

## **REFORMASI BIROKRASI DALAM PENGELOLAAN APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN SLEMAN**

### ***THE BEURACRACY REFORM IN MANAGEMENT PUBLIC CIVIL APPARATUS BY SLEMAN REGENCY***

Oleh: Zunita Nur Fitriana, FIS, UNY, [zunitanurfitriana234@gmail.com](mailto:zunitanurfitriana234@gmail.com)

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui reformasi birokrasi dalam pengelolaan ASN, serta arah pengelolaan ASN yang dicapai di Kabupaten Sleman.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Sleman, dengan subjek penelitian adalah BKD Sleman yang meliputi Sekretaris BKD, Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Subbidang Pembinaan, Staf Subbidang Penempatan Pegawai, Staf Subbidang Kepangkatan, Kepala bagian Keuangan, staf bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Subbagian Ketatalaksanaan Bagian Organisasi Kabupaten Sleman. Instrumen penelitian ini adalah peneliti itu sendiri, dengan dilengkapi pedoman wawancara dan observasi. Sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi non partisipan. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui analisis Road Map, Peraturan Daerah, dan artikel terkait. Teknik pengambilan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumen. Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan model Interaktif dari Milles dan Huberman.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat empat reformasi dalam pengelolaan ASN di Kabupaten Sleman yakni 1) perubahan struktur, 2) perubahan manajemen meliputi penggunaan CAT (*Computer Assisted Test*), dan penilaian kinerja organisasi, 3) perubahan kebijakan yang meliputi kebijakan pelayanan mutasi, tambahan penghasilan pegawai (TPP), promosi terbuka, dan penegakan kode etik, 4) perubahan pola pikir dan budaya kerja SDM ditandai dengan perubahan perilaku dan kinerja pegawai. Dalam melakukan pengelolaan ASN, arah yang telah dicapai oleh Kabupaten Sleman adalah konvergensi peran MSDM melalui respon perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Pengelolaan Aparatur Sipil Negara

#### **Abstract**

*The purpose of this research is to understand the beuracracy reform in managing public civil apparatus, and directions have been achieved in managing public civil apparatus by Sleman regency.*

*The research method was descriptive qualitative. This research is done in Sleman regency, with research subjects including the secretary of BKD Sleman, the head of employee development subsections, head of the public and personnel subsection, head of coaching subsection, staff of subfields staffing, staff subfields of rank, head of financial officer, staff of the public and personnel subsection, and head of management subsection in Organizational Body Secretary of Sleman Regency. The research*

*instrument was the researcher herself, assisted by interview and observation sheet guidance.. The data used were primary data and secondary data. Primary data obtained through interview and non participant observation. While secondary data obtained through analysis of the road map, local regulation, and related article. Data gathering technique used were observation, interview and documentation. To check the validity of data, it used triangulation sources. Data were analyzed using interactive model from Milles and Huberman.*

*The result of this research showed that there were four kinds of beauracracy reform in managing public civil apparatus in Sleman Regency, which are 1) structure changes, 2) management changes including the use of CAT (Computer Assisted Test), and organizational performance assessment, 3) policy changes including mutations service policy, additional employee income, and enforcement of the code of ethics, 4) changes in mindset and work culture of employees marked by behavior changes and performance of employees. In managing public civil apparatus, direction that have been achieved by Sleman regency is the convergence of human resource management through environment changes response and public needs.*

*Keywords: Beuracracy Reform, Managing Public Civil Apparatus*

## **PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi di Indonesia telah berlangsung sejak masa pemerintahan presiden Soekarno, dan berlanjut hingga sekarang dengan program yang berbeda. Pada masa pemerintahan Presiden Joko Widodo dan Jusuf Kalla saat ini, terdapat sembilan program nawacita dengan salah satu program yakni reformasi birokrasi.

Pengertian tentang reformasi birokrasi menurut Keban (Wahyudi dan Ambar, 2010), mengutip dari ( Pollit & Bockaert, 2000; Hughes, 2003; Denhart & Denhart, 2003) menyebutkan bahwa Reformasi birokrasi menggambarkan perubahan paradigma sekaligus perubahan struktur organisasi, manajemen, kebijakan, pola pikir dan

budaya kerja SDM, yang diarahkan untuk menghemat anggaran negara, memperbaiki kualitas pelayanan publik dan mendorong mekanisme kerja yang lebih efisien dan efektif.

Sedangkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) yakni pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional ( Kinggundu N, Moses dalam Gomes 2003). Pada perkembangannya, MSDM mengalami perubahan paradigma yakni MSDM Fungsional, menyebutkan rincian kegiatan yang ada pada proses manajemen. MSDM dari sisi Kebijakan,

menekankan bahwa mengatur kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan kualitas yang sesuai. Dan Konvergensi peran MSDM, dimaksudkan untuk merespon perubahan lingkungan dengan segala macam tantangan dan tuntutan yang ada sebuah organisasi publik.

Sejalan dengan program pemerintah untuk melaksanakan reformasi birokrasi di seluruh tatanan pemerintahan baik pusat maupun daerah, Kementrian PAN-RB mengeluarkan keputusan mengenai *pilot project* Reformasi Birokrasi. Keputusan tersebut terdapat dalam Kemnapan No. 96 Tahun 2013 Tentang Penetapan *Pilot Project* Reformasi Birokrasi Pada Pemerintah Daerah, yang menunjuk perwakilan dari 33 provinsi sebagai daerah *Pilot Project* Reformasi Birokrasi. Provinsi DIY, yang terpilih sebagai *Pilot project* Reformasi Birokrasi yaitu Kabupaten Sleman.

Secara garis besar nilai Reformasi Birokrasi di Kabupaten Sleman sudah mencapai nilai B atau bisa dikatakan baik. Dari sisi kepegawaian, Kabupaten Sleman memiliki kasus pelanggaran kedisiplinan oleh pegawainya. Pada tahun 2014 berdasarkan data Inspektorat Kabupaten Sleman, terdapat 48

pemeriksaan reguler yang dilakukan (<http://jogja.tribunnews.com/2015/08/20/100-pns-sleman-diberi-sanksi-disiplin>) diakses pada 21 Juni 2016). Pada tahun berikutnya yakni tahun 2015, jumlah pelanggaran disiplin mencapai 42 kasus, baik soal disiplin pegawai maupun barang hilang yang tidak bisa dipertanggungjawabkan (<http://rri.co.id/yogyakarta/post/berita/235342/sosial/pelanggaran-disiplin-di-lingkungan-pemkab-sleman-capai-42-kasus.html>, diakses pada 21 Juni 2016).

Untuk mendukung upaya penegakan kedisiplinan pegawai, pembenahan dalam berbagai hal dilakukan salah satunya adalah dengan perjanjian kerja. Selain perjanjian kerja, Sleman dalam mendukung kedisiplinan pegawai memberlakukan absen sidik jari untuk setiap pegawai. Dalam pengelolaan aparatur sipil negara, Kabupaten Sleman telah mengikuti prosedur yang terdiri dari pengadaan hingga pensiun bagi pegawai. Namun pengelolaan aparatur sipil negara belum seluruhnya dilaksanakan.

Dalam pengelolaan ASN, Kabupaten Sleman belum melakukan promosi terbuka. Promosi terbuka akan mulai dilaksanakan pada bulan Agustus sampai Bupati terpilih dapat melakukan

perubahan di Pemerintahan. Selain itu, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK) Kabupaten Sleman belum melakukan penerimaan karena menunggu Peraturan Pemerintah.

Dalam perkembangan pelaksanaan pengelolaan pegawai, hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada bulan Maret 2016 oleh Kementerian PAN-RB, indeks birokrasi Kabupaten Sleman adalah 61,40 dengan kategori baik. Nilai indeks birokrasi berasal dari penilaian delapan area perubahan, yang hasilnya diakumulasi. Dari rincian penilaian delapan area perubahan, manajemen sumber daya aparatur mendapatkan nilai 9,85 dari nilai maksimal 15,00. Presentase capaian manajemen sumber daya aparatur yakni 65,69% (Surat hasil evaluasi PAN-RB 2016).

Pengelolaan Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu dari tiga bidang dalam reformasi birokrasi, mengingat bahwa aparatur sipil negara merupakan *agent of the change* sehingga diperlukan pengelolaan yang baik dan benar untuk dapat menghasilkan aparatur yang berkualitas. Atas dasar permasalahan dan urgensi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Reformasi

Birokrasi Dalam Pengelolaan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Sleman.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif menurut Boghan dan Taylor (Moleong, 2014:3) adalah sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang yang diamati. Melalui penelitian deskriptif kualitatif, peneliti bermaksud untuk menjelaskan tentang reformasi birokrasi dalam pengelolaan sumber daya aparatur di Kabupaten Sleman.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di BKD dan Bagian Organisasi Sekretaris Daerah Kabupaten Sleman. Penelitian ini telah dilaksanakan pada 09 September 2016 hingga 03 November 2016.

### **Subjek Penelitian**

Subjek penelitian dalam penelitian ini terdiri dari Sekertaris BKD Kabupaten Sleman, Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Pegawai BKD Kabupaten Sleman, Kepala dan Staf Subbagian Umum dan

Kepegawaian BKD Kabupaten Sleman, Kepala Subbidang Pembinaan Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Pegawai BKD Kabupaten Sleman, Staf Subbidang Penempatan Pegawai Bidang Mutasi BKD Kabupaten Sleman, Staf Subbidang Kepangkatan Bidang Mutasi BKD Kabupaten Sleman, Kepala bagian Keuangan BKD Kabupaten Sleman, Kepala Subbagian Ketatalaksanaan Bagian Organisasi Sekretaris Daerah Kabupaten Sleman.

### **Instrumen Penelitian, Sumber dan Jenis Data**

Instrumen atau alat pengambilan data dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri dengan dilengkapi pedoman wawancara, dan pedoman observasi. Sumber dan jenis data penelitian ini meliputi :

#### 1. Data primer

Menurut Pohan (Prastowo, 2012: 204-205) Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan dari sumber pertama. Sumber primer yang digunakan dalam penelitian ini melalui proses wawancara dan observasi .

#### 2. Data Sekunder

Menurut Pohan (Prastowo, 2012: 204-205) Data sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari sumber pertama namun sumber kedua, ketiga

dan seterusnya. Dalam penelitian ini, pengambilan data sekunder melalui sumber pengambilan data kedua yang meliputi jurnal tentang MSDM, Kemapan No. 96 Tahun 2013 tentang penetapan daerah pilot project reformasi birokrasi, Peraturan Bupati No. 1 tahun 2014 tentang kode etik pegawai di Kabupaten Sleman, Peraturan Bupati No. 30 tahun 2016 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Kabupaten Sleman, UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Sleman, laporan pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dengan teknik wawancara semi terstruktur, observasi non partisipan yaitu peneliti tidak terlibat langsung dalam kegiatan yang diobservasi, dan studi Dokumen.

Dokumen yang diperoleh dalam penelitian ini berupa Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Sleman tahun 2015-2016, Peraturan Daerah terkait Tunjangan Pokok Pegawai, Kode Etik Pegawai, Laporan penilaian Organisasi serta jumlah pegawai di Kabupaten Sleman, dan berita atau

artikel tentang pengelolaan pengelolaan ASN.

### **Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi sumber. Untuk mengecek keabsahan data, peneliti membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan membandingkan persepsi antara satu informan dengan informan yang lain.

### **Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman. Model ini terdiri dari kegiatan pengumpulan data, dan tiga jenis kegiatan analisis yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Reformasi birokrasi dalam pengelolaan SDM aparatur di Kabupaten Sleman**

Reformasi birokrasi dalam pengelolaan aparatur sipil negara di Kabupaten Sleman, telah melakukan empat perubahan yakni perubahan struktur, perubahan manajemen, perubahan kebijakan, dan perubahan pola pikir dan budaya kerja SDM. Akan tetapi, perubahan yang dicapai belum seluruhnya dapat mencapai tujuan pada

reformasi yakni perubahan yang diarahkan untuk menghemat anggaran negara, memperbaiki kualitas pelayanan publik dan mendorong mekanisme kerja yang lebih efisien dan efektif. (Keban mengutip dari ( Pollit & Bockaert, 2000; Hughes, 2003; Denhart & Denhart, 2003)).

Pada perubahan struktur yang dilakukan oleh BKD Sleman, belum mencapai tujuan dan keberhasilan reformasi birokrasi. Hal tersebut disebabkan meskipun BKD Kabupaten Sleman mengalami perubahan struktur, akan tetapi fungsi dan pegawainya tidak berkurang. Pada struktur sebelumnya, BKD dapat menjalankan fungsi dalam pengelolaan aparatur dengan baik karena struktur yang ada tidak padat fungsi. Hal ini juga terjadi pada susunan struktur yang baru, yakni fungsi tetap dijalankan seperti sebelumnya oleh pegawai yang sama.

Perubahan selanjutnya yakni perubahan manajemen melalui tes CAT dan penilaian kinerja organisasi. Sesuai dengan prinsip keberhasilan reformasi birokrasi menurut Keban (Wahyudi dan Ambar, 2010), terdiri dari dua hal yakni pengembangan kapasitas dan *good governance* yang dikembangkan oleh UNDP, salah satunya yakni efektivitas

dan efisiensi. Perubahan manajemen dalam penggunaan IT untuk tes CAT, menjadi salah satu keberhasilan dalam aspek *good goevrnance* tersebut. Selain untuk mempermudah pekerjaan, waktu yang digunakan menjadi lebih cepat melalui pengembangan IT. Melalui sistem yang terintegrasi dengan teknologi, maka kecurangan akan sulit untuk dilakukan. Hasil yang diperoleh tidak dapat di manipulasi. Berbeda dengan sebelumnya, kecurangan sering terjadi pada penyelenggaraan ujian CPNS tertulis terutama terkait dengan nilai yang diperoleh.

Perubahan manajemen lain yakni laporan kinerja organisasi secara *online*. Penerapan sistem kinerja organisasi *online* dapat dikatakan sebagai bentuk transparansi, karena seluruh OPD di Kabupaten Sleman dapat mengakses dan mengetahui informasi mengenai kinerja OPD lain. Berbeda dengan penilaian kinerja sebelumnya, pegawai harus terlebih dahulu membuat laporan kinerja organisasi secara manua.

Perubahan ketiga yakni kebijakan yang meliputi kebijakan mutasi online, promosi terbuka, Tambahan Penghasilan Pegawai, dan Penegakan kode etik. Menurut Hahn Been Lee dan

Samonte (Zauhar, 2012), salah satu alat pengukur reformasi adalah penggunaan sumber daya yang efektif. BKD menggunakan keahlian pegawai dalam memanfaatkan perkembangan IT untuk mempermudah pelayanan publik. Melalui mutasi *online*, pelayanan mutasi menjadi lebih cepat. Proses ini akan mempermudah akses bagi pemohon terutama bagi pemohon mutasi dari luar daerah.

Selanjutnya yakni kebijakan Promosi Terbuka. Dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, telah disebutkan mengenai pengangkatan jabatan melalui promosi terbuka. Dengan adanya promosi terbuka, jabatan yang kosong dapat diisi oleh aparatur yang berkompetensi di bidangnya karena melalui proses seleksi bukan ditunjuk. Hal ini membuka kesempatan bagi pimpinan dari berbagai organisasi baik tingkat Kabupaten, Kota atau Daerah, yang memiliki kualitas dan pengalaman yang berbeda-beda.

Perubahan kebijakan selanjutnya yakni perubahan kebijakan TPP dan penegakan kode etik. Kebijakan pemberian TPP berdasarkan penilaian kinerja pegawai, menjadi salah satu upaya untuk mendorong kinerja pegawai yang bertanggungjawab,

profesionalitas dan berkualitas. Pegawai dituntut untuk memenuhi jam kerja sebagai salah satu bentuk tanggungjawab atas tugasnya sebagai pelayan publik. Berbeda dengan kebijakan sebelumnya, yakni pencairan TPP tidak berdasarkan penilaian kinerja pegawai kurang memberikan perubahan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Nawani (Ambar Sulistiyani, 2011), salah satu tujuan pengelolaan SDM terdiri dari tujuan Personal/SDM yakni dengan membantu para pegawai mencapai tujuan masing-masing dalam bekerja, melalui terlaksanannya kualitas kehidupan kerja. Untuk itu, salah satu usaha untuk dapat memenuhi tujuan pegawai yakni melalui tambahan penghasilan. Dengan adanya perubahan kebijakan tersebut, akan memberikan motivasi bagi pegawai agar dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan organisasi dengan baik, selama kebutuhan pegawai juga terpenuhi.

Seperti yang telah diketahui bahwa aktivitas pegawai pemerintah banyak berhubungan dengan masyarakat melalui pelayanan publik. Kedisiplinan pegawai menjadi salah satu aspek yang harus ditingkatkan. Perubahan kebijakan dalam penegakan

kode etik, dapat memberikan pembinaan dengan hasil yang baik untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai. Menurut Armstrong (Sedarmayanti, 2009), salah satu prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan pegawai adalah membuat peraturan atau kebijakan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai, Kabupaten Sleman membuat peraturan tentang kode etik pegawai. Perubahan ini berkaitan dengan kebijakan pemberian TPP, bahwa TPP berbasis penilaian kinerja ini juga melalui rekomendasi dari majelis kode etik. Dengan demikian, kebijakan pemberian TPP dan penegakan kode etik saling mendukung dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai. Pegawai harus mengikuti kebijakan yang berlaku agar tetap dapat mencapai tujuan pribadinya.

Perubahan yang terakhir yakni perubahan pola pikir dan budaya kerja SDM. Menurut Ginting dan Hariyati (2011), reformasi birokrasi dilakukan melalui dua cara yakni secara internal dengan meningkatkan kualitas birokrat dan eksternal melalui produk hukum. Perubahan pola pikir dan budaya kerja SDM, menjadi salah satu reformasi

yang dilakukan secara internal untuk meningkatkan kualitas pegawai. Melalui penegakan kode etik sebagai produk hukum untuk pelaksanaan mendukung perubahan tersebut. Perubahan pola pikir dan budaya kerja SDM di Kabupaten Sleman, seperti reformasi birokrasi yang dilakukan pada penelitian sebelumnya oleh Dimas Sefitra (2014) di DIY. Pada penelitian tersebut, perubahan cara berpikir aparatur yakni melalui dikeluarkannya Peraturan Gubernur No. 72 Tahun 2008 untuk mendukung pelaksanaannya. Sama seperti yang dilakukan di Kabupaten Sleman, untuk mendukung perubahan pola pikir dan budaya kerja SDM dilakukan dengan membentuk peraturan baru.

Melalui kebijakan yang diberlakukan di Kabupaten Sleman, mampu memberikan perubahan pada kinerja aparatur yang ditandai dengan meningkatnya kedisiplinan pegawai dan kinerja pegawai yang dapat diketahui melalui peningkatan kualitas pelayanan publik. Di BKD Kabupaten Sleman, telah di mulai dengan membangun komitmen untuk melayani publik dengan baik yang ditanda tangani oleh seluruh pegawai BKD. Melalui komitmen tersebut, pola pikir dan

budaya kerja pegawai akan berubah untuk dapat memenuhi komitmen yang telah dibuat. Meskipun saat ini perubahan ini belum mampu merubah secara keseluruhan budaya kerja seluruh pegawai, karena karakteristik individu yang berbeda-beda.

Dari hasil analisis diatas, reformasi birokrasi dalam pengelolaan aparatur sipil negara di Kabupaten Sleman telah mencapai perubahan namun belum maksimal. Hal tersebut dapat diketahui melalui perubahan yang dicapai belum mencapai tujuan reformasi birokrasi secara keseluruhan. Meskipun begitu, telah ada inisiatif dari BKD sendiri untuk melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan publik yang semakin berkembang.

## **2. Arah pengelolaan SDM aparatur di Kabupaten Sleman**

Dari hasil perubahan yang telah dicapai, pengelolaan SDM aparatur mengarah kepada paradigma konvergensi peran MSDM. Hal ini dibuktikan dengan bentuk perubahan dalam pengelolaan aparatur sipil negara, seperti yang diuraikan oleh Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (Irianto, 2011), meliputi:

a) menyajikan layanan bagi SDM (*human capital steward*),

BKD Sleman telah mencapai perubahan dalam hal menyajikan pelayanan bagi SDM atau pegawai. Dalam pelayanan publik, BKD Sleman telah meningkatkan pelayanan publik melalui mutasi online, dengan menyajikan layanan bagi pegawai yang akan mengajukan permohonan mutasi. Sedangkan untuk pegawai, terdapat beberapa macam layanan yang dapat diakses oleh pegawai yakni absensi sidik jari dan pembinaan melalui penegakan kode etik.

b) memberi fasilitasi berupa pengetahuan bagi SDM (*knowledge facilitator*),

Pengelolaan aparatur sipil negara telah didukung oleh fasilitas yang sesuai. Dalam pelaksanaan tes CAT, yang telah tersedia komputer untuk mendukung pelaksanaannya. Selain itu untuk informasi, BKD memiliki website yang dapat diakses untuk pendaftaran ujian CAT yakni melalui [www.slemankab.go.id](http://www.slemankab.go.id). Selain CAT, fasilitas lain yang telah disediakan oleh BKD yakni mutasi online. Pada perubahan kebijakan mutasi online, informasi dapat diakses luas oleh siapa saja melalui website

[bkd.slemankab.go.id](http://bkd.slemankab.go.id), yang memuat informasi mengenai persyaratan mutasi, prosedur, dan progres mutasi, yang akan memudahkan pemohon mutasi tanpa harus datang langsung ke BKD Kabupaten Sleman.

c) membangun interaksi kondusif bagi semua pihak (*relationship builder*)

Reformasi birokrasi dalam pengelolaan aparatur sipil negara di Kabupaten Sleman, tidak hanya dilakukan oleh BKD sebagai *leading sector* bidang pengelolaan SDM. Dibutuhkan hubungan serta kerjasama antar berbagai pihak, baik secara internal maupun eksternal organisasi. Pada seleksi CAT, BKD Sleman bekerjasama dengan Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman, untuk penyediaan komputer. Kemudian dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja SDM, melalui kerjasama dengan tim reformasi birokrasi Kabupaten Sleman.

d) Memiliki keahlian yang terspesialisasi dalam mengatasi setiap masalah organisasional secara tepat dan cepat (*rapid deployment specialist*).

BKD Kabupaten Sleman, memiliki tiga bidang dengan sembilan subbidang, yang memiliki fungsi berbeda-beda.

Setiap pegawai yang masuk atau mengerjakan fungsi dari bidang tersebut, memiliki keahlian yang berbeda-beda. Untuk itu, setiap proses pengelolaan aparatur sipil negara di Kabupaten Sleman, akan dikelola oleh pihak yang telah terspesialisasi. Setiap bidang memiliki tanggungjawab dan kinerja masing-masing.

## **PENUTUP**

### **1. Simpulan**

Reformasi Birokrasi dalam Pengelolaan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Sleman telah mencapai perubahan yang meliputi:

- a) Perubahan struktur, yakni terdapat perubahan susunan dalam struktur BKD Kabupaten Sleman dari empat bidang dan stu sekretariat menjadi tiga bidang dan satu sekretariat.
- b) Perubahan manajemen melalui seleksi CAT, dan penilaian kinerja organisasi secara online. Pada perubahan ini, dapat mendorong mekanisme kerja yang lebih efektif dan efisien sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi dan pencapaian prinsip *good governance* yakni transparansi.
- c) Perubahan kebijakan, meliputi perubahan kebijakan pelayanan mutasi online, promosi terbuka, pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai

berbasis kinerja pegawai, dan penegakan kode etik pegawai. Perubahan kebijakan ini menjadi salah satu bentuk cara untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik dan profesionalitas pegawai sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi.

- d) Perubahan pola pikir, dan budaya kerja SDM ditandai dengan semakin baik kedisiplinan dan kinerja pegawai melalui kebijakan penegakan kode etik, sosialisasi, dan pemberian tambahan penghasilan pegawai. Namun, perubahan pada yang dihasilkan belum dapat terlihat secara keseluruhan karena sifat dari masing-masing pegawai yang berbeda sehingga dibutuhkan sosialisasi secara terus menerus.

Dalam perubahan tersebut, pengelolaan pegawai di BKD Kabupaten Sleman mengarah pada konvergensi peran MSDM yakni perubahan peran yang berorientasi pada perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan, dan SDM yang ahli dibidangnya.

### **2. Saran**

Berdasarkan data dan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak baik dari internal maupun eksternal organisasi.
2. Memperbarui kebijakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan publik
3. Membuat program yang disusun secara khusus untuk meningkatkan perubahan budaya kerja dan pola pikir pegawai.
4. Memfokuskan perubahan terhadap aktivitas pengelolaan yang menjadi sasaran penting dalam rangka reformasi birokrasi

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hamid. (2016). "Sistem Presensi PNS Masih Mudah Dikelabui." Diakses dari <http://m.harianjogja.com/baca/2016/03/15/kedisiplinan-pegawai-sistem-presensi-pns-masih-mudah-dikelabui-700703&ei=ml76nLUd&lc=id> diakses pada 14 Mei 2016
- Agus Pramusinto dan Wahyudi Kumorotomo. 2009. *Governance Reform di Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Gava Media: Yogyakarta.
- Ali Farazmand . 2002. *Administrative Reform In Developing Nations*. Printed in the United States of America
- Ambar Sulistiyani. 2011. *Memahami Good Governane (Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia)*. Gava Media: Yogyakarta.
- Ambar Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Andi Prastowo. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Ar-Ruz Media: Yogyakarta.
- Angga Purnama. (2015). " 100 PNS Sleman Diberik Sanksi Disiplin". Diakses Dari <http://jogja.tribunnews.com/2015/08/20/100-pns-sleman-diberi-sanksi-disiplin> diakses pada 21 Juni 2016
- Gomes, F. Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. C. V Andi Offset: Yogyakarta.
- Harianjogja.com. (2016). " Pemkab Sleman Gelar Kegiatan Pembinaan Pegawai." Diambil dari <http://m.harianjogja.com/baca/2016/03/15/budaya-kerja-pemkab-sleman-gelar-kegiatan-pembinaan-kerja-700646> diakses pada 15 Maret 2016
- Jusuf Irianto. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik*. Volume 24, Nomer 4
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Koran Sindo. (2015). " Absen Sidik Jari Belum Diterapkan Semua Instansi ". Diambil dari <http://daerah.sindonews.com/read/>

- [948628/151/absen-sidik-jari-belum-diterapkan-semua-instansi-1420862540](http://948628/151/absen-sidik-jari-belum-diterapkan-semua-instansi-1420862540) diakses pada 4 April 2016.
- Lexy, J Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Muhammad, Idrus. 2007. *Metode Penelitian ilmu-Ilmu Sosial (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif)*. UII Press: Yogyakarta
- Rosalina G, Titik H. 2011. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Jurnal Ilmiah CIVIS, Volume I, No 2.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. PT. Refika Aditama: Bandung.
- Sleman. (2013). “Sleman Menjadi Pilot Project Reformasi Birokrasi.” Diambil dari <http://www.slemankab.go.id/5274/sleman-menjadi-pilot-project-reformasi-birokrasi.slm> diakses pada 10 Mei 2016.
- Sinaga Anggiat,. Hadiati. 2001. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ( Bahan Ajar Diklatpim Tingkat III)*. LAN
- Soesilo Zauhar. 2012. *Reformasi Administrasi (Konsep, Dimensi, Dan Strategi)*. PT. Bumi Aksara : Jakarta
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung
- Tobari. (2014). “ Pemkab Sleman Gelar Sosialisasi Reformasi Birokrasi dan SAKIP.” Diambil dari <http://infopublik.id/read/99449/pemkab-sleman-gelar-sosialisasi-reformasi-birokrasi-dan-sakip.html> diakses pada 16 Mei 2016
- Wahyudi K. Ambar Widianingrum. 2010. *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Gava Media: Yogyakarta.
- Wahyu Suryo. (2016). “ Pelanggaran Disiplin Di Lingkungan Pemkab Sleman Capai 42 Kasus”. Diakses Dari [http://rri.co.id/yogyakarta/post/berita/235342/sosial/pelanggaran\\_disiplin\\_di\\_lingkungan\\_pemkab\\_sleman\\_capai\\_42\\_kasus.html](http://rri.co.id/yogyakarta/post/berita/235342/sosial/pelanggaran_disiplin_di_lingkungan_pemkab_sleman_capai_42_kasus.html), diakses pada 21 Juni 2016
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi Dan Penelitian: Aplikasi Dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan Dan Pendidikan)*. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta.
- UU No. 5 Tahun 2015 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Sleman Tahun 2015-2019
- Peraturan Bupati Sleman No. 1 Tahun 2014 Tentang Kode Etik Pegawai
- Peraturan Bupati Sleman Nomor 30 Tahun 2016 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman.