

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN
APARATUR SIPIL NEGARA DALAM JABATAN STRUKTURAL DI
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR PROVINSI RIAU**

Herawati

Watyhera1967@gmail.com

Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir

Sri Mulyani

Hadi Susanto

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to describe the implementation of the policy of appointing state civil servants in structural positions and the factors that influence them in Indragiri Hilir Regency. This research uses descriptive qualitative research and data collection with in-depth interviews. The process of implementing ASN appointment in Indragiri Hilir Regency there are 5 stages including planning, announcement, registration, selection and appointment. Planning is carried out based on the proposed workforce needs and the slack of officials in the region which are forwarded to each agency. The announcement phase was carried out by the Baperjakat Team after it was discovered that the SKPD needed employees and had been scheduled beforehand. The registration and selection stage for the appointment of the State Civil Apparatus in Indragiri Hilir Regency is the core stage in the appointment process. The final stage in the process of appointing a State Civil Apparatus in a position in Indragiri Hilir Regency is the appointment stage. This stage was carried out after the ASN candidate had carried out the examination and was declared eligible to become a State Civil Apparatus.

Keywords: *appointment, state civil apparatus*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam jabatan struktural dan faktor faktor yang mempengaruhinya di Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan pengambilan data dengan metode wawancara mendalam. Proses pelaksanaan pengangkatan ASN Di Kabupaten Indragiri Hilir ada 5 tahap diantaranya perencanaan, pengumuman, pendaftaran, seleksi dan pengangkatan. Perencanaan dilakukan berdasarkan usulan kebutuhan tenaga dan kekosongan pejabat di daerah yang diteruskan ke masing masing instansi. Tahap pengumuman dilakukan oleh Tim Baperjakat setelah diketahui bahwa adanya SKPD yang membutuhkan pegawai dan telah diagendakan sebelumnya. Tahap pendaftaran dan seleksi pengangkatan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir merupakan tahapan inti dalam proses pengangkatan jabatan. Tahapan terakhir dalam proses pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam jabatan di Kabupaten Indragiri Hilir adalah tahap pengangkatan. Tahapan ini dilaksanakan setelah calon ASN telah melaksanakan pemeriksaan dan dinyatakan memenuhi syarat untuk menjadi Aparatur Sipil Negara.

Kata kunci: pengangkatan, aparatur sipil negara

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang memiliki peranan yang sangat penting dimana diharapkan dapat memusatkan perhatian dan pikiran untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dalam pembangunan. Setiap Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan struktural.

Dalam penempatan pegawai, promosi, mutasi, pengembangan dan evaluasi, juga tidak luput dengan tekanan konflik kepentingan. Untuk mendapatkan jabatan dan peluang berkembang seorang pegawai dihadapkan pada peluang yang diperebutkan secara tidak profesional. Memotong proses dengan cara illegal agar seseorang dapat memperoleh kesempatan terdepan kini menjadi hal yang lazim dalam birokrasi.

Pengangkatan jabatan sendiri telah di atur dalam PP Nomor 100 tahun 2000 dan PP nomor 23 Tahun 2013 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sebagai landasan pelaksanaan dalam hal pengangkatan aparatur sipil negara yang nantinya mampu membawa perubahan ditubuh birokrasi pemerintahan.

Bupati Indragiri Hilir telah melaksanakan beberapa kali pengangkatan ASN setelah terpilih dalam pemilihan umum kepala daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang dinilai mementingkan urusan politik, maka pejabat yang di angkat untuk menduduki jabatan strategis di pemerintahan adalah pegawai yang profesional dan loyal demi mewujudkan program-program yang dijanjikan kepada rakyat.

Dalam meningkatkan profesional dan loyalitas pegawai diperlukan pengembangan kompetensi seperti yang ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa pengembangan karier dan pola karier dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintah yang dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis, kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Kabupaten Indragiri Hilir Propinsi Riau dalam rangka menyukseskan pencapaian tujuan pemerintahan dan pembangunan, organisasi publik di Indonesia pada umumnya dan organisasi publik di Indragiri Hilir pada khususnya, perlu termotivasi dan berkomitmen untuk memperlakukan Sumber Daya Manusia (SDM) atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya yang mempunyai makna strategis. Konsekuensi logisnya, pemerintah Indonesia dan / Indragiri Hilir perlu mengefektifkan penyelenggaraan program pembinaan Pegawai Negeri Sipil

(PNS) berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang di titik beratkan pada sistem prestasi kerja, agar masing-masing Pegawai Negeri Sipil (PNS) mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil, sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja yang di titik beratkan pada sistem prestasi kerja, di satu sisi mengandung maksud untuk memotivasi para pegawai agar mereka selalu meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, kemampuan kerja, memupuk kegairahan bekerja, dan memberi peluang kepada Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk berkompetisi secara sehat dalam mendapatkan posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Di sisi lain pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja yang di titik beratkan pada sistem prestasi kerja, mengandung maksud untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, serta untuk mempercepat terwujudnya tata pemerintahan yang baik.

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh sejumlah peneliti terdahulu, diantaranya penelitian Bateman and Crant (2013), bahwa pengembangan karier pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi dalam menjawab tantangan yang muncul di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompetitif. Sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing, kondisi seperti ini mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karier pada pegawai yang harus dilaksanakan secara berencana dan

berkelanjutan. Pembinaan karier adalah salah satu kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hares dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan Sumber Daya Manusia lainnya. Pembinaan karier tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (staffing). Dari kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut, hares diperoleh sejumlah pegawai / tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja / pegawai seperti itulah yang hares diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan.

Kemudian penelitian Howell and Higgins (2010) guna menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien, serta mengoptimalkan kompetensi birokrasi diperlukan sistem pembinaan yang mampu memberikan kesinambungan terjaminnya hak dan kewajiban birokrasi dengan misi tiap organisasi pemerintah. Demikian juga untuk memotivasi kinerja birokrasi perlu disusun pola karier dan pengembangan karier yang memungkinkan potensi birokrasi dikembangkan secara optimal. Pengembangan Sumber Daya Manusia aparatur birokrasi berbasis kompetensi, sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional.

TINJAUAN TEORETIS

Kebijakan Mutasi

Mutasi atau perpindahan jabatan/pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu perusahaan. Perubahan posisi jabatan/pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status,

kekuasaan dan pendapatannya, yang berubah dalam mutasi hanyalah bidang tugasnya.

Menurut Sastrohadiwiryo (dalam Kadarisman, 2012) Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

Sedangkan menurut Moekijat (2010) mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji.

Mekanisme dan Penguatan Sistem Karier

Sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian, di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat obyektif lainnya juga menentukan. Pelaksanaan sistem karier ini tidak bisa dipisahkan dari sistem merita atau prestasi kerja. Dengan demikian suatu sistem dalam administrasi kepegawaian yang baik ialah jika terdapat perpaduan antara sistem merita (prestasi) dan sistem karier (Panggabean, S. 2004)

Sistem karier didasarkan atas prinsip sistem merita (prestasi), yang dimaksudkan sebagai prinsip bahwa seseorang yang bekerja pada pemerintah, masuknya dalam dinas, penempatannya, promosi pada pangkat yang lebih tinggi, bahkan pemberhentiannya dilakukan atas dasar standard-standard serta ujian-ujian obyektif terhadap prestasi maupun kemampuannya. ini yang pertama, yang kedua ialah agar birokrasi pemerintahan hendaknya bebas dari dan tidak memihak dari pengaruh kekuatan politik. Demikian pula tidak memihak dari pengaruh

kepentingan serta selera pribadi.

Sistem karier dapat dibedakan atas dua macam, yakni sistem karier tertutup dan sistem karier terbuka. Sistem karier tertutup adalah suatu sistem yang menentukan batas umur minimum untuk pengangkatan yang pertama, dan pengisiannya untuk jabatan-jabatan yang ada terbatas bagi orang-orang yang ada di dalam instansi saja. Sistem ini dikembangkan atas dasar pemikiran bahwa tata jenjang kepangkatan harus diselamatkan dari persaingan. Oleh karena itu harus diisi dari mereka yang sudah bekerja di dalamnya. Adapun sistem karier terbuka adalah bahwa pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi dapat diduduki oleh orang luar organisasi itu asalkan mempunyai kecakapan yang diperlukan tanpa melalui pengangkatan sebagai calon pegawai. (Martoyo, 2008).

Untuk Indonesia, sistem yang dianut seperti yang dijelaskan dalam Undang-Undang Kepegawaian Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ialah perpaduan antara sistem karier dan sistem prestasi (merita). Namun demikian walaupun sesuatu negara dalam Undang-undangannya tegas-tegas menyatakan seperti Indonesia itu, tetapi sistem patronid pun tidak akan ditinggal begitu saja.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian, (2012) manajemen pelayanan pada sektor publik sebagai suatu keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dituntut memiliki karakteristik, memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya, memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani memiliki tujuan sosial serta akuntabel pada publik. Sejalan dengan perkembangan manajemen penyelenggaraan negara, dan dalam upaya mewujudkan pelayanan prima dan berkualitas, paradigma pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada keputusan pelanggan yang dicirikan dengan lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan, pemberdayaan

masyarakat, serta menerapkan sistem kompetisi, dan pencapaian target yang didasarkan pada visi, misi, tujuan, dan sasaran. Pada prinsipnya di dalam diri setiap aparatur pemerintah melekat peran, tugas, dan tanggung jawab yang dilandasi oleh nilai, kode etik, dan moral.

Setelah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia melakukan proyeksi kebutuhan akan tenaga kerja untuk satu kurun waktu tertentu di masa depan, tugas berikutnya adalah mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengisi berbagai lowongan yang akan terjadi. Peranan manusia sangat penting, bahkan menentukan. Agar peranan manusia dapat dimanfaatkan semaksimal dan sebaik mungkin, manusia harus dikelola dengan sebaik-baiknya, dalam pendekatan ilmu sosial, dalam hal ini administrasi kepegawaian.

Terjadinya perubahan sistem pemerintahan daerah terutama setelah terbentuknya UU 23 tahun 2014 berimplikasi pada perubahan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 menjadi Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Perubahan yang paling mendasar adalah tentang kebijakan pengembangan karier yang lebih berorientasi kepada profesionalisme Sumber Daya Manusia aparatur, yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan yang demikian, Sumber Daya Manusia aparatur dituntut memiliki profesionalisme, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lahirnya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan Sumber Daya

Manusia aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Implementasi Pengangkatan Jabatan Struktural

Sesuai Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, dinyatakan:

1. Jabatan karier adalah jabatan struktural dan fungsional yang hanya dapat diduduki pegawai negeri sipil setelah memenuhi syarat yang ditentukan;
2. Pegawai negeri sipil diangkat dalam jabatan dan pangkat tertentu;
3. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural antara lain dimaksudkan untuk membina karier pegawai dalam jabatan struktural dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam keputusan ini tidak hanya diatur mengenai ketentuan teknis tentang pelaksanaan pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural, tetapi diatur pula tentang pemindahan, dan pemberhentian pegawai dalam dan dari jabatan struktural serta hal-hal lain berkaitan dengan itu.

Bentuk pelaksanaan kebijakan pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam jabatan di Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau termasuk ke dalam inisiatif organisasional, karena pelaksanaan kebijakan tersebut merupakan kebijakan dari pimpinan instansi dan pelaksanaannya diatur oleh peraturan pemerintah dan kepala dinas beserta

sekretaris yang memiliki peran dalam perencanaan, pengembangan, serta pengembangan pegawai yang dimulai dengan proses perekrutan dan seleksi ketat yang memperhatikan kebutuhan organisasi. Dengan rekrutmen, instansi akan mendapatkan para tenaga kerja yang berkualitas. Selanjutnya, dilakukan yaitu tes berupa penelusuran minat dan bakat serta potensi yang dimiliki oleh setiap orang. Setelah potensi yang dibutuhkan telah tersaring dilakukan pemetaan pegawai. Hal ini dilakukan agar para pegawai dapat dikelompokkan ke dalam kompetensi dan keahliannya masing-masing bidang dan Kepegawaian akan dengan mudah memantau perkembangan setiap bakat pegawai. Kemudian, setelah para pegawai tersaring akan dilaporkan kepada setiap pimpinan yang bersangkutan dan pimpinan memiliki hal untuk merekomendasikan pegawai yang berpotensi untuk diajukan ke Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan dibentuk untuk menjamin kualitas dan objektivitas pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural eselon. Setelah melewati kebijakan dari Baperjakat, penetapan pengangkatan pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu diusulkan ke Badan Kepegawaian Daerah Kab Indragiri Hilir Provinsi Riau kemudian mendapat persetujuan dari Bupati melalui Sekretaris Daerah selaku pimpinan tertinggi dalam Instansi Pemerintah Indragiri Hilir Provinsi Riau dan dilakukan pelantikan yang akan dilantik oleh Bupati secara bersamaan dari beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Indragiri Hilir.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif yaitu suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang bagaimana pelaksanaan mutasi jabatan structural di Kabupaten Indragiri Hilir. Dasar penelitian yang dilakukan adalah

survey yaitu penelitian dengan mengumpulkan dan menganalisis suatu peristiwa atau proses tertentu dengan memilih data atau menemukan ruang lingkup tertentu sebagai sampel yang dianggap representatif.

Teknik Analisis Data

Bogdan and Biklen (1983), analisis data adalah merupakan proses penelaahan dan penyusunan secara sistematis semua transkrip wawancara, catatan lapangan, dan material-material lainnya yang telah ditulis peneliti selama proses pengumpulan data. Dan juga dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan proses penelaahan, pengurutan, dan pengelompokan data dengan tujuan menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi teori sebagai hasil penelitian Miles, (1986). Ditambahkan oleh Miles (1986), analisis data kualitatif adalah upaya yang berlanjut, berulang, dan terus-menerus yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersama, yaitu: (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi yang dideskripsikan sebagai berikut:

Reduksi data yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah atau kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan Miles, (1986). Reduksi data merupakan bagian yang tak terpisahkan dari keseluruhan kegiatan analisis data. Reduksi data dilakukan berkesinambungan, mulai dari awal sampai dengan akhir pengumpulan data. Kegiatan yang dilakukan dalam reduksi data dapat berupa pembuatan singkatan, pengkodean, pengkategorian, pengurutan, pengelompokan, pemusatan tema, penentuan batas-batas permasalahan dan pembuatan memo. Pusat perhatian reduksi data adalah menyiapkan dan mengolah data sedemikian rupa untuk dapat dilakukan penarikan kesimpulan. Untuk itu diperlukan kegiatan mempertegas, memperpendek, menajamkan, mengarahkan, dan membuang hal yang

tidak perlu. Dalam penelitian yang berfokus pada implementasi pengembangan sumber daya manusia, pemilihan data dilakukan dengan cara memilah data yang diperlukan atau sesuai dengan fokus penelitian dan data yang tidak sesuai dengan fokus penelitian. Data yang sesuai dengan fokus penelitian dibuat ringkasan abstraksinya dan kemudian diberi kode serta pernyataan kecenderungan yang terjadi.

Penyajian data adalah proses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam suatu yang sistematis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif serta dapat dipahami maknanya. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna, serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan Miles, (1986).

Analisis data dilakukan secara terus menerus, baik selama maupun sesudah pengumpulan data guna penarikan kesimpulan yang dapat menggambarkan suatu pola tentang peristiwa yang terjadi. Penelitian dapat membuat kesimpulan yang longgar dan terbuka, yang pada awalnya belum jelas, kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh.

Kesimpulan akhir dirumuskan setelah pengumpulan data, bergantung pada kesimpulan-kesimpulan catatan lapangan, pengkodean, penyimpanan data, dan metode pencarian ulang yang digunakan. Penarikan kesimpulan dapat dilakukan berdasarkan matriks yang telah dibuat untuk menemukan pola, topik atau tema sesuai dengan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Indragiri Hilir terletak dibagian selatan Provinsi Riau dengan ibu kotanya adalah Tembilahan dengan luas wilayah 18.812,97 km² yang terdiri dari luas daratan 11.605,97

km², luas perairan laut 6.318 km dan luas perairan umum 888,97 km serta memiliki garis pantai sepanjang 339,5 km.

Visi dan Misi yang merupakan janji Bupati dan Wakil Bupati Indragiri terpilih, untuk diwujudkan dalam periode 2018-2023 yakni visinya "Untuk kejayaan Inhil yang semakin maju, bermarwah dan bermartabat".

Pelaksanaan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam jabatan struktural

Dalam konsep birokrasi yang dikemukakan Max Weber, seorang sosiolog Jerman. Beliau mengibaratkan birokrasi sebagai sebuah mesin yang siap menjalankan dan mewujudkan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat oleh pejabat-pejabat pemerintahan tanpa terkontaminasi dengan tujuan atau kepentingan pribadi.

Amanat Undang-Undang nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural mengatur penyelenggaraan kebijakan dan manajemen pegawai berdasarkan asas kepastian hukum, profesionalitas, proporsionalitas, keterpaduan, delegasi, netralitas, akuntabilitas, efektif dan efisien, keterbukaan, nondiskriminatif, persatuan dan kesatuan, keadilan dan kesetaraan, serta kesejahteraan. Yang menjadi permasalahan adalah dalam proses penempatan aspek profesionalitas seringkali dikesampingkan. Konsep *the right man on the right place* yang seharusnya dijadikan acuan utama tidak berlaku. Penempatan pegawai yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat mampu secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan hal tersebut senada dengan apa yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson, yaitu "penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Hal ini memang

menjadi kendala terbesar dalam proses birokrasi di Indonesia.

Pelaksanaan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir sendiri menurut padangan dari Beberapa media dan persepsi dari masyarakat tak lepas dari kepentingan politik dalam pelaksanaannya. Terlihat dari pelaksanaan pengangkatan aparatur sipil Negara pasca pilkada terlihat kerabat dan tim pemenangan untuk menduduki jabatan strategis dalam pemerintahan.

Hal tersebut di nyatakan oleh salah satu ketua LSM yang ada di Kabupaten Indragiri Hilir yang mengatakan, dalam pemerintahan mutasi memang merupakan suatu kebutuhan, setiap proses pasca pilkada pimpinan baru pasti akan merubah komposisi pejabat untuk mewujudkan visi dan misinya. Namun dalam pelaksanaannya saya melihat beberapa orang yang menjadi tim loyalis pada saat pilkada yang banyak di angkat untuk menduduki jabatan strategis, entah itu sesuai dengan kompetensi mereka atau tidak namun saya yakin bahwa ada kepentingan tersendiri dari bupati dan hal inilah yang kita tidak inginkan.

Pernyataan serupa juga dinyatakan oleh salah seorang pegawai yang di demosi mengatakan, kepentingan pribadi pimpinan dalam pelaksanaan mutasi itu sudah bukan rahasia umum lagi. Banyak yang diuntungkan dan banyak juga yang di rugikan, jika itu masih terjadi negara kita khususnya di kabupaten Indragiri Hilir saya rasa proses pemerintahan tidak akan baik ketika di tangani oleh orang-orang yang tidak kompeten.

Hal serupa juga di ungkapkan oleh salah satu pejabat yang di demosi, yang menyatakan, memang dalam pelaksanaan mutasi tidak pernah lepas dari yang namanya kepentingan politik. Hal tersebut bisa kita nilai bagaimana pemerintah dalam mengangkat orang-orang terdekatnya untuk menduduki jabatan strategis, dan akan ada orang yang merasa kecewa dan di rugikan. "Menurut saya ini sudah menyalahi aturan apalagi beberapa pejabat yang di angkat merupakan tim sukses saat

pilkada dan sangat jelas bahwa PNS dilarang untuk melaksanakan aktifitas kampanye."

Dari ketiga hasil wawancara di atas jelas muncul kekecewaan di karenakan pelaksanaan pengangkatan jabatan didasari pada kepentingan politik. Namun pelaksanaan pengangkatan jabatan yang beberapa orang menilai terkesan politis di bantah oleh kabid promosi dan pension, beliau mengatakan bahwa: Pelaksanaan pengangkatan ASN berdasar kan kebutuhan tenaga yang di usulkan oleh masing masing Instansi yang di data oleh BKD atau badan kepegawaian Daerah. Kekosongan pejabat di daerah juga menjadi faktor untuk pengisian jabatan di daerah, hal ini di laksanakan berdasarkan prestasi kinerja, pendidikan, pangkat golongan dan kedisiplinan ASN. Yang utama Pemkab tetap mengutamakan prestasi kinerja dan tingkat kedisiplinan dan kepatuhan ASN itu sendiri.

Dari berbagai pernyataan informan diatas, dapat disimpulkan bahwa memang benar dalam proses pengangkatan aparatur sipil negara tidak bisa lepas dari yang namanya kepentingan politik namun disisi lain para pejabat yang di angkat juga sudah memenuhi kriteria dan memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan strategis dalam pemerintahan.

Tahap Perencanaan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir

Tahapan perencanaan pengangkatan ASN merupakan langkah awal dalam proses pengadaan Aparatur Sipil Negara. Tahap perencanaan pengangkatan ASN merupakan rencana untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, sehingga membentuk sebuah formasi jabatan secara efektif dan efisien yang akan diisi oleh calon pelamar agar sesuai dengan kebutuhan formasi dan membantu tercapainya tujuan yang telah direncanakan.

Tahap perencanaan dalam pelaksanaan pengangkatan ASN di Kabupaten Indragiri Hilir merupakan suatu hal yang paling menentukan, dan hal

yang paling penting untuk mendapatkan calon pegawai yang baik, adapun langkah yang di lakukan oleh Tim Baperjakat dalam tahap perencanaan seperti halnya yang disampaikan oleh ketua tim Baperjakat, Perencanaan dilakukan berdasarkan usulan kebutuhan tenaga dan kekosongan pejabat di daerah yang diteruskan ke masing masing instansi. Kemudian instansi membuat usulan pengisian jabatan ke Badan Kepegawaian Daerah. Setelah menerima usulan maka Badan Kepegawaian Daerah mulai melakukan seleksi pengangkatan ASN yang dinilai berdasarkan prestasi kinerja, penilaian pada DP3 , tingkat pangkat dan golongan serta tingkat pendidikan. Jika telah di tentukan nama nama yang akan di lakukan promosi jabatan maka akan segera di lakukan rapat oleh BAPERJAKAT yang akan memutuskan apakah layak untuk di promosikan atau kah tidak.

Demikian juga pernyataan Kepala BAPPEKAB Indragiri Hilir, menyatakan bahwa: Pelaksanaan pengangkatan ASN berdasar kan kebutuhan tenaga yang di usulkan oleh masing masing Instansi yang di data oleh BKD atau badan kepegawaian Daerah. Kekosongan pejabat di daerah juga menjadi faktor untuk pengisian jabatan di daerah, hal ini di laksanakan berdasarkan prestasi kinerja, pendidikan, pangkat golongan dan kedisiplinan ASN. Yang utama Pemkab tetap mengutamakan prestasi kinerja dan tingkat kedisiplinan dan kepatuhan ASN itu sendiri.

Kepala Bagian Kepegawaian Daerah juga menyatakan tentang perencanaan pengangkatan ASN, bahwa: Perencanaan dilakukan berdasarkan usulan kebutuhan tenaga dan kekosongan pejabat di daerah yang diteruskan ke masing masing instansi. Kemudian instansi membuat usulan pengisian jabatan ke Badan Kepegawaian Daerah. Setelah menerima usulan maka Badan Kepegawaian Daerah mulai melakukan seleksi pengangkatan ASN yang dinilai berdasarkan prestasi kinerja, penilaian pada DP3 , tingkat pangkat dan golongan serta tingkat pendidikan. Jika telah di

tentukan nama nama yang akan di lakukan promosi jabatan maka akan segera di lakukan rapat oleh BAPERJAKAT yang akan memutuskan apakah layak untuk di promosikan atau kah tidak.

Dari hasil wawancara di atas penulis akan mencoba menguraikan proses perencanaan pelaksanaan mutasi dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Pengangkatan ASN berdasarkan usulan kebutuhan tenaga oleh masing masing Instansi
- b. Instansi mengidentifikasi jabatan yang kosong
- c. Instansi memberi Informasi kepada Baperjakat terkait adanya jabatan yang kosong.
- d. Pengangkatan ASN dilaksanakan berdasarkan prestasi kinerja, pendidikan, pangkat golongan dan kedisiplinan.

Tahap Pengumuman Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir

Menurut Novia (2006) menyatakan bahwa pengumuman adalah perbuatan atau hal dan sebagainya untuk mengumumkan sesuatu atau pemberitahuan terhadap orang banyak. Sedangkan menurut Finoza (2005) berpendapat bahwa pengumuman adalah surat yang berisi pemberitahuan kepada orang banyak yang perlu diketahui oleh siapa saja yang berkepentingan sesuai dengan isi pengumuman itu. Pengumuman ini bersifat resmi yang isinya menyangkut segi-segi kedinasan, baik yang dibuat oleh instansi/organisasi maupun oleh seseorang.

Tahapan pengumuman ini kemudian dilakukan oleh Tim Baperjakat setelah diketahui bahwa adanya SKPD yang membutuhkan pegawai dan telah diagendakan sebelumnya. Langkah yang di lakukan oleh Baperjakat pada tahapan ini sesuai yang di katakan oleh ketua tim Baperjakat, Pengumuman biasanya di lakukan berdasarkan usulan dari SKPD itu sendiri atau kekosongan pejabat di daerah di lakukan usulan oleh daerah tersebut. Karena, instansi yang terkait yang lebih

memahami kebutuhan tenaga yang dibutuhkan dalam pengisian jabatan tersebut.

Sedangkan menurut Kepala BAPPEKAB Indragiri Hilir menyatakan bahwa: Kami terus melakukan evaluasi jabatan di tingkat kabupaten maupun daerah, setiap adanya penggantian pegawai dan pensiun. Setelah di evaluasi maka jabatan yang kosong maka segera kami minta pihak BKD (Badan Kepegawaian Daerah) untuk mempersiapkan seleksi jabatan.

Jadi dalam tahapan pengumuman ada beberapa hal yang menjadi isi dari pengumuman itu sendiri antara lain:

- a. Jumlah atau jenis jabatan yang lowong.
- b. Syarat-syarat pelamar:
 - 1) Berstatus Pegawai Negeri Sipil.
 - 2) Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1(satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan.
 - 3) Semua unsur penilaian potensi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.
 - 4) Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan.
 - 5) Sehat jasmani dan rohani.
- c. Batas waktu pengajuan lamaran.

Terkait masalah tahapan pengumuman di lakukan 15 hari sebelum tahapan pendaftaran, adapun yang menjadi media dalam pelaksanaan tahapan pengumuman:

1. Surat dinas resmi.
2. Media internet (blog)

Pada tahapan pengumuman juga tidak kalah penting karena apabila pada tahap ini tidak maksimal maka penyebaran informasi di kalangan pemerintahan Kabupaten Indragiri Hilir juga tidak akan maksimal.

Tahap Pendaftaran dan Tahap Penyaringan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir

Menurut Roberts (dalam Irianto, 2001) berpendapat bahwa seleksi merupakan elemen paling penting dalam setiap proses manajemen karena organisasi tidak mungkin mencapai MSDM secara efektif jika tidak ada kepaduan gerak antara pekerja dan pekerjaan. Sedangkan Menurut Sofyandi (2008) penyaringan atau seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Sedangkan definisi lain mengenai seleksi menurut Hasibuan (2007) adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penyaringan atau seleksi merupakan elemen paling penting dalam proses identifikasi, pemilihan orang-orang dan penentuan pelamar yang paling cocok atau paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu.

Tahap pendaftaran dan seleksi pengangkatan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir merupakan tahapan inti dalam proses pengangkatan jabatan. ASN yang telah mendaftar akan diseleksi dan uji kelayakan untuk menduduki jabatan dalam pemerintahan hal tersebut disampaikan oleh ketua tim Baperjakat bahwa: Setelah tahap pengumuman selanjutnya tahapan pendaftaran dan seleksi. Tahapan ini adalah merupakan tahap inti dari semua tahapan, dalam tahapan pendaftaran, dilakukan dengan menyerahkan berkas usulan dan lembar disposisi kepada saya dan selanjutnya berkas tersebut diserahkan kepada Bupati. Setelah itu masuk pada tahap seleksi atau pemeriksaan berkas. Setelah seleksi penerimaan berkas maka akan di lakukan uji kelayakan sesuai dengan syarat untuk menjadi pegawai, uji kelayakan ini berupa tes wawancara atau tes kompetensi. Setelah itu dilakukan yang

namanya Diklat Pra Jabatan, di situlah dilihat bagaimana kompetensi calon pegawai apakah sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki dengan jabatan yang di tawarkan. Prosesnya membutuhkan waktu yang cukup lama hingga pada agenda menyerahkan SK dan itu di lakukan sesuai dengan SOP yang telah ditentukan.

Dari analisis penulis terkait tahapan pendaftaran dan pemeriksaan/penyaringan memang tahapan ini sangat penting dan merupakan tahapan inti. Dalam tahapan ini adapun yang dilakukan oleh Baperjakat adalah sebagai berikut:

- a. Memeriksa berkas usulan calon pegawai.
- b. Memerintah kepala BKD untuk menindak lanjuti berkas usulan yang di berikan oleh calon pegawai.
- c. Melaksanakan uji kelayakan calon Aparatur Sipil Negara apakah sudah memenuhi kriteria untuk menjadi Aparatur Sipil Negara (tes wawancara atau tes kompetensi).
- d. Memerintahkan BKD untuk melaksanakan Diklat Pra Jabatan
- e. Memerintahkan bagian administrasi umum untuk mempersiapkan draft SK pengangkatan.

Tahap Pengangkatan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir

Tahapan terakhir dalam proses pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam jabatan di Kabupaten Indragiri Hilir adalah tahap pengangkatan. Tahapan ini dilaksanakan setelah calon ASN telah melaksanakan pemeriksaan dan dinyatakan memenuhi syarat untuk menjadi Aparatur Sipil Negara. Hal tersebut disampaikan oleh ketua tim Baperjakat bahwa : Setelah di lakukan uji kelayakan calon pegawai dan dinyatakan memenuhi syarat, maka tahap selanjutnya adalah tahap pengangkatan. Yang kami lakukan dalam tahap pengangkatan adalah memeriksa draft SK yang telah disiapkan kemudian diparaf dan dilanjutkan ke Bupati untuk menandatangani SK tersebut.

Setelah SK nya keluar kemudian kami menyiapkan pengangkatan dan pelantikan.

Dari hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa proses yang dilakukan oleh Baperjakat dalam tahapan pengangkatan adalah sebagai berikut :

- a. Memeriksa draft SK yang telah di siapkan.
- b. Memberikan paraf Pada SK kemudian dilanjutkan ke Bupati untuk menandatangani SK.
- c. Memerintahkan BKD untuk mempersiapkan pelantikan.
- d. Melaksanakan pelantikan.

Setelah tahapan pengangkatan maka semua tahapan dalam proses pengangkatan ASN telah selesai, memang dalam pelaksanaan pengangkatan ASN di Kabupaten Indragiri Hilir sangatlah memakan waktu yang lama dan melibatkan beberapa unsur.

Faktor pendukung pelaksanaan pengangkatan ASN di Kabupaten Indragiri Hilir

Kejelasan regulasi merupakan salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan pengangkatan aparatur sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir seperti yang di ungkapkan oleh Kabid Promosi dan Pensiun yang mengatakan bahwa : Yang menjadi faktor pendukungnya adalah kita melaksanakan mutasi dengan berpedoman pada regulasi yang berlaku artinya PP nomor 100 dan Undang Undang nomor 5 tahun 2014 menjadi pedoman bagi kami dan yang kedua adalah SOP yang telah di tentukan juga menjadi pedoman bagi kami sehingga dalam pelaksanaan mutasi atau pengangkatan jabatan itu bisa sistematis.

Selain kejelasan regulasi yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan pengangkatan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir adalah semangat kerja pelaksana mutasi hal tersebut di nyatakan oleh Ketua tim Baperjakat mengatakan bahwa : Sangat banyak faktor yang mendukung tugas kami dalam pelaksanaan mutasi jabatan,

akan tetapi yang terpenting adalah niat tulus kami yang ingin menjadikan Kabupaten Inhil menjadi kabupaten yang memiliki banyak prestasi, dan itu di tunjang dari kinerja pegawai yang baik. Hal ini bisa melihat sendiri sekarang Inhil mengukir banyak prestasi baik itu secara internal dan external, disitulah kita bisa menilai bahwa kami dan tim melaksanakan mutasi secara profesional.

Faktor penghambat pelaksanaan pengangkatan ASN di Kabupaten Indragiri Hilir

Dalam pelaksanaan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir hal utama yang menjadi penghambat dalam pelaksanaannya adalah adanya ASN yang tidak puas dan merasa dirugikan dalam pelaksanaan pengangkatan ASN, hal tersebut di nyatakan oleh Kabid Promosi dan Pensiun yang mengatakan bahwa : faktor penghambatnya adalah adanya pegawai yang tidak terima dan merasa dirugikan karena dia merasa masih layak untuk menjabat tapi dimutasi, selebihnya tidak ada masalah yang cukup berarti bagi kami. Masalah diuntungkan atau dirugikan dalam pelaksanaan pengangkatan jabatan adalah menjadi hal yang wajar dan itu tidak merupakan suatu masalah besar bagi pelaksanaan pengangkatan jabatan di Kabupaten Indragiri Hilir.

Pembahasan

Pengangkatan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan struktural antara lain dimaksudkan untuk membina karier ASN dalam jabatan struktural dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundangan yang berlaku.

Pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Dalam birokrasi ideal yang diungkapkan Weber, bahwa PNS harusnya dipilih atas dasar kriteria prestasi, bukan kriteria askriptif seperti kasta, ras, kelas, atau bahasa. Namun, faktanya masih ada landasan lain yang digunakan selain *merit system* yakni kriteria politik. Menurut Malayu S. P. Hasibun ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yaitu *merit system, seniority system, dan spoiled system*".

Pengangkatan ASN yang terjadi di Kabupaten Indragiri Hilir harus melalui pertimbangan dari Tim Baperjakat yang diberikan kuasa penuh untuk memberikan penilaian kepada Pegawai Negeri Sipil. Tim Ini di ketuai langsung oleh Sekda Indragiri Hilir dan keputusan akhir tentang Pengangkatan ASN berada di tangan Bupati.

Dalam jabatan Struktural Pemerintah Daerah yang menjadi salah satu pertimbangan utama dalam mengangkat seorang pejabat khusus di jabatan Kepala Dinas atau Badan adalah kompetensi pendidikan yang dimiliki. Bidang yang diduduki harus sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki untuk mengoptimalkan kinerja yang akan dilakukan nantinya.

Kompetensi adalah seperangkat tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan tertentu yang menjadi syarat utama dan elemen kunci bagi lahirnya kepemimpinan yang efektif dan efisien. Secara umum kompetensi dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Keberadaan PNS di era reformasi dan penyelenggaraan otonomi daerah sekarang ini memiliki posisi yang sangat strategis, karena lancar tidaknya, baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sangat tergantung kepada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh PNS.

SIMPULAN

Implementasi Kebijakan pengangkatan Aparatur sipil Negara di Kabupaten Indragiri Hilir adalah mengacu pada PP No. 100 Tahun 2000 dan UU nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN. Pelaksanaan Pengangkatan Jabatan Di Kabupaten Indragiri Hilir telah dilaksanakan sesuai mekanisme yang telah ditetapkan Pada Standar Operasional Prosedur yang telah ditetapkan. Ada 4 tahap yang dilakukan dalam pelaksanaan Pengangkatan ASN, yang pertama tahap perencanaan, kedua tahap pengumuman, ketiga tahap pendaftaran dan tahap pemeriksaan, dan yang terakhir tahap pengangkatan dan penempatan. Ada 3 faktor dalam Pelaksanaan Pengangkatan ASN di Kabupaten Indragiri Hilir, yang pertama untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih efektif dan efisien, yang kedua untuk mengisi jabatan yang kosong, dan yang ketiga adalah untuk penyesuaian.

Faktor-faktor yang mendukung pelaksanaan mutasi jabatan di Kabupaten Indragiri Hilir adalah regulasi dan SOP yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan Pengangkatan ASN sehingga pelaksanaan Pengangkatan Jabatan bisa terlaksana dengan baik. Sedangkan faktor penghambat dalam pelaksanaan pengangkatan ASN di Kabupaten Indragiri Hilir adalah masih ada nya ASN yang merasa kecewa dan dirugikan dalam pelaksanaan Pengangkatan ASN.

DAFTAR PUSTAKA

Ary, D., Jacobs, L.C., and Razavieh, A. 2002. *Introduction to Research in Public Administration*. Wadsworth Group, United States.

Bateman, T.S., and Crant, J.M. 2013. "Capabilities, human capital and

educational administration". *Journal of Governmental Administration*, 14:103-118.

- Bogdan, R.C. and Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. Allyn and Bacon, Boston.
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Creswell, J.W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publication, USA.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P., and Wright, P.M. 2005. "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?". *Academy of Management Journal*. Vol. 48. No. 1 February 2005. pp. 135-145.
- Desseler, Gary. 2007. *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.
- Dharma A, 2012. *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer*, Sinar Baru, Bandung.
- Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnely Jr., J.H., 2011, *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, 6th Business Publications Inc. Plano, Texas .
- Glaser, B.G and Anselm L.S. 1980. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company, New York.
- Guba, E.G. 1987. *Toward a Methodology of Naturalistic Inquiry in Education Evaluation*. Center of the Study of Evaluation, UCLA Graduate School of Education, University of California Los Angeles, Los Angeles.
- Handoko, T.H, 2005, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, M.SP. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjrachman dan Husnan, Saud. 2005. *Manajemen Personalia*. BPFE, Yogyakarta.

- Howell, J.M., and Higgins, C.A. 2010. "Leadership Behaviors, Influence Tactics, and Career Experiences of Bureaucrational Innovation". *Leadership Quarterly*, 1:249-264.
- Kreitner, R, and Kinicki, A. 2003. *Implementational of Public Policy*. Irvin Book Company Homewood Illinois, California.
- Lembaga Administrasi Negara. 2012, *Performance Improvement Planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja)*, LAN, Jakarta.
- Lincoln, Y.S and Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications, Beverly Hill.
- Malayu S.P Hasibuan, 2007, *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Manullang, M. 2011. *Manajemen Personalialia*, Gadjah Mada University, Yogyakarta
- Martoyo, S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta .
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Satu, Edisi Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.
- Mayer, R.D. and Greenwood, E. 1984. *Research Design of Social Policy*. Sage Publication Company, London.
- Mc Creery, K.J. 2003, "Assessing the value of a project public policy implementing simulation training exercise". *International Journal of Project Public Policy*. Vol. 21, pp. 233-242.
- Michael, W.B. 1982. *Handbook in Research an Evaluation*. Robert R. Knap. Publisher, San Diego, California.
- Miles, B.M. 1986. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications, Beverly Hill.
- Mirvis. P.H., and Hall. D.T. 1996. *Administrational success and the boundaryless career*. In M.B. Arthur and D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*. A new employment principle for a new organizational era. 237-255, Oxford University Press, New York.
- Oppenheim. A.N. 1986. *Questionnaire Design and Attitude Misurement*. Basic Books, New York.
- Ostroff, C. 1992. "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis". *Journal of Applied Sociology*. pp. 963-974.
- Panggabean, M.S. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ross, J. 2011. "A Definition of Public Policy", *Personnel Journal*, Vol. 60 No. 10, October pp. 781-3.
- Siagian, Sondang P., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Smith, P.L., and Kendall C.H. 2005. *Ethnography: Qualitative Reseach Design of Governmental Institutions*. The University of Oklahoma Company, United States of America.
- Spradly, J.P. 1997. *Ethnographic Method*. Holt Rinehart and Winston, New York`.
- Suprihanto John, dkk, 2003, *Perilaku Organisasional*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 2000, *Good Governance, Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*, UI Press, Jakarta.
- Ulrich, Dave., 2008, A New Mandate for Human Resources, *Harvard Business Review*, January February, pp. 125-134.
- Widodo, Joko. 2007. *Analisa Kebijakan Publik*, Bayumedia Publishing, Malang Indonesia.
- Winardi, J., 2007, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yin, R. 1997. *Case Study: Design and Method*. Cambridge University Press, Cambridge, England.

