

**IDENTIFIKASI KONDISI DAN UPAYA  
PENINGKATAN BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA APARATURUNTUK  
REFORMASI BIROKRASI  
DI KOTA SEMARANG**

R. Slamet Santoso

*Abstract*

*This study aims to determine the conditions, problems and solutions of the implementation of the reform of the bureaucracy, especially the changes that occurred in the area of human resources personnel in the Government of Semarang City.*

*Based on the survey results revealed that the implementation of bureaucratic reform in this area, are still not optimal, thus requiring appropriate treatment measures. The main problem associated with this aspect of the policy commitments that have an impact on a wide enough field level implementation .*

*The proposed solution is the start of repair commitments to improvements in front line implementation, for example the implementation of the planning needs of employees, selection and promotion, education and training, to personnel management information system.*

**Keywords :** *human resources; bureaucratic reform; the commitment of the implementor*

## **PENDAHULUAN**

Istilah reformasi muncul pada abad ke-16 di Eropa Barat yang sedang terjadi Religious Revolution yang dilancarkan oleh kalangan protestan. Menurut Ensiklopedi Britania, reformasi adalah gerakan pembaharuan yang dilancarkan oleh kekuatan tertentu di dalam masyarakat sebagai koreksi total dan fundamental terhadap kekuasaan yang sedang berjalan berdasarkan pertimbangan moral, politik, ekonomi dan doktrinal.

Saat ini Indonesia telah memiliki panduan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yakni dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Tujuan dari Reformasi Birokrasi disebutkan untuk membentuk birokrasi profesional, dengan karakteristik sebagai berikut: adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu, melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara serta adanya sistem pembinaan karier.

Penelitian ini akan dilakukan di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Pilihan lokasi penelitian ini dilatarbelakangi Kota Semarang sebagai salah satu lokasi *pilot project* Reformasi Birokrasi dari Kementerian PAN dan RB, Kota Semarang bersama 33 Provinsi, 33 Kota dan 33 Kabupaten se Indonesia. Pemilihan Kota Semarang sebagai lokasi *pilot project* ini diatur dalam Kepmen PAN dan RB Nomor 96 Tahun 2013 tentang Penetapan *Pilot Project* Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah.

Berdasarkan pada hasil pemantauan awal peneliti di lokasi penelitian, dengan menemui beberapa stakeholder pengelola reformasi birokrasi di Kota Semarang, dalam hal ini adalah Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang, dapat diketahui bahwa sampai saat ini Kota Semarang masih belum mampu

untuk melaksanakan tugas sebagai mana ditetapkan dalam regulasi penetapan lokasi *pilot project* reformasi birokrasi Pemerintah Daerah. Salah satu yang belum mampu disiapkan adalah dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi yang ditetapkan dengan Peraturan Walikota, walaupun sudah coba disusun secara internal, namun dokumen ini sampai sekarang belum dapat diselesaikan dengan baik, bahkan rencana akan dilakukan penyusunan ulang.

Penyebab pokok dari belum berhasil disusunnya dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi tersebut adalah masih belum tersedianya *baseline* data reformasi birokrasi, baik kualitas maupun kuantitasnya. Data-data yang ada masih tersebar pada seluruh unit kerja yang ada, dan belum dapat terintegrasi dalam satu manajemen reformasi birokrasi Kota Semarang. Pada akhirnya, akibat dari ketiadaan dua hal terkait dengan tugas pokok tersebut, maka pelaksanaan *road map* reformasi birokrasi pun menjadi kurang terarah, dan nantinya sangat berdampak dalam kinerja pelaksanaan yang akan diperoleh.

Khusus dalam penelitian ini, akan difokuskan pada bidang sasaran ketiga dari *road map* reformasi birokrasi, yakni sumberdaya aparatur dengan lebih memfokuskan pada pembentukan SDM Aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi, sejahtera, ada sistem pembinaan karier. Selanjutnya akan dilakukan penelitian yang lebih mendalam terkait dengan reformasi birokrasi khususnya pada area sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Semarang. Muatan utama penelitian ini akan terarah pada upaya pengkajian kondisi saat ini pelaksanaan reformasi birokrasi di Kota Semarang pada area perubahan sumber daya manusia aparatur, untuk kemudian dilakukan perumusan berbagai permasalahan pokok yang dihadapi, dan apada akhirnya dilakukan perumusan berbagai langkah untuk penanganan permasalahan tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kerangka Pemikiran Reformasi Birokrasi Aspek Sumber Daya Manusia

Reformasi Birokrasi pertama setelah pemerintahan Bung Karno. Pada masa pemerintah proklamasi memulai pemerintahan sendiri, sistem administrasi yang dipakai masih meneruskan sistem kolonial. Lama kelamaan sistem ini dirasakan tidak sesuai lagi karena tidak sesuai dengan semangat kemerdekaan. Inilah awal mula dilakukan penataan. RB dilakukan dengan slogan *retooling* aparatur, oleh karena itu diperlukan kementerian yang melakukan *retooling*. Meskipun *retooling* berkonotasi: “penyingkiran” aparatur yang kontra revolusi, namun kementerian tersebut berniat melakukan pembaharuan pegawai. Saat itu Amerika sedang mengembangkan sistem adm negara yang modern, praktis dan efisien. Presiden Soekarno melalui PM H. Djuanda mengundang perutusan Amerika untuk datang ke Indonesia, maka didatangkanlah Guru Besar ilmu Administrasi Publik dari Cornel dan Pittburgd untuk memberikan saran perbaikan sistem adm negara Indonesia. Hasil dari upaya tersebut adalah: Susunan organisasi kementerian mulai ditata, didirikan Lembaga Administrasi Negara sebagai pusat pelatihan dan pengembangan tenaga administrasi negara, didirikannya fakultas dan universitas yang mengajarkan ilmu administrasi Negara dan dibentuknya Badan Perancang Nasional yang kemudian menjadi Bappenas.

Pada masa Orde Baru: didorong oleh keinginan membangun bangsa dengan menyelenggarakan stabilitas di segala sektor, diyakini bahwa pembangunan tidak akan terlaksana bila ekonomi bangsa tidak tumbuh. Untuk menumbuhkan ekonomi diperlukan stabilitas politik, pertahanan, kemandirian, sosial, dan lain-lain. Untuk menciptakan stabilitas, pemerintahan harus dilaksanakan secara sentralistis. Oleh karenanya, dimulailah penataan

kelembagaan dan birokrasi pemerintah dengan ditandai: semua organisasi dan sistem diseragamkan. Penataan dengan penyeragaman ini dinilai memiliki eksekusi yang kurang baik dikemudian hari pada kehidupan demokrasi.

Pada masa reformasi, upaya perubahan yang terencana untuk pencapaian kondisi birokrasi mendapatkan ketegasan secara regulasi. Dua regulasi tersebut adalah: Perpres Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Permenpan Nomor 20 Tahun 2010 Tentang *Road Map* Birokrasi 2010-2014. Tujuan umum reformasi birokrasi adalah: untuk memberikan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi selama kurun waktu 2010-2025 agar pelaksanaan reformasi birokrasi di K/L dan Pemda dapat berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga dan berkelanjutan.

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur**

Baik dalam organisasi maupun dalam proses manajemen, keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek yang sangat penting dan sangat determinan. SDM dengan kualifikasi baik akan mendorong perwujudan tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Didasarkan pada kenyataan tersebut maka Sumber Daya Manusia (*human resource*) dalam konteks ini, didefinisikan sebagai “*the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*” (William B Werther, Jr and Keith Davis, 1996; 596).

Dalam perspektif keilmuan yang telah menggunakan pendekatan manajemen strategik, SDM tidak hanya dianggap sebagai *tool of management* tapi juga sebagai sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Perspektif tersebutlah yang menjadi dasar filosofis manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Daessler (2000) adalah bahwa: “*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic roles and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”.

Dalam lingkup yang lebih luas, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini tidak hanya mencakup aspek hubungan (relasi) antara karyawan dan organisasi saja, tetapi juga menyangkut fungsi-fungsi yang lain seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, training, pengembangan dan penilaian hasil kerja. Rekrutmen merupakan langkah kedua atau ketiga dalam MSDM yang sebelumnya diawali dengan Perencanaan Kepegawaian yang didahului dengan menetapkan struktur organisasi beserta struktur pekerjaan dan profil yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut. Walaupun demikian rekrutmen merupakan aspek yang sangat kritis dan menentukan dalam proses Manajemen Sumber Daya Manusia dalam artian proses manajemen SDM selanjutnya sangat ditentukan oleh kualitas dari Proses Rekrutmen ini. Proses rekrutmen merupakan “pintu gerbang” untuk memasuki “kawasan organisasi”. Kalau langkah awal ini sudah berjalan dengan baik, maka selanjutnya sumber daya manusia akan lebih mudah dikembangkan. Kelemahan atau kesalahan yang mungkin akan timbul dalam proses pengembangan selanjutnya sudah dapat dieliminasi sedemikian rupa.

Dalam konteks penataan kelembagaan, SDM baik secara individual maupun Manajemen SDM yang diterapkan akan berpengaruh terhadap kelembagaan yang dibentuk. SDM yang berkualitas akan mengurangi besaran organisasi yang akan diterapkan begitu halnya dengan pola manajemen SDM yang profesional, dimulai dari proses rekrutmen, pengembangan pegawai sampai dengan berhenti (pensiun) akan berpengaruh terhadap organisasi yang ada.

Besar kecilnya kewenangan yang dimiliki oleh suatu daerah, selain berimplikasi pada besar kecilnya beban kerja yang harus diemban oleh kelembagaan Pemerintah Daerah tersebut, juga berdampak pada besar kecilnya kebutuhan Sumber Daya Manusia dan manajemennya. Oleh karenanya, untuk melakukan penataan kelembagaan daerah, ketersediaan Sumber Daya Manusia dan sistem manajemennya harus diperhatikan kaitannya dengan kesiapan daerah untuk melaksanakan berbagai kewenangan yang dimilikinya.

### **Pemberdayaan PNS**

Sebagai upaya mengoptimalkan kinerja organisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS), dibutuhkan sebuah konsep yang mengarah kepada upaya pemberdayaan PNS. Setiap unit kerja hendaknya mempunyai visi yakni terwujudnya PNS yang berdaya guna dan memiliki nilai tambah dalam organisasi. Yang dimaksud aspek-aspek pemberdayaan PNS meliputi Aspek Kemampuan (*knowledge, skill, attitude workers*), Aspek manajemen (*task, function, authority, responsibility, belief*), Aspek Faktor Sumber Daya, dan Aspek Faktor Keberhasilan.

Dengan adanya kajian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran secara jelas tentang potensi kemampuan dan kinerja PNS di Pemerintah Kota Semarang serta mengidentifikasi program kebijakan optimalisasi pemanfaatan potensi kemampuan PNS, mengidentifikasi kecocokan bakat, minat, potensi sebagai input/informasi pengembangan karir. Selain itu, tujuan yang diharapkan juga untuk meningkatkan dayaguna, hasilguna dan nilai tambah PNS dalam organisasi serta mengarahkan PNS agar mampu menolong, mendidik dan mempekerjakan dirinya sendiri.

Dalam konteks Reformasi Birokrasi pada area pengembangan SDM Aparatur, maka akan diarahkan pada beberapa indikator sebagai berikut:

1. Penataan jumlah dan distribusi PNS
2. Sistem seleksi CPNS
3. Promosi PNS secara terbuka
4. Profesionalisasi PNS
5. Penguatan sistem disiplin dan etika SDM aparatur
6. Peningkatan kesejahteraan PNS
7. Penyempurnaan sistem pensiun

### **Analisis Kinerja Kondisi dan Solusi Reformasi Birokrasi Area Perubahan Sumber Daya Manusia Aparatur Kota Semarang**

Berdasarkan pada hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada area perubahan sumber daya manusia aparatur di Pemerintah Kota Semarang, maka berikut ini akan dianalisis (dibahas) sejauhmana dampaknya bagi keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kota Semarang.

**Perencanaan Kebutuhan Pegawai.** Berdasarkan pada lima program perencanaan pegawai, kinerja pelaksanaannya mencapai nilai 0,67 dari nilai maksimal 1. Terdapat beberapa program yang memang sudah berjalan dengan baik, yaitu telah dilakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja kepada seluruh jabatan, telah dilakukan proyeksi kebutuhan pegawai untuk lima tahun yang akan datang; dan beberapa program berjalan dengan cukup baik, seperti: telah dilakukan perhitungan kebutuhan pegawai untuk sebagian besar unit organisasi, dan telah

dilakukan formalisasi perhitungan formasi jabatan yang menunjang kinerja utama instansi pada sebagian besar unit organisasi. Namun ada program yang masih belum berjalan yaitu belum tersedia dokumen rencana redistribusi pegawai.

**Transparansi Proses Penerimaan Pegawai.** Berdasarkan pada lima program transparansi proses penerimaan pegawai, kinerja pelaksanaannya mencapai nilai 0,80 dari nilai maksimal 2. Terdapat dua program yang sudah berjalan dengan baik, yaitu: program pendaftaran sudah dilakukan secara online dan kepastian status pendaftaran sudah bisa diketahui secara langsung, kemudian seleksi yang dilakukan jelas proses dan kriterianya sehingga menghindari KKN dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Namun sebagian besar program (tiga buah), masih berjalan dengan kurang baik, yaitu: pengumuman penerimaan pegawai belum disebarluaskan kepada publik, belum terdapat kejelasan persyaratan administrasi dan kompetensi sehingga belum dapat dimanfaatkan oleh masyarakat secara luas, dan pengumuman hasil seleksi juga belum dapat diakses oleh publik secara mudah.

**Pengembangan Kompetensi Pegawai.** Berdasarkan pada enam program pengembangan kompetensi pegawai, kinerja pelaksanaannya mencapai nilai 0,78 dari nilai maksimal 1. Terdapat tiga program yang sudah berjalan dengan baik, yaitu: adanya kebijakan tentang kompetensi jabatan, telah dilakukannya assessment kepada seluruh pegawai, dan telah dilakukan monitoring dan evaluasi pengembangan pegawai berbasis kompetensi. Beberapa program berkinerja sedang, yaitu: sebagian besar pegawai telah teridentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensinya, dan telah dilakukan pengembangan pegawai berbasis kompetensi sesuai dengan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Namun masih ada program yang kinerjanya masih kurang baik, dimana baru disusun untuk sebagian kecil (terbatas) pegawai terkait rencana pengembangan kompetensinya dengan dukungan anggaran yang terbatas.

**Transparansi Promosi Jabatan.** Berdasarkan pada lima program transparansi promosi jabatan, kinerja pelaksanaannya mencapai nilai 4,40 dari nilai maksimal 6. Terdapat tiga program yang sudah berjalan dengan baik, yaitu: terdapat kebijakan transparansi promosi jabatan, promosi dilakukan secara kompetitif dan objektif, dan didukung dengan pembentukan panitia promosi yang berasal dari pihak independen. Terdapat satu program dengan kinerja cukup baik yaitu sebagian pengisian (terbatas) jabatan pimpinan tinggi telah dilakukan melalui proses promosi terbuka. Namun masih ada satu program dengan kinerja kurang yaitu tahapan seleksi dalam promosi jabatan belum dilakukan secara terbuka menggunakan dukungan media teknologi informasi yang dimiliki oleh panitia seleksi pegawai.

**Penetapan Kinerja Pegawai.** Berdasarkan pada tujuh program penetapan kinerja pegawai, kinerja pelaksanaannya mencapai nilai 0,91 dari nilai maksimal 2. Hanya terdapat dua program yang sudah berjalan dengan baik, yaitu: semua pegawai telah melakukan penilaian kinerja yang terkait dengan kinerja organisasi, dan hasil penilaian kinerja ini telah digunakan sebagai dasar dalam pengembangan karir pegawai. Kemudian, dua program telah berjalan dengan cukup baik, yaitu: telah dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pencapaian kinerja namun belum secara berkala, dan capaian kinerja juga telah digunakan sebagai dasar dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai. Namun, masih terdapat tiga program dengan kinerja kurang baik, yaitu: belum ada

penerapan penetapan kinerja individu, seluruh pegawai belum memiliki ukuran kinerja sesuai indikator kinerja atasannya, dan belum dilakukan pengukuran kinerja individu.

**Penegakan Aturan Disiplin.** Berdasarkan pada tujuh program penegakan aturan disiplin, kinerja pelaksanaannya mencapai nilai 0,59 dari nilai maksimal 1. Hanya terdapat satu program yang sudah berjalan dengan baik, yaitu: sudah ada kebijakan tentang disiplin/ kode etik/ kode perilaku pegawai. kemudian, terdapat dua program yang berjalan dengan cukup baik, yaitu: aturan disiplin/ kode etik/ kode perilaku telah diterapkan pada sebagian besar unit organisasi, dan telah diterapkannya *reward and punishment system* pada sebagian besar unit organisasi. Namun, ada sebuah program yang berkinerja kurang yaitu belum ada monitoring dan evaluasi pelaksanaan aturan disiplin/ kode etik/ kode perilaku pada unit organisasi.

**Pelaksanaan Evaluasi Jabatan.** Berdasarkan pada tiga program pelaksanaan evaluasi jabatan, kinerja pelaksanaannya mencapai nilai 0,56 dari nilai maksimal 1. Hanya terdapat satu program yang sudah berjalan dengan baik, yaitu: terdapat dokumen penyusunan faktor jabatan yang telah dilakukan. Kemudian, satu program berkinerja cukup baik yaitu sebagian besar unit organisasi telah melakukan penetapan peta jabatan. Namun, ada sebuah program yang berkinerja kurang yaitu seluruh unit organisasi belum menetapkan kelas jabatan.

**Sistem Informasi Kepegawaian.** Berdasarkan pada empat program sistem informasi kepegawaian, kinerja pelaksanaannya mencapai nilai 0,33 dari nilai maksimal 1. Hanya terdapat satu program yang sudah berjalan dengan baik, yaitu: pegawai dapat mengakses sistem informasi kepegawaian. Sedangkan, tiga program yang lain kerjanya masih kurang baik, yaitu: sistem informasi kepegawaian yang dibangun masih belum sesuai dengan kebutuhan, baru sebagian kecil unit organisasi yang secara berkelanjutan melakukan pemutakhiran sistem informasi kepegawaian, dan sistem informasi kepegawaian belum digunakan sebagai pendukung dalam pengambilan kebijakan manajemen pengembangan sumber daya manusia.

### **Pengembangan Reformasi Birokrasi Area Perubahan Sumber Daya Manusia Kota Semarang**

Berdasarkan pada hasil monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi di Kota Semarang – disertai dengan analisis kerjanya – maka berikut ini akan dilakukan proses analisis lanjutan terkait dengan pengembangan reformasi birokrasi area perubahan sumber daya manusia aparatur di Kota Semarang, yang selengkapnya disajikan dalam analisis matriks relasi antara “kondisi – masalah – solusi” seperti tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1.

**Matriks Relasi Kondisi, Masalah Dan Solusi Reformasi Birokrasi  
Area Perubahan Sumber Daya Manusia Aparatur Kota Semarang**

NO.	KONDISI	PERMASALAHAN	SOLUSI
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>BKD menyusun formasi jabatan yang sebelumnya dikaji dahulu oleh bagian organisasi, lalu diusulkan kepada KemenPAN untuk disetujui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lebih dari 3.000 usulan formasi pegawai yang diusulkan BKD kepada Kemenpan namun hanya 75 formasi saja yang disetujui, terdiri dari 35 guru SD dan 40 Tenaga kesehatan, beban kerja pegawai bertambah karena kurangnya sumber daya manusia</li> <li>Penyusunan formasi jabatan membutuhkan proses yang lama melalui kajian-kajian.</li> </ul>	Analisis dan Pemetaan Jabatan: <ul style="list-style-type: none"> <li>Penambahan formasi pegawai yang berkualitas dan kredibilitas tinggi</li> <li>Pemberdayaan sumber daya manusia yang sudah ada secara efektif dan efisien</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pegawai yang pensiun digantikan oleh pegawai yang baru. Jumlah pegawai pensiun dijadikan acuan untuk menyusun formasi pegawai baru.</li> <li>Jumlah pegawai pensiun dan penerimaan pegawai sudah seimbang, dibuktikan dengan data statistik yang sudah sesuai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum maksimal dalam pembekalan pegawai yang akan pensiun</li> </ul>	Efektivitas penerapan Minus Growth: <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengadaan program pembekalan calon pensiunan</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anggaran belanja pegawai disusun oleh TPAD (Tim Anggaran Pemda) dalam hal pengurangan dan pembatasan belanja pegawai harus dikoordinasikan dengan TPAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saat ini belum ada <i>leading sector</i> untuk pembatasan/ pengurangan pegawai, apakah ditangani oleh Bagian Organisasi atau BKD atau DPKAD. Selalu ada wacana untuk memutuskan siapa yang menjadi <i>leading sector</i> dalam hal ini, namun hingga saat ini wacana tersebut belum ditindak lanjuti</li> </ul>	Pembatasan dan/ atau pengurangan belanja pegawai: <ul style="list-style-type: none"> <li>Pemkot Semarang harus segera menetapkan siapa yang menjadi <i>leading sector</i> dalam hal ini, karena akan menimbulkan kebingungan dan sulitnya koordinasi antar unit dan organisasi terkait dengan pembatasan dan pengurangan belanja pegawai.</li> </ul>

NO	KONDISI	PERMASALAHAN	SOLUSI
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selama ini belum ada terdistribusi / realokasi PNS di Pemkot Semarang</li> <li>Masih terjadi pro kontra penetapan kebijakan tersebut.</li> <li>Terbentur peraturan hibah dan banson karena tidak ada kompensasi bantuan kepada pegawai yang mengajukan pensiun dini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pegawai hanya mengetahui tugasnya saja, kurang mengetahui seluruh bagian dalam penyelenggaraann pemerintahan kota semarang</li> <li>Pemberian pensiun dini tidak ada insentif, yang ada hanya dana pensiun. Karena masih terbentur peraturan tentang hibah. Peraturan sekarang pemberian penghargaan yang kepada pegawai tidak boleh menggunakan uang. (UU ASN).</li> <li>Padahal sebelumnya ada bantuan sebesar 5 jt kepada pegawai yang mengajukan pensiun dini</li> </ul>	<p>Pelaksanaan monitoring dan evaluasi redistribusi/ realokasi PNS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diadakannya rotasi pegawai di dalam Pemerinrahan kota Semarang, sehingga pegawai memiliki pengalaman dalam berbagai bidang</li> <li>Pemberian insentif sebelum pensiun atas permintaan sendiri sehingga ada penghargaan kepada pegawai.</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banyak pegawai yang tidak mau dengan sukarela mengajukan pensiun dini dengan alasan pendapatan dan ekonomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banyak pegawai yang tidak memenuhi standar kompetensi lagi, karena umur yang sudah tua, kondisi kesehatan tubuh, dan kondisi fisik yang menurun.</li> <li>Pegawai yang sudah tidak produktif efektivitas dan efisiensi kinerjanya cenderung rendah, dan membatasi formasi pegawai baru yang akan masuk</li> </ul>	<p>Penerapan pemberian pensiun dini secara sukarela:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adanya uji kompetensi kepada pegawai yang umurnya sudah tua, atau sudah tidak sehat lagi. Jika tidak memenuhi syarat maka direkomen-dasikan untuk mengajukan pensiun dini secara sukarela</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemprov Jateng memfasilitasi dengan menyediakan tempat untuk CAT. Pemkot membayar sejumlah dana kepada Pemprov Jateng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya untuk pengadaan CAT terlalu besar walaupun pemkot dapat memenuhi (1M)</li> <li>Kurang koordinasi dalam pelaksanaan tes berbasis CAT</li> </ul>	<p>Penerapan seleksi CPNS melalui CAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Permohonan bantuan dana untuk pelaksanaan CAT</li> <li>Peningkatan koordinasi lintas sektoral terkait pelaksanaan CAT</li> </ul>
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menunggu PP Aparatur Sipil Negara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kantor Diklat masih perlu peningkatan kualitas</li> </ul>	<p>Penguatan Assessment Center untuk promosi jabatan, diklat penjenjangan dan fungsional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penambahan jumlah widyaiswara</li> <li>Penambahan lokal kelas</li> </ul>

NO	KONDISI	PERMASALAHAN	SOLUSI
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promosi penetapan kebijakan belum dilakukan secara terbuka</li> <li>Pelaksanaan promosi untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi sudah terbuka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masyarakat dan orang-orang diluar sektor tidak mengetahui tentang kebijakan bahwa akan diadakan promosi jabatan.</li> </ul>	<p>Penerapan pengisian lowongan jabatan secara terbuka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penggunaan berbagai media IT untuk publikasi tahapan dan hasil seleksi</li> </ul>
9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum ada penetapan standar kompetensi bagi pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pegawai selain guru dan tenaga kesehatan tidak memiliki standar kompetensi yang ditetapkan, untuk tenaga kesehatan pemkot Semarang kesulitan untuk memantau peningkatan kompetensi pegawai karena kebanyakan pegawai di bidang kesehatan mengikuti Diklat di Jakarta atau kota-kota besar pada lembaga yang tersertifikasi, dan sertifikat tersebut sulit dik antau oleh kota Semarang</li> </ul>	<p>Penetapan standar kompetensi jabatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ditetapkannya standar kompetensi yang jelas kepada pegawai. Sehingga standar tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai</li> </ul>
10.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sudah dilakukan. Berbentuk peningkatan kemampuan PNS berbasis kompetensi 60% diantaranya adalah guru dan tenaga kesehatan, namun untuk PNS yang lain belum ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemkot tidak mengetahui kebutuhan kompetensi pegawai. Pegawai yang ingin meningkatkan kompetensinya kesulitan karena belum ada fasilitas dari Pemkot Semarang</li> </ul>	<p>Peningkatan kemampuan PNS berbasis kompetensi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengadaan peningkatan kompetensi untuk non guru dan tenaga kesehatan</li> </ul>
11.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum ada Diklat berbasis kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kekurangan tenaga pengajar</li> <li>Keterbatasan lokal kelas dan dana</li> </ul>	<p>Penerapan diklat PNS berbasis kompetensi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengadaan tenaga pengajar</li> <li>Peningkatan dana kegiatan dan pengadaan kelas</li> </ul>
12.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum ada peraturan berbasis kode etik, disiplin dan perilaku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pegawai bertindak semaunya, tidak ada kode etik dan tidak disiplin, mengurangu efektivitas dan efisiensi organisasi. Tidak ada pedoman dalam berperilaku</li> </ul>	<p>Penegakan etika dan disiplin PNS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segera ditetapkan peraturan disiplin, kode etik, kode etik perilaku instansi</li> </ul>

NO	KONDISI	PERMASALAHAN	SOLUSI
13.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada sertifikasi kompetensi profesi selain guru dan petugas kesehatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada sertifikasi kompetensi profesi non guru dan tenaga kesehatan</li> </ul>	Peningkatan sertifikasi kompetensi dan profesi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan sertifikasi non guru dan tenaga kesehatan</li> </ul>
14.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada mutasi dengan kompetensi secara periodik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum optimalnya pemanfaatan sistem informasi kepegawaian</li> </ul>	Pelaksanaan mutasi dan rotasi sesuai kompetensi secara periodik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimalisasi sistem informasi kepegawaian dalam pengambilan</li> </ul>
15.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada</li> </ul>	Pelaksanaan pengukuran kinerja individu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persiapan pelaksanaan pengukuran kinerja individu</li> </ul>
16.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudah dilakukan identifikasi jabatan fungsional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum dilakukan penguatan ketrampilan secara maksimal</li> </ul>	Penguatan jabatan fungsional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan berbagai kursus atau diklat, terutama yang bersifat <i>on the job training</i></li> </ul>

Sumber: Analisis Data

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan yang dapat dirumuskan dari berbagai data, temuan dan pembahasan hasil penelitian adalah pelaksanaan reformasi birokrasi di Kota Semarang – terlebih lagi sebagai *pilot project* nasional – masih belum optimal. Terutama disebabkan karena belum adanya baseline data dan belum diselesaikannya penyusunan dokumen road map reformasi birokrasi Kota Semarang.

Beberapa permasalahan reformasi birokrasi Kota Semarang pada area perubahan sumber daya manusia aparatur antara lain berupa: (a) Belum memiliki (menyusun dan memformalkan) rencana redistribusi pegawai; (b) Pengumuman penerimaan pegawai belum diinformasikan secara luas kepada masyarakat; Belum menyediakan persyaratan administratif yang jelas beserta kompetensi yang dibutuhkan; Belum melakukan pengumuman hasil seleksi secara luas kepada publik; (c) Baru menyusun rencana pengembangan pegawai berbasis kompetensi untuk sebagian kecil pegawai; (d) Hasil setiap tahapan seleksi pegawai belum diumumkan kepada publik secara terbuka dengan menggunakan media IT, seperti website panitia seleksi pegawai; (e) Sampai saat ini belum terdapat penetapan dan penerapan sistem kinerja individu; Setiap pegawai belum mempunyai ukuran kinerja individu yang sesuai dengan indikator kinerja individu di atasnya; Belum melakukan sistem pengukuran kinerja individu; (f) Belum ada monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan aturan disiplin pegawai atau kode etik pegawai atau kode etik perilaku instansi; (g) Semua unit organisasi belum menetapkan kelas jabatan; (h) Sistem informasi kepegawaian belum dibangun sesuai dengan kebutuhan, baru sebagian kecil unit organisasi yang memutakhirkan sistem informasi kepegawaianya; Sistem informasi kepegawaian belum maksimal digunakan dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan manajemen sumber daya manusia

Berdasarkan pada kondisi dan permasalahan reformasi birokrasi pada area perubahan sumber daya manusia aparatur yang telah teridentifikasi, maka dapat dirumuskan beberapa solusi penanganannya sebagai berikut: (a) Analisis dan Pemetaan Jabatan; (b) Penerapan Minus Growth (Penerimaan < Jumlah PNS Pensiun setiap tahun); (c) Pembatasan dan/atau Pengurangan Belanja Pegawai; (d) Monitoring dan Evaluasi Redistribusi/Relokasi PNS; (e) Penerapan Pemberian Pensiun Dini secara Sukarela; (f) Penerapan Seleksi CPNS melalui Penggunaan Computer Assisted Test (CAT) untuk seleksi CPNS; (g) Penguatan Assessment Center untuk Promosi Jabatan, Diklat Penjurusan dan/atau Fungsional; (h) Penerapan Pengisian Lowongan Jabatan secara Terbuka; (i) Penetapan Standar Kompetensi; (j) Peningkatan Kemampuan PNS berbasis Kompetensi; (k) Penerapan Diklat PNS berbasis Kompetensi; (l) Penegakan Etika dan Disiplin PNS; (m) Sertifikasi Kompetensi Profesi; (o) Mutasi dan Rotasi sesuai dengan Kompetensi secara Periodik; (p) Pengukuran Kinerja Individu; dan (q) Penguatan Jabatan Fungsional melalui: Penambahan Jumlah, Penetapan Pola Karier, Peningkatan Kemampuan, dan Peningkatan Tunjangan

**DAFTAR PUSTAKA**

- Caiden, Gerald E, 1991, *Administrative Reform Comes Of Age*, Walter de Gruyer, New York.
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjag Mada, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2011, *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*, Gramedia, Jakarta.
- Effendi, Sofian, 2010, *Reformasi Tata Pemerintahan: Menyiapkan Aparatur Negara Untuk Mendukung Demokratisasi Politik dan Ekonomi Terbuka*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ferlie, Erwan, 2009, *Hand Book of Public Management*, Oxford, America.
- McLaughlin, Kate (ed), 2002, *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London.
- Hidayat, Misbach L, 2007, *Reformasi Administrasi Kajian Komparatif Pemerintahan Tiga Presiden*, Ikrar Mandiriabadi, Jakarta.
- Nasucha, Chaizi, 2004, *Reformasi Administrasi Publik Teori dan Praktik*, Grasindo, Jakarta.
- Pramusinto, Agus (ed), 2009, *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik: Kajian Tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Indonesia*, Gava Media, Yogyakarta.
- Wibawa, Samodra (ed), 2005, *Reformasi Administrasi: Bunga Rampai Pemikiran Administrasi Negara/Publik*, Gava Media, Yogyakarta.
- Zhijian, Zhang (ed), 1992, *Administrative Reform Towards Promoting Productivity In Bureaucratic Performance*, EROPA, Philippines.
- Peraturan Presiden RI Nomor: 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Menpan dan Reformasi Birokrasi Nomor: 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.