdampak terhadap permasalahan publik (Dwijowijoto, 2000).

Birokrasi yang buruk dan tidak kompeten ini juga berperan dalam rendahnya daya saing bangsa. Faktor inefisiensi dan inefektivitas semakin memperlemah daya saing warganya dalam menghadapi persaingan global dan mengancam kelangsungan bangsa (Dwiyanto, 2011). Gejala yang demikian semakin menegaskan rendahnya potensi bangsa menghadapi dinamika pasar global yang semakin terbuka. Publikasi *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, menunjukkan bahwa Indonesia pada posisi 41 dari 138 negara dengan skor 4,5 (skala 1-7) menurun dari posisi sebelumnya urutan 37 dari 140 negara (*World Economic Forum*, 2016), sebagaimana tampak pada gambar berikut :

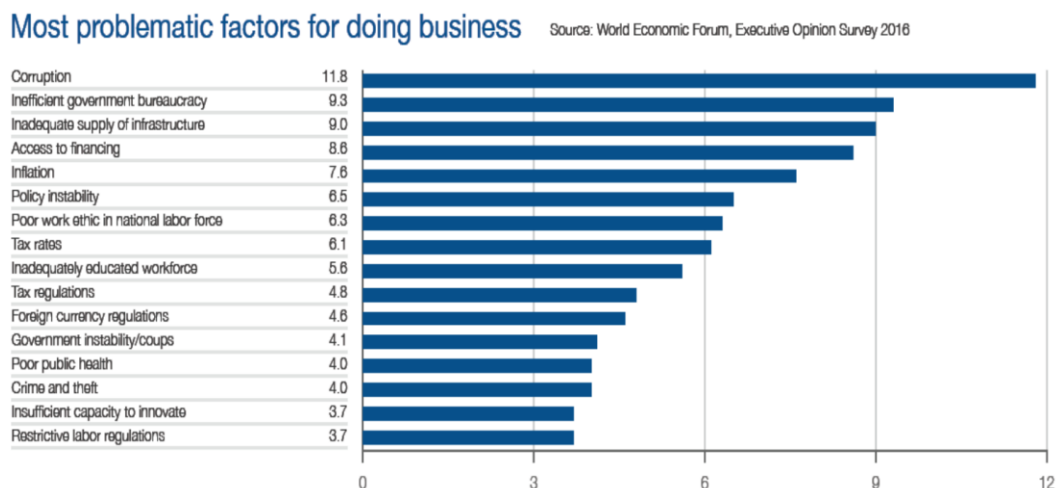
Gambar 1.1
Global Competitiveness Index 2016-2017 Edition

Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Rank	50 / 144	38 / 148	34 / 144	37 / 140	41 / 138
Score	4.4	4.5	4.6	4.5	4.5

Sumber : *World Economic Forum, 2016*

Gambar di atas menunjukkan tingkat daya saing global Indonesia dibandingkan dengan anggota ASEAN lainnya masih sangat rendah. Dengan skor *Global Competitiveness Index* sebesar 4,5 peringkat Indonesia berada di bawah Singapura, Malaysia dan Thailand yang masing-masing menduduki peringkat ke-2, ke-18 dan ke-32. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana salah satunya adalah inefisiensi birokrasi pemerintahan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 1.2
Faktor Paling Bermasalah untuk melakukan bisnis di Indonesia



Sumber : *World Economic Forum, 2016*

Paparan beberapa faktor yang mempengaruhi aktivitas bisnis di Indonesia, menempatkan faktor inefisiensi birokrasi pemerintah sebagai bagian yang paling bermasalah setelah korupsi. Terlihat bahwa persoalan birokrasi, infrastruktur dan korupsi menjadi hambatan besar dan mendominasi pengaruhnya dalam permasalahan pembangunan nasional. Oleh karena itu pembenahan birokrasi secara fundamental menjadi kunci untuk memacu pertumbuhan ekonomi yang lebih baik (Yudhoyono, 2010).

Reformasi birokrasi secara umum mencakup perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia (Naskah Pidato kenegaraan, 2010). Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik menjadi bagian dalam tata ulang pembaharuan tersebut. Sehubungan dengan itu, salah satu pondasi dasar dalam reformasi birokrasi adalah menyangkut pengelolaan/manajemen SDM aparturnya. Perubahan yang diharapkan menghasilkan SDM aparatur yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera dalam menyokong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik (Ashari, 2009). Chrisnandi (2016), mengemukakan bahwa adanya peningkatan kualitas sumber daya aparatur ini dengan pertimbangan untuk menciptakan ASN (Aparatur Sipil Negara) yang berkelas dunia dalam memberikan pelayanan, sehingga mampu menghadapi persaingan global dalam rangka menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dan *ASEAN Free Trade Area* (AFTA). Hal ini juga sebagai upaya menghadapi perubahan ekspektasi akan standar kinerja profil ASN bahkan cenderung mengalami peningkatan yang memenuhi standar kompetensi tingkat atau kelas dunia (Wibisana, 2016).

Realitas menunjukan manajemen ASN khususnya PNS (Pegawai Negeri Sipil) belum menghasilkan profil ASN yang profesional dalam menyelenggarakan pelayanan pemerintahan dan pembangunan kepada masyarakat luas (Wangsaatmaja, 2016). Buruknya sistem manajemen ASN (birokrasi) tidak hanya berimplikasi pada buruknya kualitas pelayanan, melainkan juga menimbulkan

perilaku korup di kalangan birokrat atau dikenal dengan *psycho-bureaupathology* (Dwiyanto, 2011).

Publikasi *Transparency International* Indonesia, menampilkan skor *Corruption Perception Index* (CPI) Indonesia tahun 2016 meningkat tipis satu poin sebesar 37. Meskipun mengalami peningkatan namun posisi Indonesia masih di bawah Singapura, Brunei dan Malaysia. Ditengarai reformasi birokrasi dengan salah satunya penataan manajemen sumber daya aparatur memang berkontribusi terhadap perbaikan integritas layanan publik dan menyumbang kenaikan skor CPI rata-rata satu poin setiap tahun. Namun secara umum strategi pemberantasan korupsi nasional masih belum memberikan porsi besar terhadap korupsi politik, korupsi hukum, dan korupsi bisnis. Terhitung sejak 2012, skor CPI Indonesia meningkat lima poin dalam rentang waktu lima tahun. Peningkatan skor CPI terlihat lambat karena pemberantasan korupsi selama ini hanya fokus pada sektor birokrasi saja (Dadang Trisasongko, 2017). Lebih jelasnya mengenai peringkat CPI dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Peringkat dan Skor Corruption Perception Index 2016

Skor (2015/2016)	Peringkat Regional (2015/2016)	Peringkat Global (2015/2016)	Negara
85/84	2/2	8/7	Singapore (Skor Turun, Peringkat Naik)
*/58	*/ 8	*/41	Brunei Malaysia (Skor Turun, Peringkat Turun)
50/49	9/ 10	54/55	Indonesia (Skor Naik, Peringkat Turun)
36/37	15/ 15	88/90	Thailand (Skor Turun, Peringkat Turun)
38/35	11/ 18	76/101	Philippines (Skor Turun, Peringkat Turun)
35/35	16/ 18	95/101	Vietnam (Skor Naik, Peringkat Turun)
31/33	17/ 21	112/113	Laos (Skor Naik, Peringkat Naik)
21/30	21/23	139/123	Myanmar (Skor Naik, Peringkat Naik)
22/28	24/ 25	147/136	Cambodia (Skor Turun, Peringkat Turun)
21/21	25/28	150/156	

Sumber: <http://www.ti.or.id/index.php/publication/category/research>, diunggah Pebruari 2017

Kondisi demikian, menjadi perhatian pemerintah dalam menjaga momentum reformasi birokrasi yang memasuki Gelombang Ketiga *Milestones* arah pembangunan ASN. Titik beratnya pada peningkatan sumber daya manusia (SDM) aparatur berkualitas dan berkemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dalam mewujudkan *Smart ASN* berbasis Sistem Merit (*Roadmap Reformasi Birokrasi 2015-2019*).

Pada bagian lain, masalah manajemen sumber daya aparatur juga ditunjukkan dengan ketidakcocokan (*mismatch*) yang menyebabkan sosok PNS yang diharapkan tidak sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya. Kondisi Birokrasi saat ini ditunjukkan dengan Distribusi PNS tidak merata, Kualifikasi dan kompetensi PNS tidak sesuai kebutuhan, Penempatan dan pengangkatan dalam jabatan belum berbasis *kompetensi*, Promosi jabatan masih bersifat tertutup, Remunerasi masih belum terkait dengan pencapaian kinerja, Profesionalisme dan kinerja PNS masih rendah, PNS belum dianggap sebagai sebuah profesi, Desentralisasi pengadaan PNS menyuburkan semangat kedaerahan dan memperlemah NKRI, Intervensi politik dalam manajemen PNS (Sofian Effendi, 2016).

Fenomena *understaffed and overstaffed* juga menjadi catatan permasalahan PNS, dimana pada waktu bersamaan pemerintah di daerah mengalami kelebihan pegawai yang kurang cocok kualifikasinya dengan pekerjaan, namun di lain pihak juga mengalami kekurangan pegawai dengan kualifikasi yang sesuai dengan pekerjaan (Yatim, dkk, 2014). Masih banyak terjadi penempatan PNS dalam jabatan yang tidak sesuai kompetensi, dan terjadi *gap* kompetensi pegawai yang ada dengan persyaratan kompetensi jabatan yang diduduki, sehingga *under-employment* terhadap target kinerja/produktivitas yang dicapai belum optimal (Prasojo, dkk, 2014).

Permasalahan lainnya ditunjukkan dengan sistem pembinaan karier yang belum jelas bagi pegawai berprestasi baik. Manajemen kinerja pegawai belum berjalan optimal sehingga berdampak pada belum dapat dilaksanakannya identifikasi kelompok pegawai yang potensial (*talent pool*) untuk kaderisasi kepemimpinan. Kondisi ini berdampak pada perencanaan pelatihan kepada pegawai

yang belum berorientasi pada pengembangan kompetensi. Hal ini terjadi di seluruh jajaran instansi pemerintah (Wibisana, 2016).

Mengenai promosi jabatan struktural belum berjalan optimal berdasarkan sistem merit dan terbuka, pada beberapa instansi pemerintah pusat maupun daerah. Perilaku ini ditambah dengan persoalan mekanisme seleksi dan prosedural yang memakan waktu relatif lama dan biaya besar. Belum lagi hasil seleksi yang tidak objektif karena ada kepentingan tertentu, baik kepentingan diri sendiri maupun kepentingan orang lain secara tidak sah (Nasution, 2015).

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. Pengaruh politik yang begitu kuat, telah menjadi sumber penyakit yang mempengaruhi kinerja (Prasojo, 2010). Kuatnya etnosentrisme dalam otonomi daerah juga telah menyebabkan proses pengisian jabatan dalam birokrasi yang berdasarkan pada semangat putra daerah. Semangat ini memperkuat *spoil system* kepegawaian Indonesia terkooptasi oleh kepentingan politik dan dapat ditransfer antar daerah (Green, 2005).

Fakta mengenai penghasilan pegawai yang belum adil & 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 (Ashari, 2009). Sistem penggajian yang diterapkan saat ini belum mempertimbangkan prestasi kerja. Belum adanya perbedaan pegawai yang berprestasi, memiliki produktivitas tinggi, serta disiplin yang tinggi. Masih diberlakukan nilai gaji yang sama PNS level struktural yang sama tanpa melihat tingginya produktivitas (Kemenpan&RB, 2013).

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. Akibatnya, janji otonomi daerah untuk memperbaiki akses dan kualitas pelayanan publik masih jauh dari terpenuhi (Dwiyanto, 2011).

Fenomena aparatur di atas, menjadi perhatian serius dalam setiap rezim pemerintahan baik di pusat maupun di daerah. Hal ini mengingatkan 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.

Merujuk pada isu yang dikemukakan, penelitian 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.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar-belakang penelitian yang dikemukakan di atas, maka untuk lebih jelas masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut : Apa saja aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM Aparatur guna mewujudkan reformasi birokrasi di daerah?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah merumuskan konsep pengelolaan SDM Aparatur yang menjawab kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan sebagai upaya mempercepat reformasi birokrasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoritis maupun aspek praktis atau guna laksana. Lebih spesifiknya dipaparkan sebagai berikut :

1. Aspek Teoritis; Secara teoritis diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya mengenai SDM Aparatur serta sebagai bahan informasi dan referensi bagi pihak yang ingin melakukan penelitian yang sejenis.
2. Aspek Praktis; Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi pemerintah untuk menentukan kebijakan strategis yang berkaitan pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Selanjutnya implementasi model pengelolaan SDM aparatur ini akan melahirkan profil aparatur yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan sehingga mampu mendukung terwujudnya pelayanan publik yang baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia – Aparatur

Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah, telah menjadi aset penting dan paling berharga. Keberadaannya sangat berkontribusi bagi strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja. Hal ini mengingat perannya dalam memprakarsai terbentuknya organisasi, membuat keputusan untuk semua fungsi dan juga dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi (Panggabean, 2004:11). Pertimbangan ini menegaskan bahwa kehadiran karyawan sangat krusial dalam meningkatkan daya saing organisasi, jika dikelola secara strategis (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Downes, 2007; Kazlauskaitė, & Bučiūnienė, 2008). Dapat dikatakan, kemampuan atau kecakapan SDM yang bekerja di dalamnya sangat besar mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi.

Sehubungan dengan peran sumber daya manusia dalam organisasi, beberapa ahli mengemukakannya dalam kategorisasi berdasarkan penelusurannya. Wiley mengklasifikasikan peran SDM menjadi 3 (tiga) yaitu proses strategis, aspek-aspek resmi, dan aspek-aspek operasional. Sementara Walker menjelaskan bahwa 4 (empat) peran SDM merupakan satu kesatuan yang meliputi dukungan, pelayanan, konsultasi dan kepemimpinan (Wiley, 1992:27-29). Pada bagian lain Schuler, menghubungkan strategi SDM dan strategi bisnis adalah peranan utama SDM saat ini. Schuler menggaris bawahi 6 (enam) peranan kunci utama SDM yaitu bisnis organisasinya, agen perubahnya, konsultasi antara organisasi dengan lini-lininya, yang memformulasi strategi dan yang mengimplementasikannya, bakat manajer, serta kemampuan/kekayaan manajer dan biaya pengawas (Schuler & Jackson, 1987: 207-219).

Dinamika pengakuan akan pentingnya SDM ini kemudian berkembang dalam cara pandang terhadap Sumber Daya manusia dimana bukan saja semata-

mata hanya sebagai sumber daya, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi organisasi. Disinilah muncul istilah baru di luar *H.R. (Human Resources)*, yang berfungsi sebagai *H.C. (Human Capital)*. Spesifiknya SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan dan juga bukan sebaliknya sebagai beban bagi organisasi. Lebih jauhnya SDM dipandang sebagai investasi bagi organisasi (Greer, 1995; dikutip Widhiastuti, 2012:2).

Nilai spesifik sumber daya manusia terhadap organisasi dibanding dengan sumber daya lainnya adalah mengenai bakat yang tersedia dan energi dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Disamping itu juga pengetahuan, keterampilan, kreativitas serta nilai-nilai, sikap, pendekatan dan keyakinan dari individu-individu yang terlibat dalam urusan organisasi dapat menjadi akumulasi keunggulan tersebut (B. Swathi, 2014). Nilai yang dipaparkan ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber utama mencapai keunggulan kompetitif dimana adanya kemampuan untuk mengkonversi sumber lainnya (uang, mesin, metode dan materi) guna mendapatkan hasil yang diinginkan (produk / jasa). Hal uniknya dari SDM ini adalah tidak dapat ditiru seperti halnya sumber daya teknologi dan modal (Tiwari, Pankaj, 2012).

Berkenaan dengan hal di atas, maka dapat disepakati bahwa potensi SDM sebagai kontributor dalam penciptaan dan realisasi visi, misi, strategi, dan tujuan organisasi. SDM sebagai penggerak utama bagi berfungsinya semua jenis sumber daya dalam organisasi. Sumber keuangan dan teknologi dapat membawa keuntungan tetapi hal tersebut tidak dapat bertahan lama apabila sumber daya manusianya tidak kompeten. Hal sebaliknya jika SDM dapat diandalkan maka akan meningkatkan produktivitas organisasi dan kualitas layanan terhadap konsumen, dimana dengan biaya yang lebih rendah namun kualitas layanan yang dirasakan lebih baik. Dengan demikian, sumber daya manusia dapat memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai lebih (Hill dan Jones, 2004). Pemahaman inilah yang menunjukkan pentingnya mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara efektif dalam setiap organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia atau lazimnya dikenal dengan manajemen sumber daya manusia, merupakan pergeseran dari manajemen personil, dimana konsep ini mulai dikembangkan pada tahun 1980-an (Burma, 2014; Legge 2001, dikutip Andrew Smith dan Geof Hawke, 2008:11). Perubahan paradigma ini mengakibatkan terjadinya perbedaan pendapat dikalangan sarjana yang memunculkan gagasan mengenai letak konsep manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia. Lojić, R dkk (2012 : 4-5) mengelaborasi dua pendapat yang berbeda mengenai hal ini. Pendapat pertama menunjukkan bahwa manajemen personalia berfokus pada angkatan kerja, sedangkan manajemen sumber daya manusia difokuskan pada sumber daya. Manajer Personalia mengarahkan karyanya pada karyawannya, menemukan dan melatih mereka, berkaitan dengan masalah mereka, memenuhi kebutuhan karyawan dalam kaitannya untuk bekerja dan mengurus upah mereka. Manajer Personil selalu fokus antara manajemen dan karyawan. Selanjutnya Manajemen Sumber Daya Manusia mengutamakan pada kebutuhan manajemen untuk penyediaan dan penggunaan sumber daya manusia (ini mungkin tidak selalu karyawan). Kegiatan tersebut dilakukan dengan anggota lain dari manajemen yang berurusan dengan sumber daya manusia, bukan langsung dengan karyawan, dan penekanannya adalah pada perencanaan, monitoring dan kontrol, bukan pada mediasi. Perbedaan antara kedua pendekatan ini ditunjukkan dalam skema kedua (Torrington et al., 2004). Pendapat lain adalah bahwa perbedaan antara dua manajemen ini sangat kecil. Menurut pandangan ini, manajemen sumber daya manusia lebih memberikan penekanan pada apa yang dilakukan untuk manajer, bukan apa yang manajer lakukan bagi karyawan, dan bahwa ada peran preventif dari manajer lini. Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perubahan mutasi kontemporer dalam pengembangan panjang manajemen personalia, yang memiliki enam tahap pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia mewakili tahap ketujuh.

Mengenai pengelolaan SDM, sepatutnya dilakukan secara berkesinambungan dengan mekanisme dan prosedur yang sistematis dan terencana. Pengelolaan SDM ini merupakan suatu sistem kerja organisasi dalam mendesain anggota-anggotanya dengan memberikan kesempatan belajar dan mengembangkan

ketrampilan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi jangka pendek dan jangka panjang (Harris et al., 2006). Dengan demikian fokus manajemen SDM adalah terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja/karyawan yang seringkali memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Hal ini disebabkan adanya upaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, sehingga MSDM lebih dikenal sebagai seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi (Stoner, 1995; Priyono & Marnis, 2008: 4-5).

Pengelolaan SDM yang sistematis dan terencana erat kaitannya dengan kebijakan yang dikeluarkan organisasi. Sehubungan dengan itu manajemen sumber daya manusia dimaknai sebagai seperangkat desain kebijakan untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen karyawan, fleksibilitas dan kualitas kerja. Lebih khusus, manajemen sumber daya manusia terkait dengan seleksi, integrasi, dan pengembangan orang di tempat kerja melalui perencanaan, rekrutmen, orientasi, pelatihan, penilaian kinerja, motivasi, dan remunerasi berdasarkan pemerataan keadilan. Hal ini terefleksi dari pemahaman yang dikemukakan oleh Guest sebagaimana yang dikutip oleh Ravens sebagai berikut :

Human resources management comprises a set of policies design to maximize organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work. specifically, human resources management is associated with selection, integration, and development of people at work through planning, recruitment, orientation, training, performance appraisal, motivation, and remuneration based on perceived distributive justice. recently, managing activities associated with employer branding, or more specifically employer attractiveness, were added to the set of policies. while not necessarily an exclusive responsibility of human resource management, many firms leave management of employer attractiveness to personnel to personnel departments (Guest,1987; dikutip, Ravens, 2013: 88).

Penegasan selanjutnya bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan cara fundamental baru mengelola orang di tempat kerja yang melampaui pengertian

fungsional lama manajemen personalia dan menekankan penciptaan budaya di tempat kerja yang memanfaatkan komitmen individu untuk organisasi (Guest, 1987; Dikutip Smith, 2008). Model Guest ini lebih menekankan pada bentuk kebijakan organisasi yang sengaja dirancang untuk memaksimalkan integrasi semua unsur organisasi (*organizational integration*), membangun komitmen pegawai terhadap organisasi (*employee commitment*), prinsip kelenturan dalam pelaksanaan fungsi manajerial dan pekerjaan (*flexibility*) untuk menghindari kekakuan (*rigidity*), serta pencapaian kualitas baik dari sisi proses pelaksanaan maupun hasil dari pelaksanaan pekerjaan (*quality of work*). Hal ini termasuk tujuan manajemen sumber daya manusia. Konsep ini menegaskan bahwa efektivitas kebijakan MSDM dapat ditentukan pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas *output* yang dihasilkan organisasi.

Berkenaan dengan isu sentral komitmen sebagai elemen utama dari manajemen sumber daya manusia Storey (1995: 5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pendekatan khusus untuk manajemen kerja yang berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penyebaran strategis tenaga kerja yang sangat berkomitmen dan mampu menggunakan berbagai budaya, struktur dan personil teknik. Konkritnya manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penelitian (Gery Dessler, (2006:5). Fokus pada kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia, disepakati terdapat sejumlah alasan rasional untuk menetapkan sebagai bagian penting dalam organisasi. Itika (2011: 44) mengelaborasi dalam empat alasan sebagai berikut: *Pertama*, kebijakan sumber daya manusia membantu para manajer untuk memastikan bahwa karyawan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Kebijakan manajemen sumber daya manusia berguna dalam menilai sejauh mana konsistensi antara filosofi manajemen strategis

dan keseharian manajemen operasional dalam hal keputusan dan kegiatan di tingkat operasional. *Kedua*, kepastian bahwa keputusan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan secara konsisten. Pengambilan keputusan berdasarkan persyaratan dan ketentuan dari kebijakan sumber daya manusia guna memberikan referensi dan pedoman untuk menghindari pengambilan keputusan yang tidak konsisten dan berdampak bagi karyawan. Tujuannya membangun keyakinan dan kepercayaan antara manajer dan staf. *Ketiga*, meminimalkan ketimpangan dalam perlakuan terhadap karyawan. Meskipun kebijakan sumber daya manusia tidak dapat menjamin kesetaraan dalam perlakuan karyawan di berbagai bidang seperti pelatihan, manfaat kerja atau jenis kelamin, namun kurangnya kebijakan tertentu dapat menciptakan lebih banyak perbedaan antara karyawan. Hal ini menjadi sulit bagi karyawan untuk menuntut perlakuan yang sama ketika ada perbedaan dan ketika tidak ada definisi yang jelas dan kriteria untuk menilai kesetaraan. *Keempat*, kebijakan sumber daya manusia untuk memfasilitasi desentralisasi, delegasi dan pemberdayaan lokal. Pengambilan keputusan kepegawaian dapat didelegasikan pada tingkat manajemen dibawahnya. Kebijakan tersebut akan memberikan panduan tentang bagaimana isu-isu atau masalah tertentu pada staf harus ditangani. Dokumen kebijakan sumber daya manusia menjadi sumber kekuasaan dan otoritas bagi mereka yang dipercayakan dengan pelaksanaan tugas mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Pemahaman kebijakan manajemen sumber daya manusia ini menghadirkan suatu pemikiran, bahwa makna utuh dari MSDM hanya dalam pengertian teknis. Pemaknaan MSDM berkembang dan mengalami konvergensi peran yang sifatnya lebih substansial. Konvergensi peran MSDM tersebut dimaksudkan untuk merespon perubahan lingkungan dengan segala macam tantangan dan tuntutan yang ada di dalamnya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2003: 33-43).

Beragam pendapat mengenai definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sesungguhnya menuju pada sebuah pendekatan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sehingga berkontribusi terhadap tujuan dan sasaran organisasi. Pendekatan dimaksud lebih kepada pembagian fungsi dan kegiatan

untuk memastikan bahwa SDM digunakan secara efektif dan adil untuk kepentingan organisasi, karyawan dan masyarakat (Tapomoy, 2008 : 7). Sehubungan dengan itu, dapat disepakati dalam satu rangkaian bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kegiatan, kebijakan, keyakinan dan fungsi umum yang berhubungan dengan karyawan. Manajemen sumber daya manusia dalam konteks global meliputi beberapa hal antara lain : a) praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, dan penilaian; b) kebijakan formal sumber daya manusia, yang langsung membatasi pengembangan praktik tertentu; dan (c) filosofi menyeluruh sumber daya manusia, yang menentukan nilai-nilai yang menginformasikan kebijakan dan praktek organisasi (Gilley et.al. 2002; dikutip, Burma, 2014:3).

Dengan demikian dapat dikemukakan tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai upaya sadar mengelola manusia dalam organisasi agar berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sendiri berfungsi dalam suatu organisasi yang berfokus pada kegiatan rekrutmen, manajemen, dan memberikan arah bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi sebagaimana disetir oleh Ho Mien Kim (2011: 6). Elaborasi lebih jauh oleh Tapomoy bahwa terdapat empat perspektif yang menjadi basis pertimbangan dalam mendudukan manajemen sumber daya manusia sebagai kunci utama mempertahankan keunggulan organisasi yaitu: a) bahwa setiap orang memiliki kemampuan dan komitmen membuat organisasi menjadi sukses, oleh karena itu mereka harus diperlakukan sebagai aset dan bukan beban; b) Mengelola sumber daya manusia sebenarnya merupakan hal penting yang strategis; c) Adanya keterlibatan serius unsur manajemen lini dalam pengelolaan sumber daya manusia; d) Pengungkit utama atau tuas kunci harus terintegrasi secara internal satu sama lain dan juga terintegrasi secara eksternal dengan strategi bisnis (Tapomoy, 2008 : 12).

Deskripsi pemaknaan manajemen sumber daya manusia di atas secara tersirat juga mengandung ruang lingkup obyek bahasan tentang mengelola manusia dalam organisasi, dimana hal ini terangkum dalam fungsi MSDM. Fungsi manajemen sumber daya manusia menunjukkan semua kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Truss memaparkan gagasan yang

dikemukakan Indian Institute of Management Personnel bahwa lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi : 1)Aspek Personil; Berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, mutasi, promosi, pelatihan dan pengembangan, pemberhentian dan pengurangan, remunerasi, insentif, produktivitas, dll; 2)Aspek Kesejahteraan; berkaitan dengan kondisi kerja dan fasilitas seperti kantin, istirahat dan makan siang, perumahan, transportasi, bantuan medis, pendidikan, kesehatan dan keselamatan, fasilitas rekreasi, dll; 3)Aspek Hubungan Industrial; mencakup hubungan karyawan-manajemen, konsultasi bersama, perundingan bersama, pengaduan dan prosedur disiplin, penyelesaian sengketa, dll (Truss, 2001; dikutip, Burma, 2014:87). Ketiga aspek ini merupakan indikator yang harus diperhatikan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia sehingga mendukung pencapaian tujuan.

Mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia, terlihat dalam beragam perspektif yang berkembang namun tetap berkisar pada fungsi manajemen secara umum. Kebanyakan penulis sepakat bahwa fungsi utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi dan imbalan kerja dan kepuasan. Menurut Gerber, Nel, Van Dyk (1998), terdapat tiga fungsi umum manajemen sumber daya manusia yaitu : a)pemanfaatan sumber daya manusia, yang mencakup perekrutan, seleksi, transfer, promosi, penilaian, pelatihan dan pengembangan; b)faktor motivasi dari sumber daya manusia yang meliputi desain pekerjaan, remunerasi, tunjangan, konseling, partisipasi dan hak yang sama; c)faktor perlindungan sumber daya manusia, yang mencakup kondisi kerja, layanan kesejahteraan, keselamatan dan formalisasi kebijakan mengenai jaminan kepentingan karyawan setelah pensiun. Dessler mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi lima fungsi dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin, dan mengendalikan. Secara total, fungsi-fungsi ini merupakan proses manajemen (Dessler, 2014: 2). Adapun fokus masing-masing fungsi meliputi : a)*Perencanaan*; Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan perkiraan. b)*Organizing*; Membagi tugas kepada masing-masing bawahan; membentuk unit

baru; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan. *c)Staffing*; Menentukan jenis karyawan yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; kompensasi karyawan; mengevaluasi kinerja; konseling karyawan; pelatihan dan pengembangan karyawan. *d)Memimpin*; Membuat orang lain dapat melakukan pekerjaan dengan baik; memberikan semangat; memotivasi bawahan. *e)Mengontrol*; Menetapkan standar seperti jumlah penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; menilai kinerja berdasarkan standar tertentu; mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

Terfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi maka fungsi *staffing* menjadi pokok bahasan utama dalam rangka implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM). Bagian ini memaknai manajemen sumber daya manusia sebagai upaya mendapatkan karyawan, pelatihan anggota, penilaian kinerja, kompensasi karyawan, hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan pemerataan keadilan karyawan. Rincian tersebut mengadopsi pemikiran Dessler bahwa : *Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns* (Dessler,2014:2). Selanjutnya Dessler melengkapi gagasannya dengan konsep dan teknik perlu diperhatikan dalam rangka implementasi fungsi *staffing* dalam manajemen sumber daya manusia. Adapun aspek dimaksud sebagai berikut:

- 1)Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
- 2)Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen calon pekerja.
- 3)Memilih calon pekerja.
- 4)Orientasi dan pelatihan karyawan baru.
- 5)Mengelola upah dan gaji (kompensasi karyawan).
- 6)Memberikan insentif dan manfaat.
- 7)Menilai kinerja.
- 8)komunikasi (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).
- 9)Pelatihan karyawan, dan pengembangan manajer.
- 10)Membangun komitmen karyawan.

Dengan demikian nilai-nilai yang dipaparkan dessler ini menjadi pedoman umum bagi setiap organisasi publik maupun organisasi bisnis dalam menata pegawainya.

Mengenai organisasi publik, disepakati bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur merupakan elemen terpenting bagi instansi pemerintah yang berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi pemerintah. Melalui pengelolaan secara sistematis, terencana dan terpola akan terwujud tujuan yang diinginkan organisasi pada masa sekarang maupun yang akan datang secara optimal (LAN-Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah, 2010:i). Berkenaan dengan keberadaannya sebagai salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan dalam mendukung pelaksanaan tata pemerintahan yang baik, maka pengelolaan atau penataan perlu memperhatikan unsur-unsur terkait, seperti halnya penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan manajemen sumber daya manusia pegawai (PNS). Hal ini merupakan suatu langkah strategis dalam upaya menciptakan sumber daya manusia aparatur yang lebih profesional, sinergis, dan berwibawa dalam proses pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan daerah (Thoha, 2005).

Sehubungan dengan penelitian ini difokuskan pada organisasi publik pemerintah daerah, maka konsep umum fungsi *staffing* dalam manajemen sumber daya manusia sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler dapat menjadi parameter utama penataan aparatur daerah. Meskipun obyek bahasan Dessler lebih kepada organisasi bisnis tetapi aspek-aspek teknis yang relevan masih dapat diadopsi dan dimodifikasi sesuai kebutuhan pengembangan kualitas organisasi pemerintah melalui penerapan manajemen sumber daya aparatur. Hal ini terinspirasi dari pendapat Ingraham (1994) yang secara eksplisit menyarankan agar sektor pemerintah belajar dari sektor swasta yang sukses. Pertimbangannya karena kedua sektor sama-sama menjalankan pelayanan tetapi dengan motivasi yang berbeda. Sektor pemerintahan memberi pelayanan dalam rangka mencari dukungan sedangkan sektor swasta memberikan pelayanan dalam rangka mencari untung (Wasistiono, 2004).

Mengakomodasi tuntutan keberadaan aparatur sipil negara harus lebih kompeten dan profesional, maka aspek-aspek yang menjadi bagian dalam implementasi fungsi *staffing* sebagaimana konsep Dessler, harus dikelola secara komprehensif, bersamaan dan berkesinambungan. Alasannya bahwa kesepuluh

komponen ini memiliki keterkaitan dan saling mendukung satu sama lain. Disamping itu komponen teknik pengelolaan personil dari Dessler, secara umum telah mengakomodasi kepentingan bersama organisasi maupun karyawan. Oleh karena itu organisasi pemerintah daerah dalam mengelola aparatur yang ada harus memperhatikan prinsip pengelolaan ini.

Namun demikian penggunaan aspek-aspek tersebut perlu memperhatikan juga mengenai nilai budaya lokal dalam setiap komponen dimaksud. Nilai budaya lokal ini erat hubungannya dengan Gagasan - gagasan setempat (*local*) yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya (Wales dikutip Ayatrohaedi, 1986:30). Dalam hal ini fokus nilai budaya lokal adalah mengenai bahasa dan agama yang berkembang. Kedua aspek ini dianggap paling dominan mempengaruhi sumber daya manusia dalam organisasi. Basis pertimbangannya bahwa pengelolaan pegawai di daerah seharusnya menghasilkan aparatur yang mengenal permasalahan, budaya dan karakteristik lokal masyarakat. Hal ini juga melihat kembali keberadaan aparatur sangat berperan dalam organisasi pemerintahan atau lembaga negara dalam memberikan pelayanan kepada publik (Baedhowi, 2007). Letak penilaian keberhasilannya pada kepuasan publik atas proses layanan yang diberikan. Oleh karena itu membutuhkan aparatur yang memahami nilai lokal setempat.

Ide besar ini sebagai bagian yang melengkapi konsep Dessler, sehingga akan memudahkan proses interaksi dan komunikasi dalam memberikan pelayanan. Hasil penataan dengan menggunakan instrumen ini melahirkan aparatur yang mampu menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan globalisasi. Disini terjadi peralihan paradigma aparatur dari *comfort zone* kepada *competitive zone* (Wangsaatmaja Setiawan, 2014 :8).

2.2. Reformasi Birokrasi

Munculnya gagasan reformasi birokrasi dimulai dengan adanya keinginan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Hal ini

berangkat dari sejumlah fakta mengenai kurang efektifnya kinerja pemerintah yang selama ini dipercaya sebagai penyelenggara urusan publik. Pendekatan penyelenggaraan urusan publik yang bersifat sentralistis, non partisipatif serta tidak akomodatif terhadap kepentingan publik pada rezim-rezim terdahulu, menumbuhkan rasa tidak percaya dan bahkan antipati pada rezim yang berkuasa. Terjadinya mal-administrasi yang sering dilakukan oleh birokrasi publik dan meluasnya praktik KKN. Rendahnya profesionalisme aparat, kurang inovasi, tidak dinamis, serta rendahnya mutu pelayanan (Peters,1984:239; Schoorl,1984:169; Islamy,1998:14; Zauhar,1996:1-2; Widodo, 2001:6; Dwiyanto, 2002: 3-5). Perilaku ini menurut Edelman merupakan era anti birokrasi, era anti pemerintah serta era anti institusi. Implikasi nyata dari fenomena semakin rendahnya kepercayaan publik pada pemerintah, berujung pada posisi administrasi publik yang sulit serta tidak menguntungkan. Melalui penerapan prinsip-prinsip *good governance* ini bisa menjadi solusi perbaikan pelaksanaan pelayanan publik sehingga meningkatkan kinerja aparatur negara (Edelman, 1966:171; Dikutip Achmadi, 2015).

Kehadiran *good governance* ini, menunjukkan adanya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari *government* ke arah *governance*. Peran pemerintah yang dianggap terlalu dominatif dan tidak efektif (*bad government*) beralih kepada kolaborasi dalam kesetaraan dan keseimbangan antara sektor publik, sektor swasta dan masyarakat (Pandji Santosa, 2008:1). Tata pemerintahan yang baik dihubungkan dengan penyelenggaraan dan pengelolaan pemerintahan yang bersih, demokratis, dan efektif yang berlandaskan pada prinsip - prinsip, antara lain transparan, akuntabel, profesional, efisien dan efektif. Upaya membangun tata pemerintahan yang baik pada hakikatnya merupakan upaya membangun sistem nilai penyelenggaraan administrasi negara yang menyangkut seluruh aspek berbangsa dan bernegara (Widodo, 2001 : 23).

Dalam hubungan dengan membangun tata kelola pemerintahan yang baik tersebut, Prasjo dan Kurniawan mengemukakan bahwa terciptanya *good governance* didukung oleh keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi. Gagasan ini didasarkan pada penelusurannya terhadap pengalaman sejumlah negara yang menunjukkan bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah yang menentukan

dalam pencapaian kemajuan negara tersebut. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tidak hanya efektif dan efisien tetapi juga mampu menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara (Prasojo dan Kurniawan, 2008).

Penciptaan *good governance* dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas, responsivitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan negara. Implementasi akuntabilitas dilakukan melalui pendekatan strategis, yang akan mengakomodasi perubahan-perubahan cepat yang terjadi pada organisasi dan secepatnya menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut sebagai antisipasi atas tuntutan pihak-pihak yang berkepentingan (Kartiwa, 2005). Sementara itu transparansi sangat penting dalam menghasilkan akuntabilitas di sektor publik. Peters (2007) menekankan bahwa akuntabilitas dan transparansi sangat penting untuk sebuah bentuk pemerintahan yang demokratis. Hal ini ditegaskan bahwa akan membuka ruang pengawasan terhadap pemerintah dari aktor luar yang independen menyediakan sarana untuk mengidentifikasi dan kemudian mempertanyakan tindakan pemerintah" (Peters, 2007: 16). Menurut Prasojo dan Kurniawan, faktor pendorong untuk melakukan reformasi birokrasi di Indonesia adalah tidak adanya akuntabilitas dalam birokrasi. Ketidadaan akuntabilitas ini menyebabkan penggunaan birokrasi sebagai mesin kekuasaan pemerintah. Akuntabilitas dalam birokrasi dimaksudkan, bahwa setiap aktivitas dan penggunaan dana yang dilakukan oleh pemerintah untuk kegiatan pemerintahan dan pembangunan harus dapat dipertanggungjawabkan (Prasojo dan Kurniawan, 2008).

Mengenai reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan bagian dari reformasi administrasi negara, dimana birokrasi merupakan salah satu unsur administrasi negara yang menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan. Jadi reformasi administrasi negara merupakan bagian didalamnya reformasi birokrasi pemerintahan. Adapun pengertian reformasi administrasi itu sendiri masih banyak dimaknai secara berbeda. Konsep reformasi administrasi (*administrative reform*) diidentikkan dengan konsep perubahan administrasi (*administrative change*). Perubahan administrasi mengandung pengertian sebagai suatu proses penyempurnaan (revisi) yang dilakukan secara terus menerus terhadap praktek-

praktek administrasi, organisasi, prosedur, dan seluruh proses dimana administrasi terlibat di dalamnya (Leemans dalam Mutahaba, 1989:25). Caiden (1969: 65) sebagaimana dikutip oleh Irawan (2014) mendefinisikan reformasi administrasi sebagai “*The artificial inducement of administrative transformation against resistance*”, yang berarti bahwa reformasi administrasi merupakan keinginan atau dorongan yang secara sadar (sengaja) dibuat agar terjadi perubahan atau transformasi di bidang administrasi. Definisi ini memiliki tiga konsep yang saling terkait, pertama dari sisi tujuan moral, yakni kebutuhan untuk memperbaiki status quo. Kedua, adanya transformasi buatan yang berangkat dari pengaturan yang ada menuju proses perubahan. Dan yang ketiga, resistensi administrasi, Dalam hal ini resistensi diasumsikan ada (Caiden,1969, dikutip oleh Irawan, 2014). Dengan demikian, reformasi administrasi sesungguhnya tidak hanya sekedar perubahan yang bernuansa internal manajerial, tetapi lebih merupakan perubahan di sektor publik dan pemerintah yang bersifat terencana, instrumental dan organisasional dalam rangka memenuhi atau menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan lingkungannya (Caiden dan Siedentopf, 1982; dikutip Astuti 2010).

Pemahaman secara spesifik mengenai reformasi birokrasi dapat diadopsi dari pemahaman Mark dan David (1997) yang menyatakan *a means to make the administrative system a more effective instrument for social change, a better instrument to bring about politically equality, social justice and economic growth*. Sebagai proses, reformasi birokrasi juga dapat dilihat sebagai berubahnya praktek-praktek tingkah laku, dan struktur birokrasi yang telah mapan (Mark dan David,1997; dikutip Effendi, Ihsan.dkk.2009). Ini berarti reformasi birokrasi merupakan sarana untuk membuat sistem administrasi menjadi instrumen yang lebih efektif untuk perubahan sosial, instrumen yang lebih baik untuk mewujudkan kesetaraan politik, keadilan sosial dan pertumbuhan ekonomi.

Pada bagian lain Khan (1981) mendefinisikan reformasi birokrasi sebagai suatu usaha melakukan perubahan-perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama. Selain itu ditambahkan pula oleh Quah (1976) bahwa reformasi sebagai suatu proses untuk mengubah proses dan prosedur birokrasi publik dan

sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional (Warsito Utomo, 2007:59). Gagasan ini lebih jauh melihat bahwa perubahan harus dilakukan dalam struktur dan kebiasaan birokrat agar lebih efektif, dimana proses dan prosedur lama diubah menjadi nilai baru yang diharapkan.

Dalam konteks yang lebih implementatif, reformasi birokrasi dapat dimaknai sebagai perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi, yang dilakukan secara sadar untuk memposisikan kembali birokrasi yang ideal, dalam rangka menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang dinamis. Perubahan tersebut dilakukan untuk melaksanakan peran dan fungsi birokrasi secara tepat, cepat dan konsisten, guna menghasilkan manfaat sesuai amanat konstitusi. Pemahaman ini sebagaimana terefleksi dari konsep Effendi yang tertuang dalam agenda strategis reformasi birokrasi menuju *good governance*. Effendi menegaskan Reformasi Birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), meliputi aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan, dan pelayanan publik. Nilai yang paling penting dari reformasi birokrasi itu sendiri adalah perubahan *mind set* dan *culture set* serta pengembangan budaya kerja (Effendi, 2007).

Gagasan konseptual reformasi birokrasi di atas, menegaskan bahwa sumber daya aparatur sebagai penggerak utama dalam menentukan keberhasilan perubahan birokrasi. Elemen lainnya merupakan pendukung yang melengkapi upaya pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan demikian upaya menciptakan pemerintahan yang baik dan birokrasi yang ramping, efektif, dan efisien, dimulai dengan pengelolaan sumber daya aparturnya. Pengelolaan tersebut dilakukan secara sistematis dan terencana dengan memperhatikan kebutuhan pegawai dan organisasi. Hal ini sebagaimana disetir oleh Prasodjo bahwa reformasi kepegawaian merupakan salah satu subsistem reformasi birokrasi, dimana keberhasilan reformasi birokrasi akan sangat ditentukan oleh keberhasilan reformasi kepegawaian. Dalam reformasi kepegawaian, yang harus diperhatikan adalah mengenai sistem perekrutan, penggajian, pengukuran kinerja, promosi dan

pengawasan terhadap etika dan perilaku PNS (Prasodjo, 2006:13). Melengkapi perhatian reformasi kepegawaian tersebut, Soesatro (2005) menjelaskan perlunya perbaikan sistem meritokrasi dengan tugas dan pengawasan ketat, kemudian sistem pengembangan karir pegawai, sistem rekrutmen pegawai negeri perlu ditata dan politisasi birokrasi harus dihindarkan, dan terakhir sistem penggajian pegawai negeri yang logis dan sistematis serta sistem jaminan sosial perlu dibenahi.

Dengan demikian perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik di daerah melalui reformasi birokrasi, dimulai dengan mengubah pengelolaan sumber daya aparatur daerah. Proses tersebut dilakukan secara terencana, sistematis, komprehensif dan berkesinambungan dengan memperhatikan aspek kebutuhan organisasi dan kepentingan pegawai. Penataan sistem kepegawaian dengan pola baru ini, akan melahirkan aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera.

2.3. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik dapat terwujud melalui perbaikan menyeluruh birokrasi pemerintahan. Hal ini erat kaitannya dengan menata kembali seluruh elemen-elemen birokrasi baik di pusat maupun di daerah. Seiring dengan tuntutan global dan juga kebutuhan masyarakat terhadap birokrasi yang efektif dan efisien dalam pembangunan, maka perlu dilakukan perubahan terhadap semua aspek dalam proses, prosedur dan sumber daya yang ada, dalam hal ini sumber daya manusia aparatur. Penelitian ini mengasumsikan bahwa pendekatan perbaikan atau perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur di daerah sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan birokrasi.

Sehubungan dengan perbaikan manajemen sumber daya manusia aparatur maka penelitian ini mencoba memahami pengelolaan pegawai di daerah dengan melihat pada aspek-aspek khusus yang berkaitan dengan fungsi *staffing* dalam manajemen sumber daya manusia yang akan dimodifikasi dengan nilai lokal yang

berkembang. Dengan demikian diharapkan mampu mempercepat pelayanan publik di daerah tersebut melalui sumber daya manusia aparatur yang profesional guna mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik.

Untuk lebih memahami aspek-aspek di atas, maka berdasarkan diskusi teori sebelumnya, penelitian ini disesuaikan dengan kerangka konseptual yang secara visual diformulasikan sebagai berikut :

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran



2.4. Proposisi

Berdasarkan pada konsep yang dikemukakan di atas peneliti menyatakan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di daerah sangat ditentukan oleh pertimbangan pengelolaan sumber daya manusia aparatur melalui aspek manajerial dan aspek operasional yang dimodifikasi dengan nilai lokal yang ada .

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan proses yang dilakukan secara bertahap, yakni dari perencanaan dan perancangan penelitian, menentukan fokus penelitian, waktu penelitian, pengumpulan data, analisis, dan penyajian hasil penelitian. Berkenaan dengan topik ini, maka upaya pengungkapannya dirancang dengan metode kualitatif dengan pendekatan Deskriptif. Pemilihan metode ini dimaksudkan untuk menggambarkan pola hubungan antara sumber daya manusia aparatur dengan reformasi birokrasi dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik di daerah. Dalam hal ini, untuk menggambarkan keadaan pengelolaan sumber daya manusia aparatur yang sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan, dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala mengenai implementasi reformasi birokrasi melalui penataan pegawai di daerah (Travers, 1978; Dikutip Sevilla, dkk. 1993 : 71). Setelah melakukan penyelidikan maka selanjutnya menganalisa dan interpretasi terhadap data pengelolaan sumber daya manusia aparatur yang diakhiri dengan kesimpulan-kesimpulan yang didasarkan atas penelitian data.

Dengan penelitian kualitatif diharapkan dapat memperoleh suatu pengertian atau *meaning* dari fenomena yang terjadi untuk dijadikan pelajaran di masa depan. Oleh karena itu, peneliti dalam penelitian kualitatif terlibat terjun ke lapangan dan menjadi instrumen utama (*key instrument*) dalam mengumpulkan data dan menginterpretasikannya, juga situasi alamiah (*natural*) menjadi ciri utama dalam penelitian ini.

3.2. Data Yang Dikumpulkan

Data mengacu pada kumpulan informasi yang terorganisasi, biasanya hasil dari pengalaman, pengamatan, eksperimen. Hal ini dapat terdiri dari angka, kata, atau gambar, terutama karena pengukuran atau pengamatan dari satu set variabel. Data berfungsi sebagai dasar untuk studi penelitian (Yin,R.K.2011:129). Sehubungan dengan penelitian ini, data yang dikumpulkan untuk diolah dan dianalisis adalah data mengenai kedua aspek yang menjadi faktor pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya aparatur di daerah yaitu menyangkut aspek managerial dan aspek operasional yang berdasarkan modifikasi terhadap nilai-nilai lokal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1
Data dan Jenis Data Yang dikumpulkan

No	Aspek Yang dilihat	Indikator	Data Yang Dibutuhkan	Jenis Data
1.	Aspek Operasional1. / Fungsi Staffing	Analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing Pegawai).	Analisis Jabatan	• Sekunder
		2. Perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai.	Analisis Beban Kerja Formasi Penerimaan Pegawai	• Sekunder • Primer/ Sekunder
		3. Seleksi calon Pegawai.	Data Seleksi Pegawai (jumlah)	• Primer
		4. Orientasi dan pelatihan pegawai baru.	Kegiatan Pra-jabatan	• Primer/ Sekunder
		5. Pengelolaan gaji (kompensasi pegawai).	Sistem penggajian dan honorarium lainnya Pengelolaan Pensiun	• Primer/ Sekunder • Primer/ Sekunder
		6. Pemberian insentif dan manfaat.	Penghargaan (bentuk dan jumlah)	• Primer/ Sekunder
		7. Penilaian kinerja.	Sistem penilaian (SAKIP)	• Primer/ Sekunder
		8. Pembinaan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).	Pembinaan dan Sanksi disiplin Sosialisasi Seminar Kursus	• Primer/ Sekunder • Primer/ Sekunder
		9. Pelatihan pegawai dan pengembangan manajer.	Diklat pegawai setiap tahunnya	• Sekunder

No	Aspek Yang dilihat	Indikator	Data Yang Dibutuhkan	Jenis Data
		10. Membangun komitmen pegawai (budaya kerja).	• Pengembangan budaya kerja	• Primer/ Sekunder
2.	Nilai lokal yang berkembang dalam masyarakat	1. Bahasa Daerah	• Bahasa daerah yang dominan dalam masyarakat	• Primer/ Sekunder
		2. Agama	• Agama yang berkembang/dianut masyarakat	• Primer/ Sekunder

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan serta mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab masalah penelitian. Teknik pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi, dan sebaliknya. Dengan demikian, tahap ini tidak boleh salah dan harus dilakukan dengan cermat sesuai prosedur.

Berdasarkan data yang telah ditentukan sebelumnya, maka ditindaklanjuti dengan melakukan pengumpulan sesuai dengan teknik tertentu guna memperoleh keakuratan agar kebutuhan data dalam analisis terpenuhi. Adapun langkah-langkah pengambilan data dalam penelitian kualitatif menurut Creswell sebagai berikut : 1)Menetapkan batasan penelitian; 2)Mengumpulkan informasi melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan materi visual; dan 3)Mengembangkan tata urutan untuk merekam informasi (Creswell, 1994)

Berkenaan dengan penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1) Wawancara;

Peneliti melakukan wawancara melalui tatap muka dan email dengan informan. Wawancara mendalam menggunakan pertanyaan semiterstruktur dan umumnya terbuka serta dimaksudkan untuk memperoleh pandangan dan pendapat dari para informan. Peneliti mencatat informasi dari wawancara dengan membuat catatan tulisan tangan dan *audiotaping*.

2) Dokumentasi;

Pengumpulan dokumen digunakan untuk mendukung keterangan keterangan dan fakta-fakta yang berhubungan dengan penelitian. Adapun data-data dokumen yang diambil dari buku-buku, dokumentasi, dan arsip-arsip yang terkait dengan regulasi nasional maupun lokal, laporan penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Sumedang yang menjadi lokus penelitian.

3) Observasi

Observasi dimaksud dengan melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala yang berkaitan dengan objek penelitian ditempat penelitian. Dengan melihat secara langsung aktivitas penyelenggaraan pemerintahan khususnya pengelolaan pegawai di Daerah Kabupaten Sumedang yang menjadi lokus penelitian.

Untuk lebih jelasnya mengenai teknik pengumpulan data ini maka dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2
Teknik Pengumpulan Data

No	Indikator	Data Yang Dibutuhkan	Teknik Pengumpulan Data
1.	Analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing Pegawai).	• Analisis Jabatan	• Dokumentasi • Wawancara
2.	Perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai.	• Analisis Beban Kerja • Formasi Penerimaan Pegawai	• Dokumentasi • Wawancara • Dokumentasi
3.	Seleksi calon Pegawai.	• Mekanisme Seleksi Pegawai (jumlah)	• Dokumentasi • Wawancara
4.	Orientasi dan pelatihan pegawai baru.	• Kegiatan Prajabatan	• Dokumentasi • Wawancara
5.	Pengelolaan gaji (kompensasi pegawai).	• Sistem penggajian dan honorarium lainnya • Pengelolaan Pensiun	• Dokumentasi • Wawancara
6.	Pemberian insentif dan manfaat.	• Penghargaan (bentuk dan jumlah)	• Dokumentasi • Wawancara
7.	Penilaian kinerja.	• Sistem penilaian (SAKIP)	• Dokumentasi
8.	Pembinaan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).	• Sosialisasi • Seminar • kursus • Pembinaan dan Sanksi disiplin	• Wawancara • Wawancara • Wawancara • Dokumentasi • Wawancara
9.	Pelatihan pegawai dan pengembangan manajer.	• Diklat pegawai setiap tahunnya	• Dokumentasi
10.	Pengembangan Budaya kerja / Membangun komitmen pegawai (budaya kerja).	• Pengembangan budaya kerja	• Wawancara
11.	Bahasa Daerah	• Bahasa daerah yang dominan dalam masyarakat	• Wawancara
12.	Agama	• Agama yang berkembang / dianut masyarakat	• Wawancara

Adapun kegiatan pengumpulan data yang di peroleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut berpedoman pada panduan yang telah disusun berdasarkan aspek yang akan diamati yang kemudian secara operasional dituangkan dalam dimensi penelitian dan indikator-indikator. Untuk itu peneliti membutuhkan alat bantu (instrumen penelitian) yang berupa :

1. Peneliti menggunakan protokol observasi selama penelitian. Pedoman observasi digunakan agar peneliti dapat melakukan pengamatan sesuai dengan tujuan penelitian. Pedoman observasi disusun berdasarkan rencana observasi terhadap perilaku obyek yang diteliti. Protokol ini untuk membedakan:
 - a) *catatan-catatan deskriptif* (deskripsi mengenai informan, rekonstruksi dialog, deskripsi mengenai *setting* fisik, catatan tentang peristiwa dan aktivitas tertentu).
 - b) *catatan-catatan reflektif* (pengetahuan pribadi peneliti, seperti spekulasi, perasaan, masalah, gagasan, dugaan, kesan, dan prasangka).
 - c) *informasi demografis*, seperti jam, tanggal, dan lokasi dimana peneliti saat itu berada.
2. Selain itu, peneliti menggunakan protokol wawancara ketika mengajukan pertanyaan dan merekam jawaban-jawaban selama wawancara kualitatif. Pedoman wawancara digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Pedoman ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Adapun protokol wawancara yang mencakup komponen-komponen sebagai berikut:
 - a) Judul
 - b) Instruksi-instruksi untuk pewawancara
 - c) Pertanyaan kunci pada penelitian
 - d) Pemeriksaan untuk melanjutkan pertanyaan penelitian
 - e) Waktu tunda untuk mencatat respon-respon dari informan
 - f) Ucapan terima kasih kepada informan

3. Selanjutnya, peneliti merekam informasi dari informan menggunakan catatan-tangan, dengan *audiotape*, atau dengan *videotape*. Jika *videotape* digunakan, peneliti harus tetap mentranskrip hasil rekaman *videotape* ini. Alat perekam berguna sebagai alat bantu pada saat wawancara, agar peneliti dapat berkonsentrasi pada proses pengambilan data tanpa harus berhenti untuk mencatat jawaban-jawaban dari subjek. Dalam pengumpulan data, alat perekam baru dapat dipergunakan setelah mendapat ijin dari subjek untuk mempergunakan alat tersebut pada saat wawancara berlangsung.
4. Untuk dokumen dan materi-materi visual, dapat direkam atau dicatat sesuai keinginan peneliti. Rekaman atau catatan haruslah merefleksikan informasi mengenai dokumen tersebut atau materi lain serta gagasan-gagasan inti dalam dokumen.
5. Peneliti juga perlu memberikan komentar tentang nilai dan reliabilitas sumber yang telah tersedia pada data yang telah didapatkan.

3.4. Sumber Data

Setelah menentukan data dan teknik pengumpulan data maka langkah selanjutnya adalah menentukan sumber data. Dalam penelitian kualitatif, diperlukan untuk mengidentifikasi parameter pengumpulan data, yaitu menetapkan secara sengaja (*purposefully*) informan atau dokumen atau materi visual yang dapat menjawab pertanyaan penelitian. Menurut Miles dan Huberman, perlu mempertimbangkan lokasi penelitian (*setting*), aktor-aktor (*actors*) yang akan diwawancarai, peristiwa (*events*) atau kejadian apa yang akan dirasakan oleh aktor yang akan dijadikan topik wawancara dan observasi, dan proses (*process*), yaitu sifat peristiwa yang akan dirasakan aktor-aktor dalam lokasi penelitian (Miles dan Huberman, 1984 dikutip Creswell, 1994). Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Dalam pemahaman Lofland dan Lofland (1984:47) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan

tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.¹ Dengan demikian sumber data dimaksud adalah orang yang dalam hal ini dijadikan informan.

Berkenaan dengan penelitian ini, sumber data yang pada prinsipnya informan adalah orang-orang yang benar-benar mengetahui dan atau terlibat langsung dengan fokus permasalahan sehingga peneliti dapat merangkum informasi yang penting dalam fokus penelitian. Penentuan informan dilakukan atas pertimbangan pemahaman terhadap objek yang diteliti dalam hal ini terkait dengan pengelolaan sumber daya aparatur di daerah. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* dengan memperhatikan kecukupan pengetahuan dan kemampuan menjelaskan keadaan yang sebenarnya tentang obyek penelitian. Yang dimaksud adalah orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi informan harus memiliki banyak pengalaman tentang masalah penelitian dan secara sukarela menjadi sumber informasi meskipun tidak secara formal, mereka dapat memberikan pandangannya dari dalam tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat.

Untuk mendukung hal tersebut maka penulis menentukan informan kunci yang dianggap memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang dikaji/diteliti. Informan kunci (*key informan*) ini dipilih diawal secara *purposive* (*purposive sampling*). Adapun Informan kunci yang dimaksud adalah :

- a) Perumus dan Pengambil Kebijakan Kepegawaian;
- b) Pengelola Kepegawaian Daerah.
- c) Pegawai Daerah

¹Lebih lengkapnya lihat dalam Lofland, John dan Lyn H. Lofland. 1984. *Analyzing Social Setting : A guide To Qualitative Observation and Analysis*, Belmont, Cal : Wadsworth Publishing Company.

3.5. Teknik Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut kemudian diolah secara sistematis sehingga bermanfaat bagi kebutuhan analisis terkait topik penelitian. Untuk itu peneliti menetapkan teknik pengolahan data tersebut sebagai berikut :

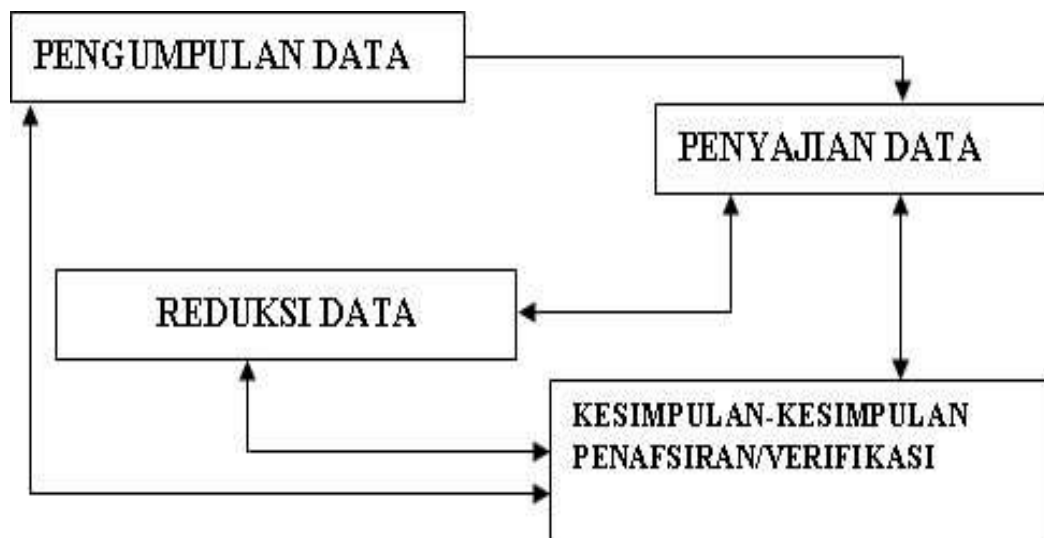
1. *Editing*, yaitu teknik mengolah data dengan cara meneliti kembali data yang telah diperoleh dari lapangan, baik yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi maupun melalui dokumentasi, guna menghindari kekeliruan dan kesalahan. *Editing* dalam penelitian ini digunakan pada penyajian hasil wawancara berupa kalimat-kalimat yang kurang baku disajikan dengan menggunakan kalimat baku dan bahasa yang mudah dimengerti.
2. *Interpretasi*, yaitu memberikan penafsiran atau penjabaran atas hasil penelitian untuk dicari makna yang lebih luas dengan menghubungkan jawaban yang diperoleh dengan data lainnya.

3.6. Analisis Data

Banyak pandangan para ahli mengenai teknik analisa data kualitatif yang intinya memberikan pemahaman mengenai tahapan-tahapan yang diperlukan dalam melakukan pengolahan dan kemudian analisis data yang telah dikumpulkan. Analisis data dalam penelitian kualitatif di Kabupaten Sumedang dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi, selama pelaksanaan penelitian di lapangan dan setelah selesai penelitian di lapangan. Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisasi data yang diperoleh kedalam sebuah kategori, menjabarkan data kedalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah penelitian dalam bentuk laporan dan membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami.

Sehubungan dengan tema yang diambil ini dan berdasarkan pertimbangan kemudahan mengolah data dengan tingkat validitas yang tinggi, sehingga mencapai hasil penelitian sebagaimana tujuan yang ditetapkan maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut:

Gambar.3.1.
Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif
Menurut Miles dan Huberman



Komponen-komponen analisis data model interaktif dijelaskan sebagai berikut :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Dalam tahapan reduksi data peneliti memilih hal-hal pokok dan memfokuskan pada hal-hal penting dalam penelitian. Kemudian melakukan analisis menajam, menggolongkan, mengarahkan penelitian terhadap indikator-indikator yang sudah dibuat sebelumnya. Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum,

memilih dan memfokuskan data pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara memilah-milah, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Tahap kedua adalah penyajian data, data yang sudah disusun dan dikelompokkan adalah data-data yang didapat dari lapangan. Dalam penyajian data informasi-informasi yang sudah disusun ditarik sebuah kesimpulan dan tindakan-tindakan yang harus dilakukan. Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk CW (Catatan Wawancara), CL (Catatan Lapangan) dan CD (Catatan Dokumentasi). Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks.

3. Verifikasi (*Conclusion Drawing*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

3.7. Triangulasi Data

Trianggulasi dimaksud lebih kepada penggunaan dua atau lebih sumber untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh. Dalam hal ini peneliti akan menggunakan *Data triangulation* (trianggulasi dalam hal metode pengumpulan

data); *Data triangulation* yaitu penggunaan lebih dari satu metode pengumpulan data dalam kasus tunggal. Metode pengumpulan data yang pada umumnya dilakukan dalam penelitian kualitatif, yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, dan lain sebagainya. Mengingat sifat penelitian kualitatif yang dinamis, maka penggunaan data triangulasi dalam penelitian ini sangat diperlukan.

3.8. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan; Memuat latar belakang penelitian, tujuan penelitian serta manfaat penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka; Mendiskusikan konsep dan teori yang sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditentukan, kemudian merumuskan kerangka pemikiran yang diteruskan dengan membuat proposi untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Bab III Metode Penelitian; Menjelaskan tata cara penelitian yang meliputi desain penelitian, data yang dikumpulkan, teknik pengumpulan data, sumber data, teknik pengolahan data, analisa data dan triangulasi data serta lokasi, waktu, jadwal dan sistematika penulisan.

Bab IV Analisis Aspek Internal/ Aspek Fungsi Staffing; akan membahas mengenai 1) Analisis Pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan). 2) Perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai. 3) Memilih calon pegawai. 4) Orientasi dan pelatihan pegawai baru. 5) Mengelola gaji dan tunjangan (kompensasi). 6) Memberikan insentif dan manfaat. 7) Menilai kinerja. 8) Pembinaan dan sanksi (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan). 9) Pelatihan karyawan dan pengembangan manajer. 10) Pengembangan budaya Kerja (Membangun komitmen karyawan).

Bab V Analisis Nilai Lokal Yang berkembang; akan membahas mengenai penggunaan nilai Bahasa dan Agama yang berkembang dalam pengelolaan SDM Aparatur

Bab VI Penutup; Memuat simpulan hasil penelitian dan saran untuk penelitian lanjutan.

3.9. Lokasi, Waktu Dan Jadwal Penelitian

Penelitian di laksanakan di Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat. Adapun waktu penelitian dilaksanakan selama 6 (enam) bulan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Pemerintahan Kabupaten Sumedang

Luas Wilayah Kabupaten Sumedang adalah 155.871,98 Ha sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Sumedang Tahun 2011 - 2031 yang terdiri dari 26 kecamatan terbagi ke dalam 270 desa dan 7 kelurahan. Kecamatan yang paling luas wilayahnya adalah Kecamatan Buahdua (6,91%) dari total luasan Kabupaten Sumedang, sedangkan yang paling kecil luas wilayahnya adalah Kecamatan Cisarua (1,14 %).

Batas administratif Kabupaten Sumedang tersebut terletak pada posisi 060 34' 46,18" - 7° 00' 56,25" Lintang Selatan dan 107° 01' 45,63" - 108° 12' 59,04" Bujur Timur. Letak geografis wilayah administratif Kabupaten Sumedang berbatasan langsung dengan wilayah administratif :

- Sebelah Utara : Kabupaten Indramayu;
- Sebelah Selatan : Kabupaten Garut dan Kabupaten Bandung;
- Sebelah Barat : Kabupaten Bandung Barat dan Kabupaten Subang;
- Sebelah Timur : Kabupaten Majalengka.

Jumlah penduduk Kabupaten Sumedang saat ini adalah sebesar 1.142.097 jiwa dengan kepadatan penduduk 7,33 jiwa/km². Kecamatan yang memiliki jumlah penduduk terpadat adalah Kecamatan Jatinangor yaitu sebesar 113.234 jiwa dengan tingkat kepadatan 35,83 jiwa/km², sedangkan kecamatan yang jumlah penduduknya paling sedikit adalah Kecamatan Surian yang memiliki jumlah penduduk sebesar 10.972 jiwa, dengan kepadatan penduduk 1,55 jiwa/km².

Berdasarkan Perda Kabupaten Sumedang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang, kelembagaan perangkat daerah di Kabupaten Sumedang saat ini terdiri dari :

1. Sekretariat Daerah: (3 Staf Ahli, 3 Asisten, dan 11 Bagian)

- a. Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik
- b. Staf Ahli Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan
- c. Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia
- d. Asisten Pemerintahan:
 - 1) Bagian Tata Pemerintahan
 - 2) Bagian Hukum
 - 3) Bagian Organisasi
 - 4) Bagian Kerjasama
- e. Asisten Pembangunan:
 - 1) Bagian Ekonomi
 - 2) Bagian Kesejahteraan Rakyat
 - 3) Bagian Pengendalian Pembangunan
- f. Asisten Administrasi:
 - 1) Bagian Umum
 - 2) Bagian Humas dan Protokol
 - 3) Bagian Keuangan
 - 4) Bagian Pengelolaan Barang Daerah
- 2. Sekretariat DPRD
- 3. Inspektorat
- 4. Dinas Pendidikan
- 5. Dinas Kesehatan
- 6. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
- 7. Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan
- 8. Sat Pol PP
- 9. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- 10. Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan
- 11. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
- 12. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
- 13. Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
- 14. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
- 15. Dinas Perhubungan

16. Dinas Komunikasi, Informatika Persandian, dan Statistik
17. Dinas Koperasi dan Usaha Kecil, Menengah, Perdagangan dan Perindustrian
18. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
19. Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga
20. Dinas Arsip dan Perpustakaan
21. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan
22. Dinas Perikanan dan Peternakan
23. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah
24. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia
25. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
26. Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah
27. Badan Penanggulangan Bencana Daerah
28. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik
29. Rumah Sakit Umum Daerah
30. Kecamatan, terdiri atas 26 Kecamatan yaitu :
 - 1) Kecamatan Jatinangor
 - 2) Kecamatan Cimanggung
 - 3) Kecamatan Tanjungsari
 - 4) Kecamatan Pamulihan
 - 5) Kecamatan Sumedang Selatan
 - 6) Kecamatan Sumedang Utara
 - 7) Kecamatan Cimalaka
 - 8) Kecamatan Paseh
 - 9) Kecamatan Darmaraja
 - 10) Kecamatan Situraja
 - 11) Kecamatan Wado
 - 12) Kecamatan Rancakalong
 - 13) Kecamatan Tanjungkerta
 - 14) Kecamatan Conggeang
 - 15) Kecamatan Buahdua
 - 16) Kecamatan Jatinunggal

- 17) Kecamatan Jati Gede
- 18) Kecamatan Tomo
- 19) Kecamatan Ujungjaya
- 20) Kecamatan Cisitu
- 21) Kecamatan Sukasari
- 22) Kecamatan Ganeas
- 23) Kecamatan Cisarua
- 24) Kecamatan Cibugel
- 25) Kecamatan Tanjungmedar
- 26) Kecamatan Surian

31. Kelurahan, terdiri atas 7 Kelurahan yaitu :

- 1) Kelurahan Talun
- 2) Kelurahan KotaKaler
- 3) Kelurahan Cipamengpeuk
- 4) Kelurahan Situ
- 5) Kelurahan Regol Wetan
- 6) Kelurahan Pasanggrahan Baru
- 7) Kelurahan Kota Kulon

Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Kabupaten Sumedang (data September, 2017) berjumlah 11.395 orang. Berikut rekapitulasi data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang berdasarkan unit kerja dan golongan:

Tabel 4.1
Data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang
Berdasarkan Unit Kerja dan Golongan
Tahun 2017

No	Unit Kerja	Golongan I					Golongan II					Golongan III					Golongan IV					Jlh.	Total
		Ia	Ib	Ic	Id	Jlh.	IIa	IIb	IIc	IId	Jlh.	IIIa	IIIb	IIIc	IIId	Jlh.	IVa	IVb	IVc	IVd	IVe		
1.	Sekretariat Daerah	-	-	1	-	1	5	18	39	1	63	30	41	32	19	122	10	11	3	1	-	25	211
2.	Sekretariat DPRD	-	-	-	-	-	2	4	7	2	15	4	7	2	6	19	4	3	1	-	-	8	42
3.	Dinas Pendidikan	1	-	35	3	39	133	91	130	73	427	657	740	478	305	2180	3004	1509	23	-	-	4539	7182
4.	Dinas Kesehatan	-	-	4	-	4	6	9	155	114	284	138	140	112	254	644	43	5	1	-	-	49	981
5.	Dinas PU dan P Ruang	-	-	3	2	5	15	48	57	10	130	13	32	22	9	76	4	1	1	-	-	6	217
6.	Dinas Perumahan, KPP	-	-	1	-	1	2	7	16	2	27	17	27	9	9	62	2	2	-	-	-	4	94
7.	Dinas Sosial, P3A	-	-	2	-	2	-	2	4	1	7	1	8	4	10	23	6	1	1	-	-	8	40
8.	Dinas Nakertrans	-	-	-	2	2	2	1	3	2	8	2	10	8	17	37	9	3	-	-	-	12	59
9.	Dinas LH dan Kehutanan	-	-	12	36	48	7	52	13	4	76	17	24	15	12	68	8	1	1	-	-	10	202
10.	Dinas Kependudukan Capil	-	-	-	1	1	3	2	13	-	18	4	8	7	5	24	4	1	2	-	-	7	50
11.	Dinas PMD	-	-	-	-	-	4	1	5	2	12	5	6	6	8	25	5	1	1	-	-	7	44
12.	Dinas P. Penduduk KB	-	-	-	-	-	1	2	8	-	11	7	12	5	48	72	15	2	-	-	-	17	100

No	Unit Kerja	Golongan I					Golongan II					Golongan III					Golongan IV					Total	
		Ia	Ib	Ic	Id	Jlh.	IIa	IIb	IIc	IId	Jlh.	IIIa	IIIb	IIIc	IIId	Jlh.	IVa	IVb	IVc	IVd	IVe		Jlh.
13.	Dinas Perhubungan	-	-	1	-	1	5	3	20	2	30	2	15	8	8	33	3	3	1	-	-	7	71
14.	Dinas Kominsan Statistik	-	-	-	-	-	1	3	5	-	9	4	7	5	9	25	6	1	1	-	-	8	42
15.	Dinas Koperasi, UKM, PP	1	-	4	3	8	6	12	6	2	26	5	15	10	10	40	6	1	1	-	-	8	82
16.	Dinas P Modal PTSP	-	-	-	-	-	-	-	6	2	8	-	12	11	6	29	3	2	1	-	-	6	43
17.	Dinas Pariwisata, Budpemor	-	-	-	1	1	3	3	3	3	12	5	13	4	6	28	4	2	2	-	-	8	49
18.	Dinas Arsip dan Perpustakaan	-	-	1	-	1	1	-	5	1	7	4	4	2	6	16	3	2	1	-	-	6	30
19.	Dinas Pertanian K Pangan	-	-	1	-	1	4	5	23	8	40	23	41	53	46	163	17	6	4	-	-	27	231
20.	Dinas Perikanan Peternakan	-	-	1	-	1	-	2	6	3	11	6	12	18	20	56	6	1	1	-	-	8	76
21.	B3P Daerah	-	-	1	-	1	2	3	5	-	10	8	11	15	9	43	3	3	1	-	-	7	61
22.	Badan Kepegawaian PSDM	-	-	-	-	-	2	2	5	-	9	13	6	14	4	37	4	1	1	-	-	6	52
23.	Badan PKAD	-	-	-	-	-	2	1	14	1	18	8	18	14	7	47	6	1	1	-	-	8	73
24.	Badan PPD	-	-	1	-	1	1	5	11	1	18	6	19	12	10	47	4	1	1	-	-	6	72
25.	Inspektorat	-	-	-	-	-	2	1	2	-	5	4	15	5	8	32	9	11	1	-	-	21	58
26.	Satpol PP	-	-	1	-	1	4	4	16	2	26	6	5	4	11	26	7	2	1	-	-	10	63
27.	RSUD	-	-	-	-	-	2	17	42	26	87	78	116	66	106	366	32	9	6	2	-	49	502
28.	Kantor Kesbangpol	-	-	-	-	-	2	-	6	-	8	-	2	2	2	6	1	1	-	-	-	2	16

No	Unit Kerja	Golongan I					Golongan II					Golongan III					Golongan IV					Total	
		Ia	Ib	Ic	Id	Jlh.	IIa	IIb	IIc	IId	Jlh.	IIIa	IIIb	IIIc	IIId	Jlh.	IVa	IVb	IVc	IVd	Ive		Jlh.
29.	BPBD	-	-	-	-	-	-	1	4	-	5	1	4	3	1	9	-	-	1	-	-	1	15
30.	Kecamatan Jatinangor	-	-	1	-	1	-	1	3	-	4	2	2	4	6	14	2	1	-	-	-	3	22
31.	Kecamatan Cimanggung	-	-	-	-	-	2	2	3	1	8	2	6	2	4	14	2	1	-	-	-	3	25
32.	Kecamatan Tanjungsari	-	-	-	-	-	-	3	2	-	5	6	7	3	4	20	2	1	-	-	-	3	28
33.	Kecamatan Pamulihan	-	-	2	-	2	3	-	5	-	8	8	1	2	4	15	1	1	-	-	-	2	27
34.	Kecamatan Sumedang Sel	-	-	-	-	-	1	3	1	-	5	-	4	3	4	11	1	1	-	-	-	2	18
35.	Kecamatan Sumedang Utara	-	-	-	-	-	2	4	4	-	10	2	3	2	4	11	2	-	-	-	-	2	23
36.	Kecamatan Cimalaka	-	-	-	-	-	1	4	2	-	7	-	6	1	5	12	1	1	-	-	-	2	21
37.	Kecamatan Paseh	-	-	-	-	-	1	2	1	-	4	6	3	1	4	14	1	1	-	-	-	2	20
38.	Kecamatan Darmaraja	-	-	-	-	-	1	2	5	-	8	10	4	3	2	19	2	-	-	-	-	2	29
39.	Kecamatan Situraja	-	-	-	1	1	1	2	1	1	5	7	6	2	4	19	1	1	-	-	-	2	27
40.	Kecamatan Wado	-	-	-	2	2	1	2	3	2	8	3	1	1	4	9	1	1	-	-	-	2	21
41.	Kecamatan Rancakalong	-	-	-	-	-	1	-	5	-	6	3	6	2	5	16	1	1	-	-	-	2	24
42.	Kecamatan Tanjungkerta	-	-	1	-	1	-	2	5	-	7	4	1	3	1	9	3	1	-	-	-	4	21

No	Unit Kerja	Golongan I					Golongan II					Golongan III					Golongan IV					Total	
		Ia	Ib	Ic	Id	Jlh.	IIa	IIb	IIc	IId	Jlh.	IIIa	IIIb	IIIc	IIId	Jlh.	IVa	IVb	IVc	IVd	IVe		Jlh.
43.	Kecamatan Conggeang	-	-	-	1	1	-	1	4	1	6	1	3	2	3	9	1	1	-	-	-	2	18
44.	Kecamatan Buahdua	-	-	-	1	1	1	1	4	-	6	3	-	3	3	9	1	1	-	-	-	2	18
45.	Kecamatan Jatinunggal	-	-	-	-	-	-	4	3	-	7	2	2	2	4	10	2	-	-	-	-	2	19
46.	Kecamatan Jatigede	-	-	1	-	1	2	1	3	-	6	4	3	2	3	12	1	1	-	-	-	2	21
47.	Kecamatan Tomo	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2	3	-	5	2	10	1	1	-	-	-	2	14
48.	Kecamatan Ujungjaya	-	-	-	-	-	2	6	1	-	9	2	4	5	1	12	1	1	-	-	-	2	23
49.	Kecamatan Cisu	-	-	-	-	-	-	1	2	-	3	5	1	3	3	12	1	1	-	-	-	2	17
50.	Kecamatan Sukasari	-	-	-	-	-	1	1	5	-	7	4	3	4	4	15	-	-	-	-	-	-	22
51.	Kecamatan Ganeas	-	-	-	1	1	2	-	1	-	3	2	1	5	3	11	2	1	-	-	-	3	18
52.	Kecamatan Cisarua	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	6	3	4	2	15	2	-	-	-	-	2	19
53.	Kecamatan Cibugel	-	-	1	-	1	3	1	2	-	6	-	1	2	3	6	3	-	-	-	-	3	16
54.	Kecamatan Tanjungmedar	-	-	-	-	-	-	3	2	-	5	3	3	3	3	12	1	1	-	-	-	2	19
55.	Kecamatan Surian	-	-	-	-	-	-	1	6	-	7	1	-	4	2	7	1	1	-	-	-	2	16
56.	Kelurahan Pasanggrahan B	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	3	2	2	7	-	-	-	-	-	-	8

No	Unit Kerja	Golongan I					Golongan II					Golongan III					Golongan IV					Total	
		Ia	Ib	Ic	Id	Jlh.	IIa	IIb	IIc	IId	Jlh.	IIIa	IIIb	IIIc	IIId	Jlh.	IVa	IVb	IVc	IVd	IVe		Jlh.
57.	Kelurahan Regolwetan	-	-	-	-	-	1	-	1	-	2	1	2	2	-	5	1	-	-	-	-	1	8
58.	Kelurahan Cipameungpeuk	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	2	3	1	6	-	-	-	-	-	-	7
59.	Kelurahan Kotakulon	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	-	4	3	1	8	-	-	-	-	-	-	10
60.	Kelurahan Talun	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	2	3	-	8	-	-	-	-	-	-	8
61.	Kelurahan Kotakaler	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	2	4	-	7	-	-	-	-	-	-	8
62.	Kelurahan Situ	-	-	-	1	1	-	-	1	-	1	-	1	3	2	6	-	-	-	-	-	-	8
63.	Akademi Keperawatan	-	-	1	-	1	-	1	9	1	11	1	4	5	5	15	1	6	-	-	-	7	34
JUMLAH		2	-	77	55	134	244	350	717	268	1579	1163	1464	1044	1069	4740	3267	1613	59	3	-	4942	11395

Sumber : data diolah dari <https://mcapsumedang.files.wordpress.com/2017/09/unit-kerja-gol.pdf>, diunduh 10 Oktober 2017.

Dari tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa total jumlah PNS Kabupaten Sumedang berjumlah 11.395 orang, dengan rincian PNS Gol I total berjumlah 134 orang, Gol II berjumlah 1.579 orang, Gol III berjumlah 4.740 orang dan Gol IV berjumlah 4.942 orang. Jumlah PNS terbanyak yaitu pada unit kerja Dinas Pendidikan berjumlah total 7.182 orang atau 63,05 % dari jumlah total PNS di Kabupaten Sumedang dengan rincian, Gol I berjumlah 39 orang, Gol II berjumlah 427 orang, Gol III berjumlah 2.180 orang dan 4.539 orang Gol IV. Hal ini juga menunjukkan terdapat 91,85 % PNS yang bergolongan IV bertugas di Dinas Pendidikan saat ini (termasuk jumlah guru PNS di Kabupaten Sumedang). Sedangkan jumlah PNS terbanyak kedua yaitu pada Dinas Kesehatan dengan total berjumlah 981 orang atau 8,61 %.

Keadaan jumlah PNS Kabupaten Sumedang juga dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini, yang menyajikan tingkat pendidikan PNS dan CPNS pada masing-masing unit kerja. Pada tabel 4.2, dapat diketahui bahwa dari total jumlah PNS Kabupaten Sumedang berjumlah 11.395 orang, rincian tingkat pendidikan yaitu: SD berjumlah 66 orang, SLTP berjumlah 324 orang, SLTA berjumlah 1.710 orang, D-1 berjumlah 59 orang, D-2 berjumlah 1.292 orang, D-3 berjumlah 1.050 orang, D-4 termasuk S-1 berjumlah 6.324 orang, S-2 berjumlah 560 orang, dan PNS yang telah berijazah doktor (S-3) berjumlah 10 orang. Hal ini menunjukkan PNS dengan tingkat pendidikan D-4/S-1 lebih banyak dengan presentase 55, 50% dari jumlah total PNS yang ada, dan pada tingkat SLTA dengan persentase 15,01%.

Selanjutnya untuk gambaran usia dan masa kerja PNS Kabupaten Sumedang dapat disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.2
Data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang
Berdasarkan Unit Kerja dan Tingkat Pendidikan
Tahun 2017

No	Unit Kerja	SD	SLTP	SLTA	D-I	D-II	D-III	DIV/ S1	S2	S3	JUMLAH
1.	Sekretariat Daerah	2	3	71	-	-	7	97	30	1	211
2.	Sekretariat DPRD	2	2	13	-	-	1	13	11	-	42
3.	Dinas Pendidikan	16	173	456	29	1281	134	4887	204	2	7182
4.	Dinas Kesehatan	1	10	200	23	3	531	197	16	-	981
5.	Dinas PU dan P Ruang	9	21	108	-	-	13	47	18	1	217
6.	Dinas Perumahan, KPP	1	2	36	-	-	6	42	7	-	94
7.	Dinas Sosial, P3A	2	1	10	-	-	1	18	7	1	40
8.	Dinas Nakertrans	-	2	17	-	2	3	24	10	1	5912
9.	Dinas LH dan Kehutanan	12	45	74	1	-	7	47	16	-	202
10.	Dinas Kependudukan Capil	2	2	17	-	-	-	24	5	-	50
11.	Dinas PMD	1	1	13	-	-	2	24	3	-	44
12.	Dinas P. Penduduk KB	-	-	41	1	-	8	46	4	-	100
13.	Dinas Perhubungan	2	4	31	-	1	-	27	6	-	71
14.	Dinas Kominsan Statistik	-	-	13	-	-	3	21	5	-	42
15.	Dinas Koperasi, UKM, PP	4	8	34	-	-	4	22	10	-	82
16.	Dinas P Modal PTSP	-	1	6	-	-	9	19	8	-	43

No	Unit Kerja	SD	SLTP	SLTA	D-I	D-II	D-III	DIV/ S1	S2	S3	JUMLAH
17.	Dinas Pariwisata, Budpemor	-	3	13	-	-	8	20	5	-	49
18.	Dinas Arsip dan Perpustakaan	-	3	9	-	-	1	12	5	-	30
19.	Dinas Pertanian K Pangan	-	2	70	2	1	17	122	17	-	231
20.	Dinas Perikanan Peternakan	-	1	23	-	1	8	39	4	-	76
21.	B3P Daerah	-	1	12	-	-	5	24	17	2	61
22.	Badan Kepegawaian PSDM	-	-	13	-	-	8	23	8	-	52
23.	Badan PKAD	-	-	20	-	-	6	31	16	-	73
24.	Badan PPD	-	3	19	-	-	4	28	17	1	72
25.	Inspektorat	-	1	4	-	-	2	36	15	-	58
26.	Satpol PP	2	1	27	1	-	-	26	6	-	63
27.	RSUD	1	1	91	2	1	226	149	31	-	502
28.	Kantor Kesbangpol	1	-	7	-	-	-	6	2	-	16
29.	BPBD	-	-	6	-	-	3	6	-	-	15
30.	Kecamatan Jatinangor	1	-	6	-	-	4	10	1	-	22
31.	Kecamatan Cimanggung	-	1	11	-	1	-	11	1	-	25
32.	Kecamatan Tanjungsari	-	-	7	-	-	2	15	4	-	28
33.	Kecamatan Pamulihan	4	-	6	-	-	5	11	1	-	27
34.	Kecamatan Sumedang Sel	-	1	7	-	-	-	9	1	-	18

No	Unit Kerja	SD	SLTP	SLTA	D-I	D-II	D-III	DIV/ S1	S2	S3	JUMLAH
35.	Kecamatan Sumedang Utara	-	1	12	-	-	-	8	2	-	23
36.	Kecamatan Cimalaka	-	-	9	-	-	1	9	2	-	21
37.	Kecamatan Paseh	-	2	8	-	-	2	7	1	-	20
38.	Kecamatan Darmaraja	-	-	12	-	-	2	13	2	-	29
39.	Kecamatan Situraja	-	3	13	-	-	1	6	4	-	27
40.	Kecamatan Wado	-	4	7	-	-	1	8	1	-	21
41.	Kecamatan Rancakalong	-	1	12	-	-	2	8	1	-	24
42.	Kecamatan Tanjungkerta	1	1	9	-	-	1	6	3	-	21
43.	Kecamatan Conggeang	-	2	7	-	-	-	7	2	-	18
44.	Kecamatan Buahdua	-	3	4	-	-	1	8	2	-	18
45.	Kecamatan Jatinunggal	-	1	10	-	-	-	6	2	-	19
46.	Kecamatan Jatigede	-	1	11	-	-	1	8	-	-	21
47.	Kecamatan Tomo	-	1	4	-	-	2	5	2	-	14
48.	Kecamatan Ujungjaya	-	-	14	-	-	-	7	2	-	23
49.	Kecamatan Cisitu	-	1	8	-	-	-	8	-	-	17
50.	Kecamatan Sukasari	-	-	13	-	-	-	8	1	-	22
51.	Kecamatan Ganeas	-	4	2	-	1	-	10	1	-	18
52.	Kecamatan Cisarua	-	-	5	-	-	3	9	2	-	19
53.	Kecamatan Cibugel	1	2	6	-	-	1	6	-	-	16

No	Unit Kerja	SD	SLTP	SLTA	D-I	D-II	D-III	DIV/S1	S2	S3	JUMLAH
54.	Kecamatan Tanjungmedar	-	-	13	-	-	1	4	1	-	19
55.	Kecamatan Surian	-	1	8	-	-	-	3	4	-	16
56.	Kelurahan Pasanggrahan B	1	-	4	-	-	1	2	1	-	8
57.	Kelurahan Regolwetan	-	-	4	-	-	1	2	1	-	8
58.	Kelurahan Cipameungpeuk	-	-	3	-	-	-	4	-	-	7
59.	Kelurahan Kotakulon	-	-	3	-	-	1	6	-	-	10
60.	Kelurahan Talun	-	-	1	-	-	-	6	1	-	8
61.	Kelurahan Kotakaler	-	-	2	-	-	-	4	2	-	8
62.	Kelurahan Situ	-	2	11	-	-	1	9	10	1	34
63.	Akademi Keperawatan	-	2	11	-	-	1	9	10	1	34
JUMLAH		66	324	1710	59	1292	1050	6324	560	10	11395

Sumber : data diolah dari <https://mcapsumedang.files.wordpress.com/2017/09/unit-kerja-pend.pdf>, diunduh 10 Oktober 2017.

Tabel 4.3
Data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang
Berdasarkan Umur dan Masa Kerja
Tahun 2017

NO.	UNIT KERJA	KELOMPOK UMUR										KELOMPOK MASA KERJA							
		<= 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	> 60	JUMLAH	< 5	5 - 10	11 - 15	15 - 20	21 - 25	26 - 30	> 31	JUMLAH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Sekretariat Daerah	3	3	13	36	44	49	41	22	-	211	11	63	71	10	21	15	20	211
2.	Sekretariat DPRD	-	-	2	4	9	9	10	8	-	42	-	8	13	3	5	6	7	42
3.	Dinas Pendidikan	-	4	303	331	313	1411	2705	2098	17	7182	470	644	869	346	537	761	3555	7182
4.	Dinas Kesehatan	-	31	134	165	256	173	180	42	-	981	125	174	251	25	95	180	131	981
5.	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	-	-	6	26	31	39	80	35	-	217	1	47	115	2	21	17	14	217
6.	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan	-	1	5	18	14	21	24	11	-	94	2	28	35	2	6	15	6	94
7.	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	-	-	2	7	4	8	9	10	-	40	-	10	5	1	7	9	8	40
8.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	-	-	3	5	3	11	20	17	-	59	2	11	6	6	4	6	24	59
9.	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	-	-	3	34	51	51	44	19	-	202	8	60	100	9	7	5	13	202
10.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	-	-	4	11	9	10	8	8	-	50	-	18	15	1	5	3	8	50
11.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	1	2	-	5	4	16	12	4	-	44	4	6	11	2	9	8	4	44
12.	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	-	-	2	4	9	24	48	13	-	100	2	9	14	1	15	45	14	100
13.	Dinas Perhubungan	-	-	-	7	10	24	18	12	-	71	2	8	30	3	9	14	5	71
14.	Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik	-	-	4	6	8	8	9	7	-	42	4	10	8	2	4	6	8	42

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
15.	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, Perdagangan dan Perindustrian	-	-	2	2	17	23	22	16	-	82	5	11	31	5	8	7	15	82
16.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	-	-	3	7	5	9	14	5	-	43	2	5	13	6	6	6	5	43
17.	Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olah Raga	-	-	3	7	11	11	11	6	-	49	4	13	7	1	10	6	8	49
18.	Dinas Arsip dan Perpustakaan	-	-	1	1	5	6	11	6	-	30	1	2	10	-	4	6	7	30
19.	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan	1	-	8	16	43	56	59	48	-	231	18	31	74	9	30	36	33	231
20.	Dinas Perikanan dan Peternakan	-	-	2	7	11	17	27	12	-	76	2	11	19	5	14	15	10	76
21.	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	1	1	5	13	16	12	12	1	-	61	6	16	22	4	7	3	3	61
22.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	-	1	1	13	10	9	11	7	-	52	2	12	16	2	6	4	10	52
23.	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	1	2	3	13	17	20	11	6	-	73	5	16	29	5	7	5	6	73
24.	Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah	-	1	9	9	14	15	18	6	-	72	5	19	18	8	11	5	6	72
25.	Inspektorat	1	-	4	8	13	8	12	12	-	58	2	16	13	2	8	4	13	58
26.	Satuan Polisi Pamong Praja	-	2	4	4	8	21	12	12	-	63	3	10	22	3	6	9	10	63
27.	Rumah Sakit Umum Daerah	-	4	33	152	111	88	89	25	-	502	3	122	190	14	52	76	45	502
28.	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	-	-	1	2	2	5	1	5	-	16	1	4	5	-	2	1	3	16
29.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	-	-	1	-	5	4	3	2	-	15	-	4	5	1	2	-	3	15
30.	Kecamatan Jatinangor	-	-	-	1	2	6	8	5	-	22	1	3	4	2	2	8	2	22
31.	Kecamatan Cimanggung	-	-	-	2	2	9	7	5	-	25	-	8	4	-	9	2	2	25
32.	Kecamatan Tanjungsari	-	1	1	5	3	9	7	2	-	28	2	7	7	3	5	2	2	28
33.	Kecamatan Pamulihan	-	-	-	2	5	6	7	7	-	27	1	2	12	1	4	2	5	27

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
34.	Kecamatan Sumedang Selatan	-	-	-	-	4	3	7	4	-	18	-	2	8	1	2	3	2	18
35.	Kecamatan Sumedang Utara	-	-	1	2	2	4	9	5	-	23	1	6	7	1	1	4	3	23
36.	Kecamatan Cimalaka	-	-	1	3	-	4	10	3	-	21	1	4	6	-	3	3	4	21
37.	Kecamatan Paseh	-	-	2	3	2	2	6	5	-	20	-	4	6	-	3	2	5	20
38.	Kecamatan Darmaraja	-	-	1	-	5	9	11	3	-	29	1	8	10	-	2	5	3	29
39.	Kecamatan Situraja	-	-	1	-	4	4	14	4	-	27	-	5	8	-	4	3	7	27
40.	Kecamatan Wado	-	-	-	1	3	2	10	5	-	21	1	1	8	2	2	3	4	21
41.	Kecamatan Rancakalong	-	-	2	-	-	6	11	5	-	24	1	1	7	-	3	3	9	24
42.	Kecamatan Tanjungkerta	-	-	-	-	4	6	7	4	-	21	-	4	7	2	2	3	3	21
43.	Kecamatan Conggeang	-	-	-	-	2	7	8	1	-	18	-	1	8	-	2	3	4	18
44.	Kecamatan Buahdua	-	-	-	1	1	7	5	4	-	18	-	3	8	-	1	2	4	18
45.	Kecamatan Jatinunggal	-	-	1	-	4	7	4	3	-	19	1	4	6	-	4	1	3	19
46.	Kecamatan Jatigede	-	-	-	2	3	6	6	4	-	21	1	6	6	-	1	2	5	21
47.	Kecamatan Tomo	-	-	1	-	-	5	4	4	-	14	-	2	2	-	3	4	3	14
48.	Kecamatan Ujungjaya	-	-	1	1	3	8	6	4	-	23	-	7	7	1	2	3	3	23
49.	Kecamatan Cisit	-	-	1	-	-	4	9	3	-	17	-	3	5	-	2	5	2	17
50.	Kecamatan Sukasari	-	-	-	3	4	4	7	4	-	22	1	3	9	-	1	2	6	22
51.	Kecamatan Ganeas	-	-	-	2	1	1	12	2	-	18	-	1	6	1	5	2	3	18
52.	Kecamatan Cisarua	-	-	-	1	-	7	9	2	-	19	1	2	7	-	2	4	3	19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
53.	Kecamatan Cibugel	-	-	1	2	1	7	4	1	-	16	1	2	4	1	4	2	2	16
54.	Kecamatan Tanjungmedar	-	-	-	-	3	5	8	3	-	19	-	6	3	-	3	2	5	19
55.	Kecamatan Surian	-	-	1	3	2	2	4	4	-	16	-	8	1	-	2	4	1	16
56.	Kelurahan Pasanggrahan Baru	-	-	-	-	-	2	4	2	-	8	-	-	2	-	2	3	1	8
57.	Kelurahan Regolwetan	-	-	-	2	-	1	2	3	-	8	-	1	2	1	-	2	2	8
58.	Kelurahan Cipameungpeuk	-	-	-	-	1	1	4	1	-	7	-	1	2	1	1	1	1	7
59.	Kelurahan Kotakulon	-	-	2	-	-	5	2	1	-	10	1	2	5	-	2	-	-	10
60.	Kelurahan Talun	-	-	-	1	3	3	-	1	-	8	-	2	5	-	1	-	-	8
61.	Kelurahan Kotakaler	-	-	1	1	2	3	1	-	-	8	-	2	4	2	-	-	-	8
62.	Kelurahan Situ	-	-	-	1	2	2	1	2	-	8	-	2	2	-	1	1	2	8
63.	Akademi Keperawatan	-	-	-	8	7	7	7	5	-	34	1	6	13	1	3	3	7	34
	JUMLAH	8	53	579	960	1128	2322	3742	2586	17	11395	706	1507	2218	498	1002	1362	4102	11395

Sumber : <https://mcapsumedang.files.wordpress.com/2017/09/unit-kerja-usia.pdf>, diunduh 10 Oktober 2017

Dari tabel 4.3, dapat diketahui bahwa sebagian besar jumlah PNS Kabupaten Sumedang di atas umur 40 tahun. Jumlah PNS terbanyak berada di kelompok umur 51-55 tahun berjumlah 3.742 orang atau 32,84 % dari jumlah total PNS Kabupaten Sumedang, diikuti PNS di kelompok umur 56-60 tahun berjumlah 2.586 orang atau 22,69 %, dimana di kelompok umur tersebut merupakan umur memasuki masa pensiun PNS. Sedangkan jumlah PNS di kelompok umur 41-45 tahun berjumlah 1.128 orang atau 9,9% dan PNS di kelompok umur 36-40 tahun berjumlah 960 orang atau 8,42 %.

Dari tabel 4.3, tentunya sejalan menunjukan sebegini besar jumlah PNS di Kabupaten Sumedang berada pada masa kerja di atas 20 tahun pengabdian tugas, yaitu masa kerja lebih dari 30 tahun berjumlah 4.102 orang atau 36% dari jumlah total PNS Kabupaten Sumedang. Sedangkan masa kerja 11-15 tahun berjumlah 2.218 orang atau 19,46%. Dari data umur dan masa kerja PNS tersebut di atas, menunjukan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja PNS di Kabupaten Sumedang dapat dikategorikan berpengalaman kerja yang tinggi.

Berikut gambaran rekapitulasi data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang berdasarkan unit kerja dan jenis jabatan sebagaimana disajikan pada tabel 4.4. Dari tabel tersebut dapat diketahui, bahwa saat ini terdapat 1 jabatan struktural eselon IIa, 31 jabatan struktural eselon IIb, 75 jabatan struktural eselon IIIa, 119 jabatan struktural eselon IIIb, 620 jabatan struktural eselon IVa, dan 228 jabatan struktural eselon IVb.

Pada tabel 4.4, juga dapat diketahui 7.375 orang pada jabatan Fungsional tertentu, diantaranya jabatan guru berjumlah 6.255 orang dan fungsional kesehatan (medis) berjumlah 620 orang, sedangkan untuk jabatan pelaksana (JFU) berjumlah 2.946 orang.

Tabel 4.4
Data PNS dan CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang
Berdasarkan Jenis Jabatan
Tahun 2017

NO.	UNIT KERJA	LAIN-LAIN	PELAKSANA	FUNGSI- ONAL	STRUKTURAL / ESELON											JUMLAH PEGAWAI
					I.A	I.B	II.A	II.B	III.A	III.B	IV.A	IV.B	V.A	V.B	JUMLAH	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Sekretariat Daerah	-	157	-	-	-	1	5	12	-	36	-	-	-	54	211
2.	Sekretariat DPRD	-	28	-	-	-	-	1	4	-	9	-	-	-	14	42
3.	Dinas Pendidikan	-	852	6255	-	-	-	1	1	4	43	26	-	-	75	7182
4.	Dinas Kesehatan	-	264	620	-	-	-	1	1	4	53	38	-	-	97	981
5.	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	-	175	-	-	-	-	1	1	4	25	11	-	-	42	217
6.	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan	-	78	-	-	-	-	1	1	3	11	-	-	-	16	94
7.	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	-	23	-	-	-	-	1	1	4	11	-	-	-	17	40
8.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	-	24	16	-	-	-	1	1	4	12	1	-	-	19	59
9.	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	-	170	-	-	-	-	1	1	4	20	6	-	-	32	202
10.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	-	37	-	-	-	-	1	1	3	8	-	-	-	13	50
11.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	-	27	-	-	-	-	1	1	4	11	-	-	-	17	44
12.	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	-	28	37	-	-	-	1	1	3	17	13	-	-	35	100
13.	Dinas Perhubungan	-	47	3	-	-	-	1	1	4	13	2	-	-	21	71
14.	Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik	-	23	-	-	-	-	1	1	4	12	1	-	-	19	42
15.	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, Perdagangan dan Perindustrian	-	55	-	-	-	-	1	1	4	17	4	-	-	27	82

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
16.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	-	28	-	-	-	-	1	1	4	9	-	-	-	15	43
17.	Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olah Raga	-	32	-	-	-	-	1	1	4	11	-	-	-	17	49
18.	Dinas Arsip dan Perpustakaan	-	16	1	-	-	-	1	1	3	8	-	-	-	13	30
19.	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan	-	80	68	-	-	-	1	1	5	46	30	-	-	83	231
20.	Dinas Perikanan dan Peternakan	-	40	-	-	-	-	1	1	3	20	11	-	-	36	76
21.	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	-	40	-	-	-	-	1	1	4	15	-	-	-	21	61
22.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	-	35	-	-	-	-	1	1	3	12	-	-	-	17	52
23.	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	-	55	1	-	-	-	1	1	4	11	-	-	-	17	73
24.	Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah	-	55	-	-	-	-	1	1	4	11	-	-	-	17	72
25.	Inspektorat	-	15	34	-	-	-	1	5	-	3	-	-	-	9	58
26.	Satuan Polisi Pamong Praja	-	38	-	-	-	-	1	1	4	15	4	-	-	25	63
27.	Rumah Sakit Umum Daerah	-	155	325	-	-	-	1	2	6	13	-	-	-	22	502
28.	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	-	10	-	-	-	-	-	1	-	5	-	-	-	6	16
29.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	-	10	-	-	-	-	-	1	-	4	-	-	-	5	15
30.	Kecamatan Jatinangor	-	13	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	22
31.	Kecamatan Cimanggung	-	16	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	25
32.	Kecamatan Tanjungsari	-	19	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	28
33.	Kecamatan Pamulihan	-	18	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	27
34.	Kecamatan Sumedang Selatan	-	9	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	18
35.	Kecamatan Sumedang Utara	-	14	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
36.	Kecamatan Cimalaka	-	12	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	21
37.	Kecamatan Paseh	-	11	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	20
38.	Kecamatan Damaraja	-	20	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	29
39.	Kecamatan Situraja	-	18	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	27
40.	Kecamatan Wado	-	11	-	-	-	-	-	1	1	5	3	-	-	10	21
41.	Kecamatan Rancakalong	-	15	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	24
42.	Kecamatan Tanjungkerta	-	12	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	21
43.	Kecamatan Conggeang	-	9	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	18
44.	Kecamatan Buahdua	-	9	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	18
45.	Kecamatan Jatinunggal	-	9	-	-	-	-	-	1	1	6	2	-	-	10	19
46.	Kecamatan Jatigede	-	12	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	21
47.	Kecamatan Tomo	-	5	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	14
48.	Kecamatan Ujungjaya	-	14	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	23
49.	Kecamatan Cislitu	-	8	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	17
50.	Kecamatan Sukasari	-	13	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	22
51.	Kecamatan Ganeas	-	8	1	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	18
52.	Kecamatan Cisarua	-	10	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	19
53.	Kecamatan Cibugel	-	7	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	16
54.	Kecamatan Tanjungmedar	-	10	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	19
55.	Kecamatan Surian	-	7	-	-	-	-	-	1	1	5	2	-	-	9	16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
56.	Kelurahan Pasanggrahan Baru	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	5	8
57.	Kelurahan Regolwetan	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	5	8
58.	Kelurahan Cipameungpeuk	-	2	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	5	7
59.	Kelurahan Kotakulon	-	5	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	5	10
60.	Kelurahan Talun	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	5	8
61.	Kelurahan Kotakaler	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	5	8
62.	Kelurahan Situ	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	5	8
63.	Akademi Keperawatan	-	18	14	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	34
	JUMLAH	-	2946	7375	-	-	1	31	75	119	620	228	-	-	1074	11395

Sumber : <https://mcapsumedang.files.wordpress.com/2017/09/unit-kerja-jab.pdf>, diunduh 10 Oktober 2017

4.2. Analisis Aspek Operasional / Fungsi *Staffing*

Pengelolaan pegawai di daerah berkaitan dengan fungsi *staffing* dalam manajemen sumber daya manusia aparatur, dapat efektif dilakukan dengan melihat beberapa unsur penting yang dimulai dari tahap awal sampai pada tahap akhir. Sebagai sebuah sistem maka keseluruhan unsur ini merupakan bagian yang saling terkait dan merupakan tahapan prosedur yang dilakukan dalam tahap demi tahap. Hal ini berarti tahapan yang lain bisa dimulai manakala tahapan sebelumnya telah terlaksana. Oleh karena itu keberhasilan keseluruhan pengelolaan pegawai sangat ditentukan kualitas proses dari setiap tahapan.

Sehubungan dengan penelitian ini, maka akan dianalisa mengenai pengelolaan pegawai di Kabupaten Sumedang dengan mengacu pada unsur-unsur yang telah ditentukan. Adapun unsur-unsur tersebut mengacu pada konsep Garry Desller, dimana dikemukakan bahwa keberhasilan manajemen kepegawaian mencakup 10 (sepuluh) tahapan sebagai unsur pokok. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan:

4.2.1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu proses sistematis yang dimulai dari menghimpun informasi dari tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Analisis pekerjaan menghasilkan rangkuman tugas, tanggung jawab pekerjaan tertentu, hubungannya dengan pekerjaan lain, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, serta kondisi kerja yang dibutuhkan agar pekerjaan tersebut berhasil dilakukan. Analisis pekerjaan ini dilakukan sebagai prosedur yang harus diawali setelah organisasi/kelembagaan perangkat daerah terbentuk, saat baru menetapkan suatu jabatan dalam perangkat daerah, dan saat terjadi suatu perubahan signifikan dalam perangkat daerah (misalnya, kemunculan teknologi baru, metode baru, dsb).

Deskripsi pelaksanaan analisis pekerjaan terhadap perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang, dilakukan melalui penyusunan analisis jabatan (Anjab). Anjab adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan (Perka BKN 12 Tahun 2011). Aspek yang dianalisis adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjalankan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran fungsi dari jabatan terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut.

Pelaksanaan Anjab terhadap perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang, berpedoman pada Perka BKN 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan. Dimana dalam pelaksanaannya dikoordinir dan difasilitasi oleh Bagian Organisasi Setda Kabupaten Sumedang.

Adapun tahapan penyusunan Anjab yang dilaksanakan umumnya meliputi:

1. Tahap Persiapan:

Beberapa aktivitas persiapan dalam penyusunan Anjab yaitu meliputi:

- a. Pembentukan Tim Analis, dengan mengikutsertakan personil/pegawai dari perangkat daerah terkait yang dinilai mampu menguasai Anjab.
- b. Merancang bentuk dan merencanakan penyelenggaraan Anjab.
- c. Koordinasi dengan semua pihak yang terlibat dalam Anjab.
- d. Mendapatkan gambaran tentang fungsi, arus proses, dan struktur organisasi yang akan dianalisis, berdasarkan hasil analisis yang pernah dilakukan.
- e. Mengadakan inventarisasi pekerjaan dan jabatan yang ada sekarang.

2. Pelaksanaan Lapangan:

Tindak lanjut dari persiapan yang telah dilakukan adalah melakukan pengumpulan data lapangan sesuai dengan kebutuhan data dan sasaran kegiatan Anjab. Hal ini penting dilakukan bertujuan agar data pokok dan sekunder yang diperoleh, diolah dan disajikan dalam proses penyusunan Anjab. Berikut akan diuraikan tahapan pelaksanaan lapangan dalam rangka penyusunan Anjab:

- a. Pengumpulan Data, dilakukan dengan berbagai teknik seperti:
 - 1) Observasi, pada teknik ini, para analis mengobservasi orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan asumsi pekerjaan yang dilakukan oleh orang

tersebut konstan sepanjang waktu. Tujuan dari teknik observasi ini adalah untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan tersebut, bukan untuk menilai hasil kerjanya.

- 2) Wawancara, teknik wawancara ini diterapkan pada masing-masing pegawai maupun kelompok. Validitas hasil wawancara tergantung pada penggunaan metode wawancara dan sampel yang diambil. Teknik ini memiliki kelemahan yaitu memungkinkan terjadinya distorsi informasi.
 - 3) Kuesioner, teknik kuesioner termasuk salah satu rangkaian analisis kuantitatif yang bermanfaat untuk membongkar tugas, tanggung jawab, kemampuan, dan standar kinerja pegawai. Isi kuesioner disesuaikan dengan aktivitas masing-masing unit kerja/perangkat daerah.
 - 4) Catatan harian para pegawai. Secara garis besar, catatan harian pegawai ini berisi catatan secara berkala yang berisi tugas dan aktivitas pegawai. Hanya saja proses pencatatan ini relatif tidak digunakan dalam pengambilan data, dengan alasan membutuhkan waktu yang lama, tingkat ketelitian yang tinggi, dan biaya yang mahal, sehingga kurang efisien. Meskipun teknik ini bertujuan menganalisis struktur kerja, organisasi, persyaratan staf, dan untuk menentukan kebutuhan pelatihan.
 - 5) Kombinasi, pada umumnya analisis pekerjaan tidak hanya menggantungkan pada satu teknik pengumpulan data, tetapi dengan menggunakan kombinasi dari berbagai teknik yang tersedia. Kombinasi terbaik adalah observasi dan wawancara, karena keduanya memberikan serangkaian data pekerjaan yang paling akurat dan lengkap. Dalam kasus lain, analisis pekerjaan menggunakan lebih dari 2 teknik secara bersamaan untuk meningkatkan akurasi data yang diperoleh.
- b. Verifikasi Data, merupakan konfirmasi analisis jabatan kepada pihak-pihak terkait untuk penyempurnaan hasil pengolahan data yang telah dilakukan oleh tim sebagai bahan pertimbangan penentuan Anjab. Verifikasi yang dilakukan melalui diskusi yang dihadiri oleh para analisis jabatan, narasumber, pimpinan unit kerja yang dianalisis, dan pihak-pihak terkait berkompeten di bidangnya. Diskusi diselenggarakan guna mendapatkan dukungan material dan formal dari

pimpinan unit kerja yang bersangkutan, berupa usul, saran, masukan, dan tanggapan-tanggapan akan dipergunakan oleh tim untuk menyempurnakan Anjab.

3. **Penetapan Hasil**

Data dan informasi yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data lapangan, kemudian dianalisis oleh Tim sesuai dengan kebutuhan dan pedoman penyusunan Anjab. Hasil Anjab kemudian dibahas bersama dengan perangkat daerah terkait untuk penyempurnaan dokumen laporan Anjab yang disusun. Adapun deskripsi dalam penyempurnaan dokumen sampai penetapan, yaitu sebagai berikut:

- a. Presentasi Hasil; sebelum disahkan hasil Anjab yang berupa uraian jabatan, syarat jabatan, serta rekomendasi atas temuan di lapangan dipresentasikan di hadapan pimpinan instansi dan Bupati, dengan tujuan untuk mendapatkan masukan sebagai tindak lanjut untuk memperoleh persetujuan pengesahannya.
- b. Pengesahan Hasil; hasil Anjab yang telah dipresentasikan dan telah mendapatkan persetujuan untuk disahkan dengan menerbitkan surat keputusan dari Bupati yang bersangkutan. Namun pada faktanya dari hasil akhir analisis jabatan yang telah disusun, belum ditindaklanjuti atau ditetapkan dalam satu peraturan Bupati Sumedang.

Dari hasil akhir Anjab yang dilaksanakan, maka diperoleh informasi jabatan dan peta jabatan, yaitu sebagai berikut:

1. Rumusan jabatan untuk setiap unit kerja, yaitu identitas jabatan struktural dan jabatan fungsional, meliputi: nama jabatan, kode jabatan, unit kerja jabatan, letak dalam struktur dan ikhtisar jabatan.
2. Uraian dan syarat jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional, yaitu berupa informasi jabatan meliputi:
 - a. Uraian Jabatan, terdiri dari: uraian tugas, bahan kerja, alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, dan keadaan/resiko bahaya. Hasil penyusunan uraian jabatan pada masing-masing perangkat daerah di lingkungan Kabupaten Sumedang, selanjutnya diatur dan ditetapkan dalam Peraturan Bupati Sumedang. Adapun data

rekapitulasi Peraturan Bupati terkait uraian tugas jabatan struktural dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Rekapitulasi Daftar Peraturan Bupati Sumedang
Tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural
Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang

No	Nomor Perbup	Nama Perangkat Daerah
1.	2 Tahun 2017	Sekretariat Daerah
2.	3 Tahun 2017	Sekretariat DPRD
3.	4 Tahun 2017	Inspektorat
4.	5 Tahun 2017	Dinas Pendidikan
5.	6 Tahun 2017	Dinas Kesehatan
6.	7 Tahun 2017	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
7.	8 Tahun 2017	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan
8.	9 Tahun 2017	Satuan Polisi Pamong Praja
9.	10 Tahun 2017	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
10.	11 Tahun 2017	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
11.	12 Tahun 2017	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan
12.	13 Tahun 2017	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
13.	14 Tahun 2017	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
14.	15 Tahun 2017	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
15.	16 Tahun 2017	Dinas Perhubungan
16.	17 Tahun 2017	Dinas Komunikasi dan Informatika, Persandian dan Statistik
17.	18 Tahun 2017	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, Perindustrian dan Perdagangan
18.	19 Tahun 2017	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
19.	20 Tahun 2017	Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga
20.	21 Tahun 2017	Dinas Arsip dan Perpustakaan
21.	22 Tahun 2017	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan
22.	23 Tahun 2017	Dinas Perikanan dan Peternakan
23.	24 Tahun 2017	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah
24.	25 Tahun 2017	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
25.	26 Tahun 2017	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
26.	27 Tahun 2017	Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah

No	Nomor Perbup	Nama Perangkat Daerah
27.	28 Tahun 2017	Kecamatan
28.	29 Tahun 2017	Kelurahan

Sumber: Data diolah dari Bagian Hukum Setda Kabupaten Sumedang, 2017

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat 28 Peraturan Bupati Sumedang Tahun 2017 yang mengatur tentang uraian tugas jabatan struktural. Saat ini jumlah jabatan struktural² pada perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang berjumlah: 1 jabatan struktural eselon IIa, 31 jabatan struktural eselon IIb, 75 jabatan struktural eselon IIIa, 119 jabatan struktural eselon IIIb, 620 jabatan struktural eselon IVa, dan 228 jabatan struktural eselon IVb.

- b. Syarat Jabatan, terdiri dari: pangkat dan golongan ruang, pendidikan, kursus/pelatihan, pengalaman kerja, pengetahuan, keterampilan, bakat kerja, temperamen kerja, minat kerja, upaya fisik, kondisi fisik, dan fungsi pekerja.
- c. Peta jabatan, berupa bentangan jabatan seluruh jabatan baik struktural maupun fungsional sebagai gambaran menyeluruh bagi jabatan yang ada dalam unit organisasi atau dalam instansi.

4.2.2. Perencanaan Kebutuhan Pegawai dan Rekrutmen Calon Pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai merupakan tahapan lanjutan dari analisis pekerjaan yang dilaksanakan dengan menggunakan metode Anjab. Informasi jabatan dan peta jabatan yang dihasilkan melalui Anjab, berperan penting dalam perencanaan kebutuhan pegawai, karena menyediakan data kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

² Lihat Tabel 4.4

Sehubungan dengan hal tersebut, maka deskripsi mengenai perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai di Kabupaten Sumedang ditentukan oleh unsur-unsur tahapan pada: 1) Analisis kebutuhan pegawai; dan 2) Penyusunan formasi kompetensi pegawai. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan:

1. Analisis Kebutuhan Pegawai

Pelaksanaan analisis kebutuhan pegawai di Kabupaten Sumedang berpedoman pada PP 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS, yang menyatakan bahwa analisis kebutuhan pegawai dilakukan meliputi: 1) Jenis pekerjaan, 2) Sifat pekerjaan, 3) Analisis beban kerja dan perkiraan jumlah PNS dalam jangka waktu tertentu, 4) Prinsip pelaksanaan pekerjaan, dan 5) Peralatan yang tersedia. Berikut dijelaskan masing-masing unsur tersebut:

1) Jenis Pekerjaan

Kebutuhan atas jenis pekerjaan ditentukan pada jabatan struktural dan fungsional yang mendukung dalam melaksanakan tugas pokoknya sesuai visi dan misi organisasi yang terbentuk. Menentukan kebutuhan jabatan struktural dilakukan berdasarkan jumlah jabatan struktural yang terdapat dalam struktur organisasi dan tata kerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan kebutuhan jabatan fungsional ditentukan berdasarkan:

- a) Jenis jabatan yang tidak memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat;
- b) Jenis jabatan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat yang bersifat teknis administratif; dan
- c) Jabatan fungsional tertentu seperti guru, tenaga kesehatan, dan tenaga teknis sesuai karakteristik pekerjaan yang spesifik.

2) Sifat Pekerjaan

Pekerjaan yang berpengaruh dalam penetapan formasi, yaitu sifat pekerjaan yang ditinjau dari sudut waktu untuk melaksanakan pekerjaan itu. Ada pekerjaan-pekerjaan yang cukup dilaksanakan selama jam kerja saja, misalnya pekerjaan tata usaha, tetapi ada pula pekerjaan yang harus dilakukan selama 24 jam penuh, misalnya pemadam kebakaran, tenaga medis dan paramedis di RSUD.

3) Analisis Beban Kerja (ABK) dan Perkiraan Kapasitas Pegawai Dalam Jangka Waktu Tertentu

Menentukan frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dari masing-masing organisasi, misalnya berapa banyaknya pekerjaan pengetikan surat atau naskah lainnya yang harus dibuat oleh suatu satuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Perkiraan kapasitas pegawai dalam jangka waktu tertentu, adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan jenis pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Perkiraan beban kerja dan perkiraan kapasitas pegawai dapat dilakukan berdasarkan perhitungan atau pengalaman.

4) Prinsip Pelaksanaan Pekerjaan

Pengaruh prinsip pelaksanaan pekerjaan sangat besar dalam menentukan formasi pegawai. Misalnya, apabila pekerjaan membersihkan ruangan atau merawat pekarangan harus dikerjakan sendiri oleh satuan organisasi yang bersangkutan, maka harus diangkat pegawai untuk pekerjaan-pekerjaan itu, akan tetapi kalau pekerjaan membersihkan ruangan dan merawat pekarangan diborongkan kepada pihak ketiga, maka tidak perlu mengangkat pegawai untuk pekerjaan itu.

5) Peralatan Yang Tersedia

Dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas pokok, ketersediaan peralatan atau yang diperkirakan akan tersedia akan mempengaruhi jumlah dan mutu pegawai yang diperlukan. Pada umumnya semakin tinggi mutu peralatan kerja yang ada dan tersedia dalam jumlah yang memadai akan mengurangi jumlah pegawai yang diperlukan.

2. Penyusunan Formasi Kompetensi Pegawai

Formasi kompetensi pegawai (PNS) merupakan penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Formasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan.

Berdasarkan data lapangan, bahwa pelaksanaan penyusunan formasi PNS daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang ditentukan

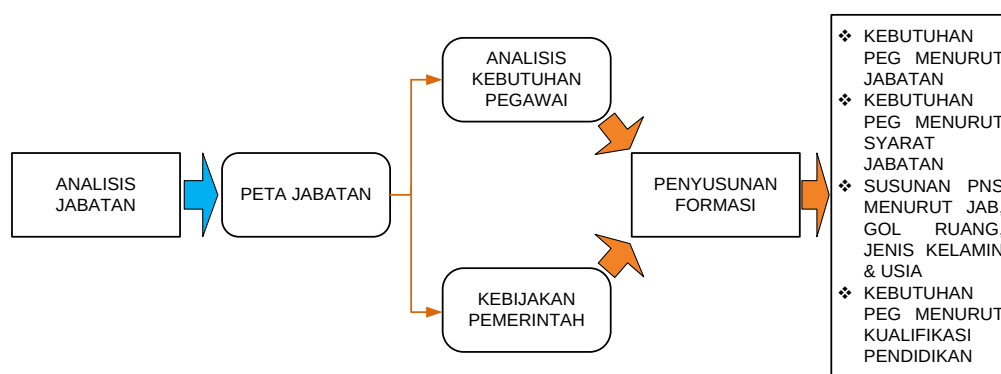
berdasarkan hasil analisis kebutuhan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan. Hal ini beralasan dengan tujuan agar unit organisasi perangkat daerah yang terbentuk mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab masing-masing satuan organisasi.

Adapun prinsip dalam penyusunan formasi idealnya yaitu sebagai berikut:

- 1) Jumlah pegawai sesuai dengan beban kerja.
- 2) Formasi tersedia adanya posisi jabatan yang lowong.
- 3) Beban kerja tidak berubah komposisi jumlah pegawai tidak berubah.
- 4) Kebutuhan pegawai dinyatakan dalam jabatan dan syarat jabatan.
- 5) Ditunjukkan dengan jumlah pegawai dalam jabatan.
- 6) Tersedia peta jabatan dan uraian jabatan.
- 7) Peta jabatan dan uraian jabatan merupakan hasil Anjab.

Hal tersebut di atas sebagaimana tergambar dalam alur tahapan penyusunan formasi yang dilakukan berikut ini:

Gambar 4.1
Penyusunan Formasi PNS Daerah



Sumber: Data diolah dari BKPSDM Kab. Sumedang 2017

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa penyusunan formasi ditentukan dari hasil Anjab yang telah dilaksanakan. Tersedianya peta jabatan dan syarat

jabatan, kemudian dilakukan analisis kebutuhan pegawai yang dinyatakan dalam jabatan dan syarat jabatan. Penyusunan formasi pegawai juga ditentukan oleh kebijakan pemerintah dengan salah satu pertimbangannya adalah kemampuan anggaran negara. Faktor kemampuan keuangan negara juga merupakan faktor penting yang selalu harus diperhatikan dalam penentuan formasi PNS. Walaupun penyusunan formasi telah sejauh mungkin ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan pegawai seperti diuraikan terdahulu, akan tetapi apabila kemampuan keuangan negara masih terbatas, maka penyusunan formasi tetap harus didasarkan kemampuan keuangan negara yang tersedia.

Berikut data formasi PNS daerah yang disusun berdasarkan kebutuhan PNS Kabupaten Sumedang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Formasi Kebutuhan PNS Kabupaten Sumedang

No	Jabatan	Kualifikasi Pendidikan
I. GURU		
1.	Guru Kelas SD	S.1 PGSD/ D.II PGSD
2.	Guru Bahasa Inggris SMPN	S.1 Kependidikan Bahasa Inggris/ S.1 Bahasa Inggris & A.IV
3.	Guru Ekonomi SMPN	S.1 Kependidikan Ekonomi/ S.1 Ekonomi & A.IV
4.	Guru PPKN SMPN	S.1 Kependidikan PPKN
5.	Guru BP/BK SMPN	S.1 Kependidikan BP/BK
6.	Guru Fisika SMPN	S.1 Kependidikan Fisika / S.1 Fisika & A.IV
7.	Guru Biologi SMPN	S.1 Kependidikan Biologi / S.1 Biologi & A.IV
8.	Guru Geografi SMPN	S.1 Kependidikan Geografi / S.1 Geografi & A.IV
9.	Guru Sejarah SMPN	S.1 Kependidikan Sejarah / S.1 Sejarah & A.IV
10.	Guru Matematika SMPN	Kependidikan Matematika / S.1 Matematika & A.IV
11.	Guru Kesenian SMPN	S.1 Kependidikan Kesenian / S.1 Kesenian & A.IV
12.	Guru Bahasa Sunda SMPN	S.1 Kependidikan Sastra Sunda / S.1 Sastra Sunda & A.IV

No	Jabatan	Kualifikasi Pendidikan
II. KESEHATAN		
1.	Dokter Spesialis Obstetri dan Ginekolog	Dokter Spesialis Obstetri dan Ginekolog
2.	Dokter Spesialis THT	Dokter Spesialis THT
3.	Dokter Umum	Dokter Umum
4.	Dokter Gigi	Dokter Gigi
5.	Apoteker	Apoteker
6.	Perawat	S.1 Ners Keperawatan
7.	Perawat	D.III Keperawatan
8.	Penata Anastesi	D.III Anastesi
9.	Perawat Gigi	D.III Keperawatan Gigi
10.	Bidan	D.III Kebidanan
11.	Nutrisi	D.III Gizi
12.	Sanitarian	D.III Kesehatan Lingkungan
13.	Perekam Medis	D.III Rekam Medis
14.	Asisten Apoteker	D.III Farmasi
15.	Pranata Laboratorium Kesehatan	D.III Analisis Kesehatan
III. TENAGA TEKNIS		
1.	Penyuluh Perikanan	S.1 Perikanan
2.	Penyuluh Kehutanan	S.1 Kehutanan
3.	Penyuluh Pertanian	S.1 Pertanian
4.	Penyuluh Keluarga Berencana	S.1/D.IV Kesejahteraan Sosial
5.	Analisis Kesbang Linmas	S.1 Sospol
6.	Mediator Ketenagakerjaan	S.1 Hukum
7.	Instruktur Bidang Otomotif	S.1 Teknik Otomotif
8.	Pengawas Ketenagakerjaan	S.1 Teknik Industri
9.	Auditor	S.1 Ekonomi
10.	Pengawas Teknis Tata Bangunan & Perumahan	S.1 Teknik Arsitektur
11.	Penata Ruang	S.1 Teknik Planologi
12.	Penata Transportasi Darat	S.1/D.IV Transportasi Darat
13.	Pamong Budaya	S.1 Seni
14.	Pranata Komputer	D.III Informatika/Komputer
15.	Pengawas Teknis Tata Bangunan & Perumahan	D.III Teknik Sipil

Sumber: Data diolah dari BKPSDM Kab. Sumedang 2017

Dari tabel di atas, diketahui bahwa formasi Guru, Kesehatan dan Tenaga Teknis menjadi kebutuhan dalam mengisi formasi PNS di Kabupaten Sumedang. Hasil penyusunan formasi selanjutnya ditetapkan oleh Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (PPK) yang dikoordinasikan gubernur setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara berdasarkan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

4.2.3. Seleksi Calon Pegawai

Berbeda dengan proses seleksi calon pegawai (CPNS) tahun-tahun pada mulanya, sejak proses seleksi CPNS tahun 2013 mulai diterapkan mekanisme baru, yaitu mekanisme pendaftaran terpusat secara online. Mekanisme tersebut mengatur sistem seleksi CPNS, dimulai dari bagian registrasi, seleksi administrasi sampai tes serta pengumuman hasil seleksi.

Informasi yang diperoleh (hasil interview), diketahui adapun mekanisme pelaksanaan seleksi pegawai (CPNS) di Pemerintah Kabupaten Sumedang pada tahun 2013, yaitu meliputi:

- 1) Peserta (pelamar) melakukan sistem registrasi dengan online, ke portal badan kepegawaian negara (BKN) yakni <http://sscn.bkn.go.id> serta mencetak bukti pendaftaran serta mencetak bukti pendaftaran peserta untuk dipakai didalam sistem validasi dokumen oleh lembaga yang dituju oleh pelamar;
- 2) Berkas lamaran beserta semua syarat yang dibutuhkan dikirim ke BKPSDM Kabupaten Sumedang dengan dibarengi nomer peserta yang terdaftar di dalam bukti pendaftaran CPNS dengan online.
- 3) Petugas pendaftaran di BKPSDM melakukan verifikasi kelengkapan serta kebenaran dokumen lamaran yang masuk cocok dengan data peserta yang sudah di entry dengan online pada portal BKN.

- 4) Peserta datang ke BKPSDM yang dapat dilamar serta pelamar menghadaki nomer peserta tes pada panitia seleksi CPNS di lembaga tersebut jika berkas lamaran dinyatakan lengkap serta lolos seleksi administrasi.
- 5) Peserta ikuti ujian TKD dengan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) di waktu serta area yang sudah ditentukan oleh panitia seleksi.

Demikianlah mekanisme proses seleksi CPNS 2013. Hingga calon pelamar tidak mesti datang terlebih dulu ke kantor pemerintah daerah yang dituju sebelum saat lakukan pendaftaran dengan online. Alur tersebut bisa dipandang pada gambar di bawah ini:

Gambar 4.2
Mekanisme Proses Seleksi CPNS 2013



Sumber: BKPSDM Kab. Sumedang 2017

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan mekanisme tahapan pelaksanaan seleksi calon pegawai (CPNS) tahun 2013 yang dilakukan meliputi 3 (tiga) tahapan yang harus diikuti, oleh peserta seleksi, yaitu :

- 1) Seleksi administrasi, yaitu Seleksi yang dilakukan untuk mencocokkan antara persyaratan administrasi dengan dokumen pelamaran yang disampaikan pelamar.
- 2) Seleksi Kompetensi Dasar, yaitu seleksi yang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi dasar yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi dasar PNS. Standar Kompetensi Dasar PNS tersebut meliputi tes karakteristik pribadi, tes intelengian umum dan tes wawasan kebangsaan.
- 3) Seleksi Kompetensi Bidang, yaitu seleksi yang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan.

4.2.4. Orientasi dan Pelatihan Pegawai Baru

Salah satu jenis Diklat yang strategis untuk mewujudkan Calon PNS (CPNS) sebagai bagian dari Calon ASN menjadi profesional adalah Diklat Prajabatan CPNS. Diklat ini dilaksanakan dalam rangka membentuk nilai-nilai dasar profesi CPNS. Kompetensi inilah yang kemudian berperan dalam membentuk karakter PNS yang kuat, yaitu PNS yang mampu bersikap dan bertindak profesional dalam melayani masyarakat.

Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan I, II, dan III CPNS Kabupaten Sumedang oleh BPKPSDM bekerja sama dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat. Sesuai dengan Peraturan Kepala LAN (Perkalan) Nomor 16 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan CPNS Golongan I dan II, dan Perkalan Nomor 15 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan CPNS Golongan III maka mulai tahun anggaran 2016, penerapan kurikulum pola baru dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan I, II, dan III.

Diklat prajabatan pola baru tersebut lebih ditekankan pada pengembangan karakter CPNS atau Calon Aparatur Sipil Negara khususnya bagaimana peserta

dibekali kemampuan untuk menciptakan birokrasi yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta lebih mengedepankan sisi kompetensi calon aparatur. Praktek penyelenggaraan Diklat Prajabatan pola lama yang pembelajarannya bersifat klasikal dan didominasi oleh ceramah sulit membentuk nilai-nilai dasar profesi, khususnya proses internalisasi pada diri peserta. Penggantian model diklat itu dimulai dari bahan ajar, metode pembelajaran serta aspek administratif.

Diklat Prajabatan CPNS Golongan I dan II dilaksanakan selama 28 Hari Kerja atau 274 JP, dengan perincian, 13 hari kerja untuk pembelajaran klasikal, dan 15 hari kerja untuk pembelajaran non klasikal atau aktualisasi nilai dasar profesi PNS, sedangkan untuk Diklat Prajabatan CPNS Golongan III dilaksanakan selama 33 Hari Kerja atau 319 JP, dengan perincian, 18 hari kerja untuk pembelajaran klasikal, dan 15 hari kerja untuk pembelajaran non klasikal atau aktualisasi nilai dasar profesi PNS. Pembelajaran non klasikal ini dapat dilakukan di tempat tugas atau tempat magang sesuai dengan kondisi jarak antara tempat tugas peserta Diklat dengan tempat penyelenggaraan Diklat. Pembelajaran non klasikal di tempat tugas diperuntukkan bagi CPNS yang tempat tugasnya berdekatan dengan tempat penyelenggaraan Diklat, sedangkan pembelajaran non klasikal di tempat magang diperuntukkan bagi CPNS yang tempat tugasnya berjauhan dengan tempat penyelenggaraan Diklat.

Diklat Prajabatan pola baru dilaksanakan dengan memperhatikan 4 (empat) tahapan pembelajaran :

1. Tahap Internalisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS. Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan nilai-nilai dasar yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas jabatan Profesi PNS secara profesional sebagai pelayan masyarakat. Nilai-nilai dasar tersebut meliputi: Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi. Kelima nilai-nilai dasar ini diakronimkan menjadi ANEKA.
2. Tahap Pembentukan Sikap dan Perilaku Displin PNS. Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan meningkatkan sikap perilaku disiplin, kesehatan jasmani dan rohani sebagai pelayan masyarakat.

3. Tahap Pembentukan Pengetahuan Tentang Kedudukan dan Peran PNS dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan tentang kedudukan dan peran PNS sebagai Pilar Kesatuan Bangsa dan sebagai Penyelenggara Pemerintahan.
4. Tahap Aktualisasi. Tahap pembelajaran ini memfasilitasi peserta dalam mengaktualisasikan nilai-nilai dasar Profesi PNS, Sikap dan Perilaku Displin PNS, dan Pengetahuan Tentang Kedudukan dan Peran PNS dalam NKRI.

Dengan demikian kompetensi yang dibangun dalam Diklat Prajabatan adalah kompetensi PNS sebagai pelayan masyarakat yang professional, yang diindikasikan dengan kemampuan mengaktualisasikan lima nilai dasar yaitu : 1) Kemampuan mewujudkan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas jabatannya; 2) Kemampuan mengedepankan kepentingan nasional dalam pelaksanaan tugas jabatannya; 3) Kemampuan menjunjung tinggi standar etika publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya; 4) Kemampuan berinovasi untuk peningkatan mutu pelaksanaan tugas jabatannya; dan 5) Kemampuan untuk tidak korupsi dan mendorong percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan instansinya.

4.2.5. Pengelolaan Gaji

Telah menjadi ketentuan bahwa sistem penggajian PNS di daerah secara terpusat diatur oleh pemerintah. Gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada PNS sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaannya, dimana setiap PNS dibayarkan gaji dan tunjangan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan risiko pekerjaan (Pasal 79 ayat (2) UU 5 Tahun 2014).

Paradigma UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memproyeksikan adanya pola baru dalam sistem penggajian PNS sebagai perbaikan sistem penggajian PNS bagi peningkatan ketrampilan, motivasi, pengembangan, dan kinerja seluruh pegawai PNS. Kebijakan strategis pemerintah ini untuk merancang sistem penggajian PNS yang rasional secara spesifik dengan memperhatikan keadilan baik secara internal maupun eksternal.

Keadilan internal, bahwa pemberian gaji idealnya diberikan sesuai dengan tugas jabatan, kinerja, dan wilayah kerjanya, artinya setiap PNS yang mempunyai bobot jabatan sama diberi gaji yang sama, sebaliknya bila bobot jabatan berbeda diberikan gaji yang berbeda. Tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan tingkat capaian kinerja, artinya bagi PNS yang *output* atau kinerjanya tinggi diberikan tunjangan kinerja tinggi dan bagi PNS yang *output* atau kinerjanya rendah diberikan tunjangan kinerja rendah (sesuai capaian kinerja). Tunjangan kemahalan diberikan sesuai dengan tingkat kemahalan daerah dimana PNS ditempatkan. Hal ini mengingat wilayah Indonesia yang cukup luas dan masing-masing daerah mempunyai tingkat kemahalan/biaya hidup yang tidak sama/berbeda. Sedangkan untuk keadilan eksternal, intinya dalam sistem penggajian PNS juga disesuaikan atau memperhatikan gaji para pegawai lain yang bekerja di perusahaan swasta, BUMN, atau gaji di pemerintahan negara-negara lain.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, setiap instansi pemerintah dan pemerintah daerah diamanatkan melaksanakan evaluasi jabatan yang tujuan utamanya untuk menentukan tingkat pemberian gaji yang tepat dan adil diantara jabatan-jabatan yang ada³. Evaluasi jabatan merupakan proses sistematis guna menilai setiap jabatan yang ada dalam struktur organisasi untuk menetapkan nilai jabatan atas dasar sejumlah kriteria dari faktor jabatan. Evaluasi jabatan PNS adalah proses untuk menilai jabatan PNS secara sistematis menggunakan kriteria-kriteria faktor jabatan terhadap informasi faktor jabatan untuk menentukan nilai dan kelas jabatan. Nilai jabatan adalah nilai kumulatif dari faktor jabatan yang mempengaruhi tinggi rendahnya jenjang jabatan berdasarkan informasi jabatan. Faktor jabatan adalah komponen-komponen pekerjaan dalam suatu jabatan yang terdiri dari level-level jabatan. Sedangkan kelas jabatan untuk penentuan dan pengelompokan tingkat jabatan berdasarkan nilai jabatan.

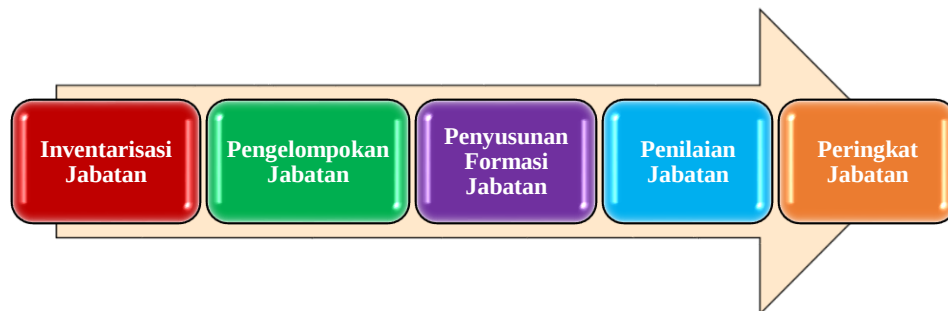
Dalam melakukan evaluasi jabatan, setiap instansi pemerintah diberikan kewenangan untuk melakukan penilaian jabatan, dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Obyek yang dievaluasi adalah tugas pokok dan fungsi jabatan sebagaimana diuraikan dalam informasi jabatan, bukan pegawai yang menduduki jabatan.

³ Setiap instansi pemerintah wajib melaksanakan evaluasi jabatan untuk seluruh jabatan yang ada di lingkungan instansi masing-masing sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun 2011, Tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

2. Jabatan yang dievaluasi adalah jabatan sebagaimana ditetapkan oleh masing-masing instansi.
3. Evaluasi jabatan bukanlah suatu proses matematis, yang pada dasarnya merupakan proses pertimbangan intelektual (*intellectual judgement*) untuk menentukan nilai jabatan sebagai dasar penentuan kelas jabatan.
4. Penetapan nilai jabatan harus dicapai melalui proses pembahasan dan kesepakatan Tim Penilai, yang dituangkan dalam berita acara dan ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Gambar 4.3
Tahapan Evaluasi Jabatan⁴



Sistem *grading* akan ditetapkan dalam menentukan besaran gaji di beberapa jenis jabatan PNS. Gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada PNS sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaannya. *Grading* adalah level atau peringkat nilai/harga jabatan yang menunjukkan posisi, beban kerja, tanggungjawab dan resiko pekerjaan. Setiap *grading* akan dibagi menjadi beberapa *step* dengan nilai rupiah yang berbeda. Oleh karena itu ada kemungkinan PNS yang mempunyai jabatan sama bisa mendapatkan gaji yang berbeda tergantung penilaian harga jabatan yang dilihat dari beban kerja, tanggungjawab, dan risiko pekerjaan.

⁴ Alur/tahapan penyusunan evaluasi jabatan dimodifikasi dari Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun 2011, Tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil

4.2.6. Pemberian Insentif dan Manfaat

Insentif sangat diperlukan dalam suatu organisasi, terutama organisasi pemerintah. Dengan insentif pegawai akan merasa pekerjaan yang telah dilakukannya dihargai sehingga memacu untuk meningkatkan prestasi yang dapat memberikan dampak baik terhadap organisasi dan pribadi penerima insentif. Dari tujuan motivasi tersebut dapat dilihat betapa besarnya pengaruh pemberian insentif terhadap pegawai.

Dalam pengelolaan kepegawaian, insentif disebut sebagai remunerasi yang juga merupakan bentuk penghargaan terhadap PNS. Remunerasi diberikan disebabkan oleh kinerja PNS yang selama ini dianggap kurang memuaskan, sehingga dengan adanya remunerasi, PNS dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Penyebab buruknya kinerja PNS tidak terlepas dari buruknya kinerja dan tatanan birokrasi.

Salah satu faktor penyebab buruknya kinerja PNS adalah, sistem gaji PNS hingga saat ini tidak mempertimbangkan kebutuhan hidup layak dan prestasi kerja. Disamping itu, sistem penggajian belum tegas mempertimbangkan pegawai dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktivitas tinggi dan disiplin yang tinggi. Saat ini PNS dengan kedudukan struktural yang sama, produktif atau tidak produktif dipastikan memiliki gaji yang sama apabila mempunyai golongan, masa kerja dan ruangan pangkat yang sama. Dengan buruknya kondisi penggajian PNS, maka diterapkan *merit system*.

Dalam menerapkan *merit system* pada manajemen PNS beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain: **Pertama**, langkah awal dalam penerapan penggajian *merit system*, pemerintah daerah perlu memperhatikan bahwa dalam pemberian gaji tidak terlepas dari pada penilaian terhadap tugas dan tanggung jawab seluruh pegawai disemua unit kerja, sehingga penilaiannya adalah orang-orang yang mengetahui dengan benar apa yang dikerjakan pegawai yaitu atasan langsung dan sebagai bahan pertimbangan penilai dapat melakukan konfirmasi kepada bagian lain yang terkait dengan pekerjaan dan pegawai yang dinilai.

Kedua, untuk mensejahterakan PNS pemerintah seyogyanya juga memperhatikan pemerataan penghasilan. Sudah sepantasnya pemerintah meningkatkan standar gaji PNS dengan standar yang layak, dengan demikian kesenjangan akan lebih dapat diminimalisir dan kesejahteraan pun dapat diperoleh.

Ketiga, dalam perhitungan penentuan formula penggajian PNS, perlu diperhatikan juga tingkat inflasi/kemahalan antara lain dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.

Keempat, penggajian untuk PNS seharusnya dibuat standar tertentu, artinya bisa saja dalam golongan yang sama tetapi memiliki gaji yang berbeda disesuaikan dengan beban kerjanya sehari-hari. Kalau ada PNS yang malas-malasan maka gajinya akan lebih kecil dari yang memiliki tanggung jawab yang besar, walaupun golongannya rendah. Dengan demikian produktifitas PNS akan lebih baik terhadap pelayanan terhadap masyarakat. Di Sumedang saat ini gaji tidak didasarkan atas kinerja tetapi tanggung jawab, sedangkan tanggung jawab tidak selalu terkait dengan kinerja. Disamping itu setiap instansi diberikan kewenangan penuh untuk memberikan *reward* dan *punishment* terhadap pegawai dibawahnya sesuai ketentuan yang berlaku. *Reward* dan *punishment* tersebut tidak hanya berlaku untuk bawahan saja melainkan juga untuk pimpinan.

Kelima, *reward* yang diberikan kepada PNS yang memiliki prestasi kerja seharusnya dilakukan dengan transparan sehingga memiliki sikap kompetisi antar departemen dalam memberikan pelayanan, mendorong tegaknya hukum dan bersedia memberikan pertanggungjawaban terhadap publik (*public accountability*) secara teratur.

Keenam, diperlukan pengawasan yang ketat dalam menerapkan *merit system* dimana pemerintah perlu membentuk tim *merit system* sehingga dapat berjalan secara efektif. Penerapan *merit system* juga akan efektif bila terdapat komitmen penuh dari segenap pihak, yaitu pimpinan dan pegawai (PNS) institusi/organisasi.

Tidak adanya pemberian insentif terhadap kinerja pegawai merupakan salah satu penyebab buruknya kinerja PNS, sehingga diperlukan suatu remunerasi untuk meningkatkan kinerja PNS tersebut.

Insentif juga merupakan salah satu metode pengembangan pegawai, bahwa metode-metode yang diperlukan dalam pengembangan pegawai adalah:

1. Komunikasi, melalui komunikasi yang baik maka segala yang terjadi di perusahaan dapat terselesaikan dengan baik.
2. Insentif, dengan insentif pegawai, maka pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

3. Kesejahteraan pegawai, pemberian kesejahteraan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.
4. Kesehatan dan keselamatan kerja, hal ini akan terwujud jika pemeliharaan pegawai berlangsung baik.
5. Hubungan industri pancasila, hubungan antar pegawai, pengusaha, dan pemerintah harus didasarkan pada nilai-nilai yang merupakan manifestasi sila-sila pancasila dan UUD 1945.

Dengan demikian, insentif memiliki peran penting dalam upaya peningkatan pengembangan pegawai. Dengan adanya insentif pegawai dapat meningkatkan kesejahteraannya sehingga dapat bekerja dengan profesional.

4.2.7. Penilaian Kinerja

Hakikatnya kinerja pegawai merupakan bagian paling vital untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Demikian halnya dengan kinerja Pegawai PNS di organisasi pemerintah, sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan tugas pokoknya sebagai pelayan publik (*publik service*). Sebelum digambarkan pelaksanaan penilai kinerja PNS di Kabupaten Sumedang, perlu dibahas paradigma kebijakan penilaian prestasi kerja PNS yang merupakan komitmen pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi bidang Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur termasuk lingkungan pemerintah daerah.

Diberlakukannya PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang dijabarkan pelaksanaannya dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 peningkatan kinerja PNS merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan. Disinilah peran strategis dan pentingnya penilaian kinerja PNS terhadap hasil pekerjaannya.

Fairness dan obyektivitas penilaian kinerja menjadi kunci penilaian kinerja PNS disetiap instansi pemerintah. *Fairness* adalah perlakuan yang adil dan setara

dalam memenuhi hak-hak yang timbul berdasarkan persyaratan atau ketentuan yang ada. Subyektivitas terkadang sering muncul dalam penilaian kinerja PNS, karena faktor budaya, sistem penilaian, dan peran PNS dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kepentingan dari berbagai aspek dilingkungan kerja menjadi faktor dominan dalam melakukan hubungan kerja termasuk penilaian kinerja, seperti masalah politik, ras, suku, agama, dan sebagainya. Penilaian kinerja PNS merupakan *crosscheck* yang dilakukan dengan rasional (*observability, exclusiveness, non contamination, dan variability*) secara periodik antara atasan dan bawahan, untuk melihat dan mendiskusikan kemajuan atau peningkatan produktivitas serta mengevaluasi perkembangan pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana ditargetkan.

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Adapun prinsip penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Objektif : penilaian harus sesuai dengan capaian yg sebenarnya.
2. Terukur : penilaian harus dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif.
3. Akuntabel : seluruh hasil penilaian dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.
4. Partisipatif : penilaian antara pejabat penilai yang dinilai harus aktif.
5. Transparan : penilaian bersifat terbuka dan tidak rahasia.

Penilaian kinerja PNS dengan mengedepankan hasil kerja, dimana sistem penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prestasi kerja, dari indikator Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP).

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Setiap PNS wajib menyusun SKP sesuai uraian/rincian tugas, tanggungjawab dan wewenang jabatannya. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. **Jelas**, kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas;

- b. **Dapat diukur**, kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan. dan lain-lain;
- c. **Relevan**, kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing;
- d. **Dapat dicapai**, kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS; dan
- e. **Memiliki target waktu**, kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai⁵. SKP yang tidak disetujui oleh Pejabat Penilai, keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final. Penetapan SKP dilaksanakan setiap tahun pada bulan Januari, jika akan terjadi perpindahan pegawai setelah bukan Januari, PNS yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada bulan Januari tersebut. Apabila PNS yg tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin berdasarkan PP 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Penilaian SKP untuk setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan diukur dengan empat aspek, yaitu: aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya, dimana dari empat tersebut telah ditetapkan target berupa jumlah beban kerja yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja.

- a. Aspek Kuantitas, dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain.
- b. Aspek Kualitas, prediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100.
- c. Aspek Waktu, perhitungan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan.

⁵ Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan, lihat PP No. 46 Tahun 2011.

- d. Aspek Biaya, perhitungan biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain.

2. Perilaku Kerja Pegawai (PKP)

Penilaian PKP meliputi aspek Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. Berikut dijelaskan pedoman penilaian dari masing-masing aspek PKP tersebut:

- a. **Orientasi pelayanan;** Selalu dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi. Adapun kategori penilaian sebagai berikut:
 - 1) *Sangat baik*, pada umumnya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap sopan serta memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi;
 - 2) *Baik*, adakalanya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan cukup baik dan sikap cukup sopan serta cukup memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi;
 - 3) *Cukup*, kurang dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap kurang sopan serta kurang memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi; dan
 - 4) *Kurang*, tidak pernah dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap tidak sopan serta tidak memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi. 50 ke bawah Buruk
- b. **Integritas;** Selalu dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya. Adapun kategori penilaian sebagai berikut:
 - 1) *Sangat baik*, pada umumnya dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya tetapi berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.

- 2) *Baik*, adakalanya dalam melaksanakan tugas bersikap cukup jujur, cukup ikhlas, dan kadang-kadang menyalahgunakan wewenangnya serta cukup berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
 - 3) *Cukup*, kurang jujur, kurang ikhlas, dalam melaksanakan tugas dan sering menyalahgunakan wewenangnya tetapi kurang berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
 - 4) *Kurang*, tidak pernah jujur, tidak ikhlas, dalam melaksanakan tugas, dan selalu menyalahgunakan wewenangnya serta tidak berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- c. **Komitmen**; Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mrngutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja. Adapaun kategori penilaian sebagai berikut:
- 1) *Sangat baik*, pada umumnya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI, Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mrngutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.
 - 2) *Baik*, adakalanya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 NKRI, Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mrngutamakan kepentingan

kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

- 3) *Cukup*, kurang berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI, Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mrngutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.
- 4) *Kurang*, tidak pernah berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI, Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mrngutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

d. **Disiplin**; Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab dan selalu mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Adapaun kategori penilaian sebagai berikut:

- 1) *Sangat baik*, pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik.
- 2) *Baik*, adakalanya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa cukup tanggung jawab,

mentaatikan ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan cukup baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja.

3) *Cukup*, kurang mentaatikan peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang berlaku dengan rasa cukup tanggung jawab, mentaatikan ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan cukup baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) sampai dengan 30 (tiga puluh) hari kerja.

4) *Kurang*, tidak pernah mentaatikan peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang berlaku dengan rasa cukup tanggung jawab, mentaatikan ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan cukup baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 31 (tiga puluh satu) hari kerja.

e. **Kerjasama**; Selalu mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama. Adapun kategori penilaian sebagai berikut:

1) *Sangat baik*, pada umumnya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.

2) *Baik*, adakalanya mampu bekerja-sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun diluar organisasi serta adakalanya menghargai dan menerima pendapat orang lain, kadang-kadang bersedia

menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.

- 3) *Cukup*, kurang mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun diluar organisasi serta kurang menghargai dan menerima pendapat orang lain, kurang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
 - 4) *Kurang*, tidak pernah mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun di luar organisasi serta tidak menghargai dan menerima pendapat orang lain, tidak bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama
- f. **Kepemimpinan;** Selalu bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan meng-gerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Adapaun kategori penilaian sebagai berikut:
- 1) *Sangat baik*, pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan mengerakkan tim kerja untuk men-capai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
 - 2) *Baik*, adakalanya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan, cukup mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta cukup mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta cukup mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
 - 3) *Cukup*, kurang bertindak tegas dan terkadang memihak, kurang mampu memberikan teladan yang baik, kurang mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta kurang mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

- 4) *Kurang*, tidak pernah mampu bertindak tegas dan memihak, tidak memberikan teladan yang baik, tidak mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, tidak mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta tidak mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

Pentingnya dan manfaat penilaian prestasi kerja PNS, yaitu diantaranya:

1. Mendorong/meningkatkan tanggungjawab dan produktivitas pegawai.
2. Salah satu bahan menentukan perpindahan dan mutasi kepegawaian.
3. Menentukan standar pemberian gaji dan insentif.
4. Menentukan pelatihan.
5. Menghindari ketidakadilan.
6. Mendorong/meningkatkan motivasi pegawai.
7. Bagi unsur pimpinan, untuk mengukur keberhasilannya.
8. Sebagai alat kendali terhadap pelaksanaan tugas setiap PNS agar sesuai/selaras dengan tujuan yg ditetapkan dalam Renstra dan Renja instansinya.

4.2.8. Pembinaan Pegawai

Permasalahan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas adalah permasalahan yang sangat penting di era sekarang ini. Paradigma pembinaan PNS terutama dalam upaya pengembangan sistem manajemen kepegawaian termasuk di dalamnya pengembangan terhadap norma, standar dan prosedur kepegawaian mengacu pada manajemen yang berlaku secara nasional.

Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam hal ini telah membuat kebijakan untuk mendorong peningkatan disiplin kerja pegawai ASN sehingga tercipta kondisi dan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur yang mendorong peningkatan motivasi kerja, kualitas sumber daya manusia aparatur (keahlian, pengetahuan, wawasan dan keterampilan), serta tumbuhnya daya kreasi dan inovasi, dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi dibidang kepegawaian.

Alternatif untuk meningkatkan pemberdayaan para pegawai tersebut adalah dengan menanamkan nilai-nilai organisasi (budaya kerja/etos kerja, akuntabilitas kinerja, disiplin), baik melalui pembinaan langsung atasan-bawahan, maupun melalui media pelatihan. Permasalahannya adalah masih kurangnya disiplin kerja pegawai, seperti masih adanya pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih cepat dari waktu yang ditetapkan, terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap tata peraturan yang berlaku.

Penegakan pembinaan disiplin dapat dilakukan dengan mendorong para pegawai untuk patuh terhadap berbagai tata peraturan yang berlaku dan menindaklanjuti pelanggaran-pelanggaran secara lebih lanjut. Dengan kata lain pembinaan disiplin tersebut diasumsikan yaitu penegakan disiplin dan pemberian sanksi.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari pegawai ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak pegawai masuk ke kantor seharusnya menjadi program utama. Selain itu pengembangan sumberdaya manusia pegawai utamanya yang menyangkut kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial harus menjadi prioritas disamping ketrampilan teknis. Dukungan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia lainnya tidak boleh diabaikan. Kalau tidak diprogramkan secara terencana, maka pengingkaran pada komitmen sama saja memperlihatkan adanya kekeroposan suatu organisasi. Penurunan kredibilitas atau kepercayaan terhadap PNS pada gilirannya akan mengakibatkan hancurnya kredibilitas perangkat daerah itu sendiri. Dan ini akan memperkecil derajat loyalitas pelanggan dan mitra bisnis kepada perangkat daerah tersebut.

4.2.9. Pelatihan Pegawai dan Pengembangan Manajer

Tuntutan dan kebutuhan adanya aparatur PNS yang profesional, yaitu PNS yang mampu memenuhi standar kompetensi jabatannya sehingga mampu

melaksanakan tugas jabatannya secara efektif dan efisien. Untuk dapat membentuk sosok PNS profesional seperti tersebut di atas perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).

Dalam kaitan tersebut dituntut adanya aparatur yang kompeten khususnya mereka yang menduduki posisi-posisi strategis unit-unit kerja pemerintah daerah, sementara data yang ada menunjukkan bahwa pejabat setingkat eselon II yang belum diklat sebanyak 4 orang, eselon III sebanyak 42 orang dan eselon IV dan V sebanyak 466 orang. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan teknis pun, seperti pendidikan dan pelatihan untuk satuan polisi pamong praja sampai saat ini belum terpenuhi.

Seharusnya mereka yang menduduki posisi sebagai pengambil kebijakan harus memiliki tingkat kompetensi tertentu sesuai dengan bidang tugas masing-masing karena pada masa yang akan datang persoalan-persoalan serta tantangan-tantangan yang akan dihadapi akan semakin berat dan kompleks dan dibutuhkan sumber daya aparatur yang handal dalam mengantisipasi berbagai persoalan.

Realitas sebagaimana uraian diatas, menunjukkan bahwa kondisi aparatur daerah masih jauh dari yang diharapkan, dimana kualitas PNS di Kabupaten Sumedang khususnya selama ini masih belum memuaskan yang diindikasikan adanya keluhan masyarakat akan rendahnya kualitas pelayanan publik. Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi tugas pokok dan fungsi organisasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama.

Dalam rangka menjawab persoalan-persoalan yang terjadi di bidang manajemen pembinaan aparatur pemerintah dengan mengembangkan jenis pendidikan dan pelatihan maupun jumlah program pendidikan dan pelatihan aparatur yang berkualitas dan yang sesuai dengan kebutuhan, sebagai implementasi dan akuntabilitas terhadap peningkatan kualitas SDM aparatur.

Berdasarkan data informasi yang diperoleh terkait hal tersebut, ada berbagai macam diklat yang dijadikan sebagai sarana pembinaan bagi PNS, yaitu:

1. Diklat Prajabatan

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, bahwa diklat ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan

kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS hendaknya sudah diberikan

2. Diklat Dalam Jabatan

Diklat ini bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya, terdiri dari:

a. Diklat Kepemimpinan;

Diklat ini bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural; Terdiri dari:

- (1) Diklatpim TK. IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV
- (2) Diklatpim Tk. III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III
- (3) Diklatpim Tk. II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II
- (4) Diklatpim Tk. I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I

Tidak ada Diklat lain sebelum Diklatpim. PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural, dan PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya Diklatpim.

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta diklatpim yaitu contohnya untuk diklatpim tingkat III harus memiliki:

- (1) Moral yang baik.
- (2) Dedikasi dan loyalitas terhadap tugas dan organisasi
- (3) Kemampuan menjaga reputasi diri dan instansinya
- (4) Jasmani dan rohani yang sehat
- (5) Motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi
- (6) Prestasi yang baik untuk melaksanakan tugas.

Pangkat/ Golongan minimal Penata (III/c) dan telah atau dipersiapkan untuk menduduki jabatan struktural eselon III harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- (1) Pendidikan serendah-rendahnya Strata Satu (S-1) atau memiliki kompetensi yang setara.

- (2) Penguasaan Bahasa Inggris minimal pasif dan memiliki skor TOEFL minimal 350 atau yang setara.
- (3) Rekomendasi/ Penugasan dari pimpinan unit kerja calon peserta yang bersangkutan.
- (4) Usia sesuai dengan ketentuan/ peraturan perundangan yang berlaku.

b. Diklat Fungsional.

Diklat ini bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.

c. Diklat Teknis.

Diklat ini bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS.

Penyusunan dan pengembangan kurikulum melibatkan pengguna lulusan, penyelenggara, peserta dan alumni serta unsur lain;

- (1) Prajabatan: ditetapkan oleh instansi Pembina
- (2) Diklatpim: ditetapkan oleh instansi Pembina
- (3) Fungsional: ditetapkan oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional
- (4) Teknis: ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

Instansi yang terkait dalam penyelenggaraan Diklat adalah :

1. Instansi Pengendali Diklat adalah Badan Kepegawaian Negara yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan diklat.
2. Instansi Pembina (LAN) secara fungsional hanya bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan diklat.

Secara detail penyelenggaraan diklat sebagai berikut :

1. Prajabatan:
 - (a) Diklatpim Tk. IV, III, dan II dilaksanakan oleh lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi.
 - (b) Diklatpim TK. I: dilaksanakan oleh instansi Pembina.
2. Fungsional dan Teknis

Diselenggarakan oleh lembaga diklat yang terakreditasi. Pembiayaan Diklat dibebankan pada anggaran instansi masing-masing.

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

4.2.10. Membangun Komitmen Pegawai (Budaya Kerja)

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pimpinan maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan pegawai lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi dan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi.

4.3. Nilai Lokal Yang Berkembang Dalam Masyarakat

Masyarakat Sunda memiliki budaya yang sangat berharga, berupa keseluruhan perilaku dan hasil karya, baik bersifat fisik maupun non fisik. Hal ini diperoleh dari proses belajar dan adaptasi terhadap alam dan lingkungan yang diyakini dapat memenuhi harapan dan kebutuhan hidup masyarakat Sunda.

Nilai budaya Sunda oleh para pendahulu (*Karuhun Sunda*) telah mampu diimplementasikan dalam manajemen pemerintahan dan laju pembangunan jaman

dulu dimana sekarang justru baru menjadi trend pembangunan masa kini. Sistem nilai lokal masih cukup melekat di daerah Sumedang, dengan falsafah ”*Insun Medal Insun Madangan*” artinya aku lahir untuk memberi penerangan, sejatinya mempengaruhi sistem pemerintahan dan kehidupan masyarakat Kabupaten Sumedang.

Sehubungan dengan penelitian ini, maka akan dianalisa mengenai unsur nilai lokal yang berkembang dalam masyarakat terhadap pengelolaan pegawai di Kabupaten Sumedang. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan:

4.3.1 Bahasa Daerah

Bahasa merupakan alat untuk beriteraksi atau berkomunikasi dalam menyampaikan pikiran, gagasan, konsep atau perasaan yang digunakan oleh seorang manusia. Dalam kaitanya dengan bahasa daerah memiliki fungsi yang sangat penting. Adapun fungsi bahasa daerah sebagai berikut: 1) sebagai pendukung bahasa nasional; 2) Alat pengembang dan pendukung kebudayaan daerah; 3) Sebagai lambang kebanggaan daerah; 4) Lambang identitas daerah; dan 5) Alat penghubung di dalam keluarga dan masyarakat daerah.

Mayoritas penduduk Jawa Barat (kab. Sumedang) adalah Suku Sunda, yang bertutur menggunakan Bahasa Sunda. Sehubungan dengan pengelolaan pegawai di pemerintah Kabupaten Sumedang, sejatinya bahasa daerah (Sunda) menjadi unsur lokal yang menarik mendapat perhatian dalam pengelolaan pegawai. Bahasa Sunda sebagai identitas daerah dan pendukung bahasa nasional dalam interaksi atau berkomunikasi dalam menyampaikan pikiran, gagasan, konsep kepada masyarakat yang dominan berbahasa Sunda dalam kehidupan keseharian. Hal ini terutama pada pengisian jenis jabatan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat.

Asumsi di atas kemudian dilakukan elaborasi terhadap data yang ada, bahwa tidak ada kebijakan pemerintah daerah menjadikan bahasa Sunda sebagai salah satu unsur penting dalam manajemen pengelolaan pegawai (PNS) di Kabupaten

Sumedang. Ini menunjukkan bahasa Sunda sebagai nilai lokal yang berkembang di masyarakat belum menjadi perhatian pemerintah Kabupaten Sumedang untuk dikembangkan dalam manajemen pemerintahan.

4.3.2 Agama

Mayoritas penduduk Kabupaten Sumedang memeluk agama Islam berjumlah 1.080.819 jiwa⁶. Dengan kondisi ini, hal yang sama pada ulasan bagian sebelumnya bahwa sejatinya agama menjadi unsur lokal yang menarik mendapat perhatian dalam pengelolaan pegawai di pemerintah Kabupaten Sumedang. Hal ini penting terutama pada pengisian jenis jabatan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat dan unit kewilayahan.

Asumsi di atas kemudian dilakukan analisis terhadap data yang ada, bahwa tidak ada kebijakan pemerintah daerah menjadikan unsur Agama (Islam) sebagai salah satu unsur penting dalam manajemen pengelolaan pegawai (PNS) di Kabupaten Sumedang. Ini menunjukkan agama sebagai nilai lokal yang berkembang di masyarakat belum menjadi perhatian pemerintah Kabupaten Sumedang untuk dikembangkan dalam manajemen pemerintahan.

⁶Data diolah dari BPS Kabupaten Sumedang, 2016

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil kajian yang telah dilakukan, dianalisis dan dibahas menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan analisis pekerjaan terhadap perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang, dilakukan melalui metode penyusunan analisis jabatan (Anjab) berdasarkan Perka BKN 12 Tahun 2011. Aspek yang dianalisis adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjalankan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran fungsi dari jabatan terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Dari hasil akhir Anjab yang dilaksanakan, maka diperoleh informasi jabatan dan peta jabatan, meskipun pada kondisi riil pelaksanaan Anjab belum semua dilakukan pada perangkat daerah yang terbentuk dilakukan
2. Perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai di Kabupaten Sumedang yang dilaksanakan berdasarkan hasil Anjab dengan tahapan pada:
 - a. Analisis kebutuhan pegawai yang dilaksanakan meliputi: 1) Jenis pekerjaan, 2) Sifat pekerjaan, 3) Analisis beban kerja dan perkiraan jumlah PNS dalam jangka waktu tertentu, 4) Prinsip pelaksanaan pekerjaan, dan 5) Peralatan yang tersedia;
 - b. Penyusunan formasi kompetensi pegawai, dimana pelaksanaan penyusunan formasi PNS daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang ditentukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan. Hal ini beralasan dengan tujuan agar unit organisasi perangkat daerah yang terbentuk mempunyai jumlah

dan mutu pegawai yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab masing-masing satuan organisasi.

3. Tahapan pelaksanaan seleksi calon pegawai (CPNS) tahun 2013 yang dilakukan meliputi 3 (tiga) tahapan yang harus diikuti, oleh peserta seleksi, yaitu :
 - 1) Seleksi administrasi, yaitu Seleksi yang dilakukan untuk mencocokkan antara persyaratan administrasi dengan dokumen pelamaran yang disampaikan pelamar.
 - 2) Seleksi Kompetensi Dasar, yaitu seleksi yang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi dasar yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi dasar PNS. Standar Kompetensi Dasar PNS tersebut meliputi tes karakteristik pribadi, tes intelengian umum dan tes wawasan kebangsaan.
 - 3) Seleksi Kompetensi Bidang, yaitu seleksi yang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan.
4. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan I, II, dan III CPNS Kabupaten Sumedang oleh BPKPSDM bekerja sama dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat. Mulai tahun anggaran 2016, penerapan kurikulum pola baru dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan I, II, dan III. Diklat prajabatan pola baru tersebut lebih ditekankan pada pengembangan karakter CPNS atau Calon Aparatur Sipil Negara khususnya bagaimana peserta dibekali kemampuan untuk menciptakan birokrasi yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta lebih mengedepankan sisi kompetensi calon aparatur. Praktek penyelenggaraan Diklat Prajabatan pola lama yang pembelajarannya bersifat klasikal dan didominasi oleh ceramah sulit membentuk nilai-nilai dasar profesi, khususnya proses internalisasi pada diri peserta. Penggantian model diklat itu dimulai dari bahan ajar, metode pembelajaran serta aspek administratif.

5. Telah menjadi ketentuan bahwa sistem penggajian PNS di daerah secara terpusat diatur oleh pemerintah. Gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada PNS sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaannya, dimana setiap PNS dibayarkan gaji dan tunjangan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan risiko pekerjaan (Pasal 79 ayat (2) UU 5 Tahun 2014). Paradigma UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memproyeksikan adanya pola baru dalam sistem penggajian PNS sebagai perbaikan sistem penggajian PNS bagi peningkatan ketrampilan, motivasi, pengembangan, dan kinerja seluruh pegawai PNS.
6. Insentif sangat diperlukan dalam suatu organisasi, terutama organisasi pemerintah. Dengan insentif pegawai akan merasa pekerjaan yang telah dilakukannya dihargai sehingga memacu untuk meningkatkan prestasi yang dapat memberikan dampak baik terhadap organisasi dan pribadi penerima insentif. Salah satu faktor penyebab buruknya kinerja PNS adalah, sistem gaji PNS hingga saat ini tidak mempertimbangkan kebutuhan hidup layak dan prestasi kerja. Disamping itu, sistem penggajian belum tegas mempertimbangkan pegawai dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktivitas tinggi dan disiplin yang tinggi. Saat ini PNS dengan kedudukan struktural yang sama, produktif atau tidak produktif dipastikan memiliki gaji yang sama apabila mempunyai golongan, masa kerja dan ruangan pangkat yang sama.
7. Hakikatnya kinerja pegawai merupakan bagian paling vital untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Demikian halnya dengan kinerja Pegawai PNS di organisasi pemerintah, sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan tugas pokoknya sebagai pelayan publik (*publik service*). Sebelum digambarkan pelaksanaan penilai kinerja PNS di Kabupaten Sumedang, perlu dibahas paradigma kebijakan penilaian prestasi kerja PNS yang merupakan komitmen pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi bidang Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur termasuk lingkungan pemerintah daerah. Diberlakukannya PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang dijabarkan pelaksanaannya dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 peningkatan kinerja PNS merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi pemerintah dalam

menyelenggarakan pemerintahan. Disinilah peran strategis dan pentingnya penilaian kinerja PNS terhadap hasil pekerjaannya. Sehingga penilaian kinerja PNS dengan mengedepankan hasil kerja, dimana sistem penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prestasi kerja, dari indikator Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP).

8. Pembinaan pegawai dengan menanamkan nilai-nilai organisasi (budaya kerja/etos kerja, akuntabilitas kinerja (disiplin), baik melalui pembinaan langsung atasan-staf, maupun melalui media pelatihan. Permasalahannya adalah masih kurangnya disiplin kerja pegawai, seperti masih adanya pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih cepat dari waktu yang ditetapkan, terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap tata peraturan yang berlaku. Penegakan pembinaan disiplin dapat dilakukan dengan mendorong para pegawai untuk patuh terhadap berbagai tata peraturan yang berlaku dan menindaklanjuti pelanggaran-pelanggaran secara lebih lanjut. Dengan kata lain pembinaan disiplin tersebut diasumsikan yaitu penegakan disiplin dan pemberian sanksi.
9. Pelatihan pegawai dan pengembangan manajer dilaksanakan dengan metode dan jenis diklat yang dijadikan sebagai sarana pembinaan bagi PNS, yaitu:

- a. Diklat Prajabatan

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, bahwa diklat ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS hendaknya sudah diberikan

- b. Diklat Dalam Jabatan

Diklat ini bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya, terdiri dari: 1) Diklat Kepemimpinan; 2) Diklat Fungsional; dan 3) Diklat Teknis.

10. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pimpinan maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh.
11. Nilai budaya Sunda oleh para pendahulu (*Karuhun Sunda*) telah mampu diimplementasikan dalam manajemen pemerintahan dan laju pembangunan jaman dulu dimana sekarang justru baru menjadi trend pembangunan masa kini. Bahwa tidak ada kebijakan pemerintah daerah menjadikan bahasa Sunda sebagai salah satu unsur penting dalam manajemen pengelolaan pegawai (PNS) di Kabupaten Sumedang. Ini menunjukkan bahasa Sunda sebagai nilai lokal yang berkembang di masyarakat belum menjadi perhatian pemerintah Kabupaten Sumedang untuk dikembangkan dalam manajemen pemerintahan.
12. Mayoritas penduduk Kabupaten Sumedang memeluk agama Islam berjumlah 1.080.819 jiwa. Dengan kondisi ini, hal yang sama pada ulasan bagian sebelumnya bahwa sejatinya agama menjadi unsur lokal yang menarik mendapat perhatian dalam pengelolaan pegawai di pemerintah Kabupaten Sumedang. Hal ini penting terutama pada pengisian jenis jabatan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat dan unit kewilayahan. Ini menunjukkan agama sebagai nilai lokal yang berkembang di masyarakat belum menjadi perhatian pemerintah Kabupaten Sumedang untuk dikembangkan dalam manajemen pemerintahan.

5.2 Rekomendasi

Merujuk dari kesimpulan hasil analisis di atas, maka disajikan beberapa aspek penting menjadi beberapa rekomendasi dari hasil penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

5.2.1 Rekomendasi Terkait Substansi

Beberapa hal substansi terkait penelitian ini, yang dapat diberikan rekomendasi yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan analisis pekerjaan menentukan sifat pekerjaan masing-masing Pegawai, diperlukan penyusunan Anjab pada semua perangkat daerah yang baru terbentuk, sehingga informasi jabatan dan peta jabatan dapat tersedia dengan memadai dan akurat.
2. Penyelenggaraan penyusunan Analisis Beban Kerja perlu dilakukan pada semua perangkat daerah yang terbentuk, sehingga tersedianya formasi kebutuhan pegawai dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.
3. Agar efektif dan efisien dalam proses seleksi CPNS daerah, perlu didukung perencanaan sarana dan prasarana serta anggaran yang memadai.
4. Pemantapan dan koordinasi pola dan kurikulum baru dalam penyelenggaraan Prajabatan CPNS Gol I, II dan III, sehingga sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.
5. Perlu penyusunan evaluasi jabatan atas perangkat daerah yang terbentuk, hal ini bertujuan untuk menetapkan nilai jabatan atas dasar sejumlah kriteria dari faktor jabatan, sehingga dari hasil evaluasi jabatan dapat menentukan tingkat pemberian gaji yang tepat dan adil diantara jabatan-jabatan yang ada.
6. Perlu penyusunan pedoman teknis pemberian *reward* dan *punishment* oleh Bupati kepada PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang.

7. Penilaian kinerja PNS yang dilakukan berdasarkan prestasi kerja, dari indikator Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP), perlu disusun pedoman teknis dan SOP sehingga dapat diterapkan secara konsisten.
8. Pembinaan PNS dalam rangka mendorong peningkatan disiplin kerja, *values and beliefs, attitude, motivation* PNS, olehnya perlu disusun pedoman teknis dan SOP terkait pembinaan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang.
9. Hasil Anjab yang telah disusun yang berisi informasi jabatan dan peta jabatan, dapat dijadikan pedoman dalam penyusunan peta pengembangan kompetensi jabatan, sehingga tersedia perencanaan kebutuhan diklat PNS yang memadai.
10. Diperlukan penyusunan kode etik PNS sebagai kontrak komitmen dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan.
11. Pentingnya nilai lokal yang berkembang dalam masyarakat, tentunya memberikan ciri khas dan karakteristik nilai dan budaya luhur terutama dalam manajemen pemerintahan daerah, untuk itu perlu diatur dalam kebijakan pengelolaan PNS berkaitan dengan mutasi dan promosi aparatur terutama pada jenis jabatan yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat.

5.2.2 Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Merujuk hasil penelitian terkait penataan SDM aparatur, maka beberapa hal yang perlu ditindaklanjuti dalam penelitian lanjutan, yaitu sebagai berikut:

13. Transformasi nilai dan budaya lokal dalam manajemen PNS Daerah, hal ini menjadi perhatian kekhasan dalam penelitian akan datang, guna memberikan kontribusi ilmu pemerintahan dalam manajemen pemerintahan daerah.
14. Pengembangan sistem promosi dan seleksi jabatan pada jenis jabatan berkaitan langsung dengan masyarakat. Hal ini perlu dilakukan penelitian terkait dengan sistem seleksi jabatan yang telah diatur dalam UU ASN akan relevansinya dengan kompetensi aparatur berdasarkan nilai dan budaya

lokal. Tentunya hasil dari penelitian ini memberikan kontribusi keilmuan dalam peta Ilmu Pemerintahan yang berkaitan dengan manajemen pemerintahan.

5.2.3 Rekomendasi Terkait Pengabdian Masyarakat Bagi Civitas Akademika IPDN

Terkait pengabdian masyarakat bagi Civitas Akademika IPDN, perlu dilakukan pengkajian ilmiah secara komprehensif dalam penyusunan dokumen Grand Design Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumedang memujudkan *world class government* 2025. Momentum ini penting dan menjadi trend global serta memperkaya khasanah pengembangan Ilmu Pemerintahan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Ayatrohaedi. 1986. *Kepribadian Budaya Bangsa (Local Genius)*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dwijowijoto, Riant Nugroho, 2000, Otonomi Daerah: Desentralisasi Tanpa Revolusi: kajian dan kritik atas kebijakan desentralisasi di Indonesia, Elex Media Komputindo
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia) edisi kesembilan jilid 2. edisi Bahasa Indonesia. Indeks. Jakarta
- _____. 2014, *Fundamentals of Human Resource Management*, 3rd edition. Gary Dessler. Copyright © 2014 by Pearson Education, Inc. All rights reserved.
- Deb, Tapomoy, 2008, *Compensation Management: Text and Cases*, Excel Books, New Delhi
- _____. 2008, *Performance Appraisal And Management : Concepts, Antecedents and Implications*, First Edition, Excel Books India, New Delhi.
- Dwiyanto, Agus, 2008, *Reformasi Birokrasi Publik*, Gadjah Mada University, Yogyakarta
- _____. 2011, *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Caiden, G. E. 1969. *Administrative Reform*, Chicago: Aldine
- Collins, Jim, 2006, *Good to Great and the Social Sector*, London: Random House
- Consuelo G. Sevilla, dkk. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI-Press.
- Gerber PD, Nel PS & Van Dyk, P.D. (1998). *Human Resources Management, International Thomson Publishing (Southern Africa)*, ISBN 1 86864 067 1

- Green, Amanda, 2005, *World Bank in: East Asia Decentralizes, Making Local Government*, Washington DC
- Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harris, M.M, Werner J. M., and DeSimone R. L. (2006). *Human Resource Development 4e* Published by Thomson South-western, Indian Edition Akash Press Delhi India
- Hill, C.W., Jones, G.R. (2004), “*Strategic Management: An Integrated Approach*”, Houghton, Mifflin Company, Boston, MA.
- Ingraham, Patricia W., and Romzek, Barbara S. (1994). *New Paradigm for Government. Issue for the Changing Public Service*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Itika, Josephat Stephen, 2011, *Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa* Published by: African Studies Centre
- Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I. (2008). *The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage, Engineering Economics*, 60(5), 78-84.
- Lofland, John dan Lyn H. Lofland. 1984. *Analyzing Social Setting : Aguide To Qualitative Observation and Analysis*, Belmont, Cal : Wadsworth Publishing Company.
- Marc. Edelman, 1966. *Principle Good Governance*, Zolberg, hal, 171.
- Muluk, M.R. Khairul, 2007, *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*, Banyumedia, Malang
- Panggabean, S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia : Bogor.
- Peters, Guy, B., 2007, *Performance-Based Accountability, Performance Accountability and Combating Corruption, Public Sector Governance and Accountability Series*, ed Anwar Shah, World Bank, Washington, D.C. p 15-16,
- Porter, Michael E., Boon Siong Neo, Geraldine Chen, 2007, *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd

- Prasojo, Eko, Teguh Kurniawan, Defy Holidin, 2007, *State Reformin Indonesia*, Jakarta: UI Press
- _____, 2010, *Reformasi Kepegawaian: Sebuah Review, Kritik dan Rekomendasi*, Artikel non publish, disampaikan pada Rapat Dengar Pendapat Komisi II DPRD
- Priyono & Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, penerbit zifatama publisher, Surabaya
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi Birokrasi Dalam Kerangka Good Governance*, CV. Yusaintanas Prima, Jakarta
- Ravens, Christina. 2013. *Internal brand management in an international context* (Vol. 47). Springer Science & Business Media.
- Scoorl JW. 1984, *Modernisasi Jakarta*, PT.Gramedia.
- Smith, Andrew dan Geof Hawke 2008, *Human resource management in Australian registered training organisations*, Published by NCVER, Australia
- Storey, J (ed)(1995). *Human resource management: a critical text* . International Thomson, London.
- Thoha, Miftah, 2005, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta
- _____, 2008, *Reformasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Prenada Media Group
- Turner, Mark, David Hulme, 1997, *Governance, Administration and Development, Making The State Work*, Macmillan Press Ltd., London, England.
- UNDP, 1999, *Globalization with Human Face: Human Development Report*, New York
- Utomo, Warsito, 2007, *Dinamika Administrasi Publik Analisis Empiris Seputar Isu-Isu Kontemporer dalam Administrasi Publik*. Cet. II Pustaka Pelajar dan Program Magister Administrasi Publik UGM. Yogyakarta
- Widodo, Joko, 2005, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Banyumedia Publishing, Malang
- Widhiastuti, Hardani, 2012, *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*, Penerbit Semarang University Press, Semarang

World Economic Forum, 2016, *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, Jenewa

Wiley. 1992. *A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today. Industrial Management*

Yin, R. K. 2011. *Qualitative research from start to finish*. New York, NY: Guilford.

Zauhar S. 1996, Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi, dan Strategi, Bandung, Bumi Aksara.

B. Naskah/Artikel/Jurnal/Makalah

Ashari, Edy Topo, 2009, Makalah: Sistem Pembinaan SDM PNS, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta

Astuti, Sri Juni Woro, 2010, Membangun Kembali *Social Capital* Dalam Rangka Reformasi Administrasi di Indonesia, jurnal GOVERNANCE Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik Vol.1, No.2, Oktober 2010

Achmadi, 2015, Kewajiban Pelayanan Publik Oleh Pemerintah Daerah di Era Otonomi, *Anterior Jurnal*, Volume 14 Nomor 2, Juni 2015, Hal 221 – 227

Barney, Jay, 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1

Baedhowi. 2007. Revitalisasi Sumber Daya Aparatur dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Layanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.15, No.2 (Mei 2007).

Burma, Zehra Alakoç, 2014, *Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations*. International Journal of Education and Social Science ,Vol. 1 No. 2; September 2014

Creswell, John W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks

Chrisnandi, Yudi, 2016, Sambutan Menpan RB pada Penganugerah penghargaan Inovasi Pelayanan Publik Instansi Pemerintah Daerah

Downes, A. S. (2007). *Human resource development and management in the Caribbean: An introduction*. *Journal of Eastern Caribbean Studies*, 32(4), 1-7.

- Effendi,Ihsan.dkk..2009, Pengaruh Remunerasi Melalui Program Reformasi Birokrasi Terhadap Disiplin Pegawai Kanto Wilayah II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan, Jurnal Inovasi Vol. 6 – N0.3 September 2009 Media Litbang Propinsi Sumatera Utara
- Irawan, Bambang, 2014, Reformasi Administrasi dan Karakter Bangsa: Sebuah Kajian Konseptual TRANSPARANSI Volume VI, Nomor 02, September 2014 Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi ISSN 2085-1162
- Kartiwa, Asep, 2005, Reformasi Birokrasi Untuk Mewujudkan Pemerintahan Daerah Yang Baik (*Good Local Governance*) makalah Orasi ilmiah, disampaikan pada Acara Wisuda Mahasiswa STISIP Widyapuri Mandiri, pada tanggal 4 Agustus 2005 bertempat di Gedung Anton Soedjarwo Secapa POLRI Sukabumi.
- Lei, S.A. (2010). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: Evaluating Benefits and Drawbacks from College Instructors' Perspectives*, Journal of Instmctional Psychology, 37 (2)
- Lojić, R., Škrbić, Ž., & Ristić, V. (2012). Strategic approach to human resources management. *Theoretical-Technical Journal For Protection, Security, Defense, Education And Training*, 47-63.
- Muluk, Khairul. M.R, 2008. Dari Good ke Sound Governance: Pendorong Inovasi Administrasi Publik. Jurnal Administrasi
- Nasution, Mahmum Syarif, 2015, Problematika Implementasi Lelang Jabatan Publik
- Pandji Santosa, 2008, *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*, Bandung: PT. Reflika Aditama
- Prasodjo, Eko, 2006, Reformasi Kepegawaian (Civil Service Reform), Jurnal Demokrasi & HAM, The Habibie Center, Volume 5 Nomor 3, Tahun 2006.
- Prasojo, Eko dan Teguh Kurniawan, 2008, Reformasi Birokrasi dan *Good Governance*: Kasus *Best Practices* dari Sejumlah Daerah di Indonesia, makalah presentase the 5 th International Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia, Banjarmasin. 22-25 Juli 2008
- Prasojo, Eko, 2010, Reformasi Kepegawaian: Sebuah Review, Kritik dan Rekomendasi, Artikel Non Publish, disampaikan pada Rapat Dengar Pendapat Komisi II DPRD

Prasojo, Eko, Laode Rudita, 2014, Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Merubah DNA Birokrasi, Jurnal Ilmu Pemerintahan: Reformasi Birokrasi, MIPI, Edisi 45

Sudrajat, Tedi, 2009. Perwujudan *Good Governance* melalui Format Reformasi Birokrasi Publik dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara, Jurnal Dinamika Hukum, Vol. 9

Schuler & Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1(3):207-219

Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.

Tiwari, Pankaj, 2012 *Human resource management practices: a comprehensive review*,” Pakistan business review January 2012, vol 13, no.4, pp 669-705

Wangsaatmaja Setiawan, 2014, Jurnal Simpul Perencana, Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana PUSBINDIKLATREN BAPPENAS), Jakarta, volume 22, Tahun 11 Juli 2014, Hal.8

_____, 2016, Artikel Non Publish disampaikan pada Seminar: Rasionalisasi ASN, Menuju Komposisi Ideal dan Profesional ASN

Wibisana, Bima Haria, 2016, Artikel Non Publish disampaikan pada Seminar: Wujudkan Kinerja ASN Berstandar Kinerja Kelas Dunia

_____, 2016, Materi Pidato Kepala BKN pada Acara Silaturahmi Pegawai BPTT

Yatim, Inci Abdul, Bambang Supriyono, Imam Hardjanto, 2014, Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Aparatur Melalui Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan, Jurnal Wacana, Vol. 17, No. 2

Yudhoyono, Susilo Bambang, 2010, Sambutan Presiden RI pada Pembukaan Retreat III

C. Berita Koran/Buletin/Internet

Data Statistik PNS Juni 2016, <http://www.bkn.go.id/statistik-pns>, diunggah Februari 2017

Effendi, Taufiq, Agenda Strategis Reformasi Birokrasi menuju Good Governance. (http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task

[=view &id=87&Itemid=54](#) tanggal 09 Februari 2007), diunduh pebruari 2017.

Peringkat dan Skor Corruption Perception Index 2016, <http://www.ti.or.id/index.php/publication/category/research>, diunggah Pebruari 2017 World Economic Forum, 2016, The Global Competitiveness Report 2016-2017

Menyelaraskan Sistem Penggajian Baru PNS dengan Keberlangsungan Fiskal, <http://www.bkn.go.id/buletin/buletin-kepegawaian-bkn-edisi-xxxvi>, diunggah Februari 2017

Perampangan Jumlah PNS Menuai Polemik, http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2016/06/160607_indonesia_perampangan_pns, diunggah Februari 2017

Undang-Undang ASN Tidak Berjalan dengan Realita yang Ada, <http://www.dpd.go.id/berita-148-undangundang-asn-tidak-berjalan-dengan-realita-yang-ada>, Diunggah Februari 2017

D. Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 16 Tahun 2016 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Negara 2015-2019

Lampiran Pidato Kenegaraan Tahun 2010