

# PROFESIONALITAS APARATUR SEKRETARIAT DAERAH DI KABUPATEN SUMBAWA BESAR

**Khairy Juanda**

Fakultas Dakwah IAIN Mataram, NTB

Email: [juandakhairy@rocketmail.com](mailto:juandakhairy@rocketmail.com)

## ABSTRACT

*The aim of this research is knowing the profesionality of aparature at local secretary of Sumbawa region in doing their work depend on function and job description. Beside that, this research try to know some obstacles and find the solution to increase aparature profesionality at Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa. This reseach's title is a Profesionality of aparature at local secretary of Sumbawa region. Research methods is used descriptive survey, documentation, Questioner, interview. The respondents of this research are civil servant at Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa. From this research knew that civil servant competency is good, Acuntability is good, Recruitment is fair, Education level is poor. The conclusion is aparature's profesionality at local secretary of Sumbawa region in fair level.*

*Keywords: Profesionality, Local secretary, Sumbawa Region*

## ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai profesionalitas aparatur pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Sumbawa Besar dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya dan untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi serta langkah-langkah yang perlu diambil dalam upaya untuk meningkatkan profesionalitas aparatur pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Sumbawa. Penelitian ini berjudul Profesionalitas Aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah di Kabupaten Sumbawa Besar. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survey deskriptif dengan teknik dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Sebagai responden dalam penelitian ini adalah para pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa. Dari hasil analisis dan interpretasi data dapat diketahui bahwa: Tingkat Kompetensi berada level baik; Tingkat Akuntabilitas berada pada level baik; Tingkat Responsibilitas berada pada level cukup; Tingkat pendidikan berada pada level baik; Rekrutmen berada pada level cukup; Promosi berada pada level kurang baik. Secara keseluruhan tingkat profesionalitas aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa berada level Cukup.*

*Kata kunci: Profesionalitas, Sekretariat Daerah, Kabupaten Sumbawa*

## PENDAHULUAN

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah saat ini, salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh aparatur pemerintah daerah

adalah usaha menampilkan profesionalitas, etos kerja tinggi, keunggulan kompetitif dan kemampuan memegang teguh etika birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aspirasi masyarakat yang bebas dari nuansa Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Tantangan tersebut, merupakan suatu hal yang beralasan, mengingat secara empirik masyarakat menginginkan peranan aparatur pemerintah dapat menjalankan tugas-tugas pelayanan secara optimal.

Tumpuan dari harapan-harapan itu, kini lebih tertuju pada institusi pemerintah daerah agar dapat mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Tata pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat menjadi kenyataan dan sukses, apabila didukung oleh aparatur yang memiliki profesionalitas tinggi yang mengedepankan terpenuhinya akuntabilitas dan responsibilitas publik, yakni dengan menekan sekecil mungkin pemborosan penggunaan sumber-sumber keuangan pemerintah (negara) dan juga sekaligus memperkuat peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai pondasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya (Islami, 1998; 3). Selanjutnya menurut Islami (1998; 14-15), akuntabilitas dan responsibilitas publik pada hakikatnya merupakan standar profesional yang harus dicapai/dilaksanakan aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan dengan daya tanggap yang tinggi sesuai aspirasi masyarakat secara bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas-tugasnya. Sedangkan menurut Bratakusumah (2000; 1) penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik menuntut tersedianya aparatur yang profesional. Hal ini merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan dan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Profesionalitas tersebut sangat tergantung pada kompetensi, kemampuan, sikap, pengabdian dan keikhlasannya.

Istilah profesional sudah dikenal luas di kalangan masyarakat. Namun pengertian yang muncul di masyarakat umum seolah-olah istilah profesional hanya ditujukan bagi aparatur (personil) tingkat pimpinan (manajer). Sesungguhnya istilah profesional itu berlaku untuk semua aparatur (personil) mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesionalitas sangat ditentukan oleh kemampuan dan kompetensi seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang tugas dan tingkatan masing-masing. Hasil dari pekerjaan itu lebih ditinjau dari segala segi sesuai dengan porsi, obyek, bersifat terus-menerus dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun serta jangka waktu penyelesaian pekerjaan yang relatif singkat (Suit dan Almasdi, 2000; 99).

Pentingnya profesionalitas aparatur pemerintahan ini sejalan dengan bunyi pasal 3 ayat (1) UU No. 43/1999 tentang tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8/1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa :

“Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan”.

Pada tataran tersebut, pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berbasis pada perkembangan pengetahuan merupakan salah satu pilar penting, karena manajemen pengelolaan sumber daya manusia dapat dipandang sebagai pendekatan baru secara komparatif terhadap manajemen personalia yang memandang orang sebagai sumber daya kunci (Mc. Kenna, Eugene and Beech Nic, 1995; 1).

Argumen diatas sejalan dengan pendapat Sondang P. Siagian (2000; 140) yang mengatakan bahwa :

“Manusia merupakan unsur penting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaran serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia”.

Argumen lainnya sebagaimana diungkapkan Thoha (1997;1), bahwa untuk mempertahankan kehidupan dan kedinamisan organisasi (*organizational survival*), setiap organisasi mau tidak mau harus adaptif terhadap perubahan. Organisasi birokrasi yang mampu bersaing di masa mendatang adalah yang memiliki sumber daya manusia berbasis pengetahuan dengan memiliki berbagai keterampilan serta keahlian (*multi skilling workers*). Hal ini sejalan dengan pola pengaturan kebijaksanaan personalia di bidang pemerintahan, seperti disebutkan dalam Modul AKIP (LAN dan BPKP, 2000;30), bahwa salah satu sumber organisasi yang paling penting adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi pemerintah. Sumber daya manusia memegang peranan penting dari saat perumusan visi dan misi, hingga pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Sangat pentingnya eksistensi sumber daya manusia dalam bidang pemerintahan ini selaras dengan penjelasan umum UU No. 43/1999 yang menyebutkan kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya pegawai negeri. Oleh karenanya, setiap aparatur pemerintah dituntut untuk dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional.

Namun dalam realisasinya, hal tersebut tidaklah mudah terbentuk dengan sendirinya. Banyak hal yang terjadi justru adalah sebaliknya dan banyak aparatur pemerintah daerah kurang mampu menyelenggarakan suatu pemerintahan agar memiliki kredibilitas tinggi dan proses pembangunan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasilguna, aspiratif serta bertanggungjawab.

Masih sering ditemukan permasalahan yang terjadi dalam kehidupan organisasi, antara lain menyangkut struktur organisasi (*structure problem*) yang terpaut dengan mekanisme kerja sistem *top down* yang kurang akomodatif terhadap aspirasi bawahan dan masyarakat yang dilayani, sehingga menimbulkan ketimpangan antara operator pelayanan, kebutuhan pelayanan dengan produk layanan birokrasi (Henry, Nicholas, 1988; 217). Hal yang dilematis terjadi ketika kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik meningkat, tidak dibarengi oleh keahlian dan keterampilan aparatur untuk membentuk suatu mekanisme kerja pelayanan yang baik. Masih sering dijumpai pelayanan aparatur dengan prosedur berbelit-belit (*birokratis*), tidak adanya kepastian, kurang transparan, lamban dengan disertai adanya pemungutan biaya tambahan diluar biaya resmi. Akibat yang dapat dilihat sekarang banyak masyarakat pengguna jasa pemerintah sering dihadapkan pada begitu banyak ketidakpastian ketika mereka berhadapan dengan aparat birokrasi (Dwiyanto, dan Kusumasari, 2000; 7).

Seiring dengan penyelenggaraan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab sebagaimana telah diatur dalam UU No. 32/2004, Pemerintah Kabupaten Sumbawa melakukan penataan kelembagaan perangkat daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa merupakan unsur staf pelaksana kewenangan otonomi daerah pada pelaksanaan desentralisasi yang memiliki tugas membantu bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah otonom. Keberhasilan pelaksanaan kewenangan otonomi daerah di Kabupaten Sumbawa memiliki relevansi dengan uraian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab para aparatur yang ada di Sekretariat Daerah sesuai dengan desentralisasi kewenangan dari Bupati Sumbawa.

Jumlah aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa sebanyak 161 orang yang secara teknis administrasi kepegawaian terdiri dari 12 orang golongan IV, 101 orang

golongan III, 47 orang golongan II dan 1 orang golongan I. Secara teknis kelembagaan, seluruh jabatan dalam struktur organisasi yang ada termasuk ke dalam kriteria jabatan struktural. Berkenaan dengan fenomena diatas, terdapat beberapa permasalahan umum yang menyangkut kondisi aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yakni: *pertama*, masih relatif rendahnya kemampuan dalam berkomunikasi dan penguasaan informasi secara global untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan; *kedua*, belum mampunya setiap aparatur mengimplementasikan pertanggungjawaban secara penuh (*personal accountability*) sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya; *ketiga*, lemahnya akselerasi penyelesaian tugas pekerjaan yang dapat mengakibatkan penundaan waktu; *keempat*, masih lemahnya kemampuan menyusun agenda kegiatan yang memprioritaskan kebutuhan penunjang kerja bagi perangkat daerah otonom yang bersifat *best practice*; dan *kelima*, belum mampunya membuat jejaring kolaborasi (*net working*) dengan dinas/ instansi perangkat otonom terkait dalam menyusun agenda kerja untuk mendukung kelancaran tugas-tugas Bupati Sumbawa.

Berhubungan dengan masalah tersebut, banyak hal yang telah diupayakan oleh Pemerintah Kabupaten Sumbawa agar seluruh aparatur di Sekretariat Daerah memiliki kemampuan, kompetensi, performansi, loyalitas, akuntabilitas, responsibilitas dan sikap proporsional sesuai dengan visi serta misi organisasi. Upaya-upaya tersebut diantaranya adalah memberikan kesempatan pelaksanaan pendidikan formal melalui program tugas belajar dan izin belajar, melaksanakan diklat penjenjangan pegawai, melengkapi berbagai sarana dan prasarana yang menunjang penyelesaian pekerjaan serta membentuk jaringan kemitraan kerja, baik dengan sesama aparatur maupun dengan pihak-pihak yang mempunyai kaitan dengan kinerja aparatur dan birokrasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Citra ideal profesionalitas aparatur tersebut tidak mudah terbentuk tanpa dukungan kemampuan, kompetensi dan performens yang sesuai dengan bidang tugasnya. Ketiga hal tersebut merupakan komponen-kompnen yang saling terkait dan berhubungan dalam membentuk sosok profesionalitas aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai bidang masing-masing.

## **LANDASAN TEORI**

### **1. Rekrutmen**

Pada prinsipnya yang disebut dengan rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Selanjutnya rekrutmen (*recruitmen*) juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Pendapat lain dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (dalam Sulistiyani, 2003; 134), rekrutmen merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan. Arti penting aktifitas rekrutmen semakin besar dewasa ini karena beberapa sebab antara lain: 1). Mayoritas organisasi baik swasta maupun publik berasumsi bahwa akan mengalami kekurangan pegawai yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk pegawai-pegawai modern; 2). Perampingan organisasi dan langkah-langkah penghematan biaya yang dilancarkan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran semakin kecil dibandingkan sebelumnya.

### **2. Promosi**

Suatu motivasi yang menonjol dan mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju itulah yang didalam suatu organisasi sering disebut sebagai promosi (penaikan jabatan). Suatu promosi berarti pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibandingkan dengan pada jabatan lama. Namun ada pula promosi yang tidak berakibat adanya kenaikan kompensasi tersebut, hal ini disebut "promosi kering". Suatu promosi jabatan pada umumnya didambakan oleh setiap anggota organisasi. Oleh karena itu suatu program promosi perlu diadakan, menurut Martoyo (2000;71) promosi harus mengandung hal-hal sebagai berikut: 1). K arah mana suatu jabatan akan menuju?; 2). Sampai dimanakah jenjang akhir suatu jabatan yang dapat dicapai?; 3). Kriteria apa dan/atau persyaratan yang bagaimana yang

diperlukan untuk promosi jabatan tersebut? Pemindahan seseorang pada jabatan baru dapat juga terjadi apabila organisasi yang bersangkutan mengalami ekspansi ataupun karena adanya lowongan yang harus segera diisi. Namun, pemberian promosi harus bertitik tolak untuk kepentingan organisasi dan bukan untuk kepentingan pribadi pegawai yang bersangkutan.

### 3. Profesionalitas

Profesional dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Menurut Korten & Alfonso (dalam Tjokrowinoto, 1996; 191) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan profesionalitas adalah kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*). Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Pendapat tersebut diperkuat juga oleh Atmosoeparto (2000; 51) yang menyebutkan bahwa profesionalitas merupakan cermin dari kemampuan (*kompetensi*), yaitu; memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), bisa melakukan (*ability*) ditunjang dengan pengalaman (*experience*) yang tidak mungkin muncul tiba-tiba tanpa melalui perjalanan waktu.

Sedangkan arti kata profesionalitas menurut Siagian (2000; 163) adalah keandalan dalam melaksanakan tugas sehingga terlaksana dengan mutu yang baik, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh "klientele" (pelanggan atau masyarakat). Profesionalitas sebagai refleksi dari cerminan kemampuan, keahlian akan dapat berjalan efektif apabila didukung oleh adanya kesesuaian antara tingkat pengetahuan atas dasar latar belakang pendidikan dengan beban kerja pegawai yang menjadi tanggung jawabnya.

### 4. Akuntabilitas Aparatur

Sebagai suatu kebijakan strategis, akuntabilitas harus dapat diimplementasikan untuk menjamin terciptanya kepatuhan pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai sesuai

dengan standar yang telah diterima. Untuk itu, menurut Jabbra dan Dwivedi (dalam Islami, 1998;17-18), setiap aparat harus memahami dan mampu mengembangkan lima macam akuntabilitas: 1). **Akuntabilitas Administratif/Organisasional**: Untuk ini diperlukan adanya hubungan hierarkis yang jelas di antara pusat-pusat pertanggungjawaban dengan unit-unit dibawahnya. Hubungan hierarkis itu biasanya telah ditetapkan dengan jelas. Prioritas pertanggungjawaban lebih diutamakan pada jenjang pimpinan atas dan diikuti terus ke bawah dan pengawasan dilakukan secara intensif agar aparat tetap menuruti perintah yang diberikan, pelanggaran terhadap perintah akan diberikan peringatan mulai dari yang paling ringan sampai ke yang paling berat (pemecatan). 2). **Akuntabilitas Legal**: Ini adalah bentuk pertanggungjawaban setiap tindakan administratif dari aparat pemerintah di badan legislatif dan atau di depan mahkamah, dalam hal ini pelanggaran kewajiban-kewajiban hukum ataupun ketidakmampuannya memenuhi keinginan legislatif, maka pertanggung jawaban aparat atas tindakan-tindakannya dapat dilakukan di depan pengadilan ataupun lewat proses revisi peraturan yang dianggap bertentangan dengan undang-undang (*judicial review*) akuntabilitas politik. 3). **Akuntabilitas Politik**: Para administrator yang terikat dengan kewajiban menjalankan tugastugasnya harus mengakui adanya kewenangan pemegang kekuasaan politik untuk mengatur, menetapkan prioritas dan pendistribusian sumber daya dan menjamin adanya kepatuhan pelaksanaan perintah-perintahnya. Para pejabat politik itu juga harus menerima tanggungjawab administratif dan legal karena pejabat publik punya kewajiban untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, 4). **Akuntabilitas Profesional**: Sehubungan dengan semakin meluasnya profesionalitas di organisasi publik, para aparatur profesional mengharapkan dapat memperoleh kebebasan yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai kepentingan publik, dan walaupun mereka tidak dapat menjalankan tugasnya mereka mengharapkan memperoleh masukan untuk perbaikan. Mereka harus dapat menyeimbangkan antara kode etik profesinya dengan kepentingan publik dan dalam hal ini jika kesulitan mempertemukan keduanya maka mereka harus lebih mengutamakan akuntabilitasnya kepada kepentingan publik. 5). **Akuntabilitas Moral**: Telah banyak diterima bahwa pemerintah memang selayaknya bertanggungjawab secara moral atas tindakan-tindakannya. Landasan bagi setiap tindakan pegawai pemerintah seharusnya diletakkan pada prinsip-prinsip moral dan etika sebagaimana diakui oleh konstitusi dan peraturan-peraturan lainnya serta diterima oleh publik.

## 5. Responsibilitas

Profesionalitas aparatur dalam hubungannya dengan organisasi publik digambarkan sebagai bentuk kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat atau disebut dengan istilah *responsifitas* (Dwiyanto dan Kusumasari, 2000; 2). Responsibilitas menurut Denhardt (dalam Islamy, 1998; 17) disebut sebagai *objective and subjective responsibility*. Responsibilitas obyektif bersumber kepada adanya pengendalian dari luar (*external control*) yang mendorong atau memotivasi aparat untuk bekerja keras sehingga tujuan *three Es* (*economy, efficiency and effectiveness*) dari organisasi dapat tercapai. Sedangkan responsibilitas subyektif bersumber pada sifat subyektif individu aparat (*internal control*) yang lebih mengedepankan nilai-nilai etis dan kemanusiaan yang terangkum dalam EEF (*equity, equality and fairness*) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tugas administratif lainnya.

## 6. Kompetensi Aparatur

Kompetensi oleh Hooghiemstra (dalam Atmosoeparto, Kisdarto. 2000; 59) didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara baik. Ketidaksamaan dalam kompetensi inilah yang membedakan seseorang yang berperilaku unggul dari perilaku yang berprestasi rata-rata. Untuk mencapai kinerja sekedar cukup atau rata-rata diperlukan kompetensi batas atau kompetensi esensial. Kompetensi batas dan kompetensi istimewa tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan, perencanaan, pengalihan tugas dan penilaian kinerja. Kompetensi diperlukan untuk mendukung penampilan (*performance*) dalam suatu pekerjaan atau jabatan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.

Dalam pandangan Steers (1985; 147), kompetensi dapat dilihat melalui tiga hal, yakni: 1). perangai dan minat seorang pekerja; 2). kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; 3). tingkat motivasi dan prestasi kerja. Secara spesifik menurut Lado & Wilson (1994;299), kompetensi dapat berupa motif, perangai, konsep diri, sikap atau

nilai, penguasaan masalah atau keterampilan kognitif, maupun keterampilan perilaku setiap perorangan yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan secara gamblang seseorang berperilaku unggul dari seseorang berperilaku yang berperilaku rata-rata atau seseorang berperilaku efektif dari seseorang berperilaku yang tidak efektif.

Merujuk beberapa pendapat seperti telah diuraikan tersebut, dapatlah diketahui bahwa kompetensi merupakan perilaku atau karakteristik individu yang berkenaan dengan fisik dan mental dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Terdapat beberapa tahapan dalam melihat kompetensi seseorang (Atmosoepipto, 2000; 51-52), *Pertama*, "*unconscious incompetent*" (tidak sadar, tidak mampu), yakni ketika kita hanya dapat menyaksikan apa yang sedang terjadi dan menikmati atau menggunakan hasil karya orang lain yang penting bisa ikut memanfaatkan. *Kedua*, "*conscious incompetent*" (sadar, tidak mampu), yakni kita mulai berminat melakukan sesuatu tetapi merasa tidak mampu. Karena hasrat untuk dapat melakukan sesuatu tersebut cukup besar, kita mulai berusaha untuk melakukannya melalui proses belajar dan latihan hingga kita bisa melakukannya dengan benar. *Ketiga*, "*conscious competent*" (sadar, mampu), yakni tahap ketika merasa mampu melakukan suatu pekerjaan sama dengan yang mampu dilakukan orang lain. Dengan hasil yang telah dicapai dan terdorong untuk dapat melakukannya dengan hasil yang lebih baik, maka harus disertai ketekunan hingga berhasil dan berprestasi. *Keempat*, "*unconscious competent*" (tidak sadar, mampu), yakni apabila terus menekuni dengan penuh kesungguhan, melalui pengalaman yang cukup panjang hingga pekerjaan yang dilakukan dengan hasil yang baik sudah menjadi kebiasaan dan seolah-olah tidak menyadari karya menghasilkan sesuatu yang dinilai baik, bahkan dikagumi oleh orang lain.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif. Menurut Singarimbun (1989;25), ciri penelitian ini adalah data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Menurut Van Dalen (dalam Arikunto,1998;84), studi survey merupakan bagian dari studi deskriptif dan salah satunya meliputi *job analysis* yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai tugas-tugas umum dan

tanggungjawab para karyawan, aktifitas khusus yang dibutuhkan, keterlibatan dan fungsi anggota organisasi, kondisi kerja dan fasilitas.

Analisis data merupakan suatu proses menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Singarimbun dan Effendi,1989; 30). Analisis data dilakukan untuk mengetahui bagaimana profesionalitas aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa Besar. Sesuai dengan tujuan penelitian deskriptif untuk menggambarkan sifat suatu keadaan yang berjalan pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu, maka analisa data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua kelompok data, yakni data kuantitatif dan data kualitatif (Arikunto, 1998; 245). Data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif (persentase) digambarkan dengan kata-kata atau kalimat-kalimat dan dipisah-pisahkan menurut kategori masing-masing untuk memperoleh kesimpulan.

Adapun kriteria yang digunakan untuk menentukan kinerja aparat pemerintah yang digunakan adalah sebagai berikut:

**Tabel**  
**Kriteria dan Kisaran Nilai Kinerja Aparatur**

No	Kriteria	Kisaran
1	Sangat Baik	81 – 100
2	Baik	61 – 80
3	Cukup Baik	41 – 60
4	Kurang Baik	21 – 40
5	Tidak Baik	0 - 20

## HASIL DAN ANALISIS

### 1. Kompetensi Aparatur

Kompetensi merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui gambaran tentang sejauhmana tingkat profesionalitas aparatur. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil (PNS) berupa pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatan yang dipangkunya (diembannya). Maksud dari pelaksanaan kompetensi aparatur adalah: *Pertama*, sebagai dasar dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil dan dalam jabatan. *Kedua*, sebagai dasar dalam

penyusunan/ pengembangan dan program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil. Sedangkan tujuan dari pelaksanaan kompetensi aparatur adalah; *Pertama*, untuk efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi/ unit organisasi; *Kedua*, untuk menciptakan optimalisasi kinerja organisasi/unit organisasi.

Berkenaan dengan kompetensi aparatur tersebut, maka kemudian dibuat dan diajukan beberapa item pertanyaan dalam bentuk kuesioner untuk mengetahui sejauh mana tingkat Kompetensi aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Berdasarkan hasil wawancara dan jawaban responden atas kuesioner yang diberikan dapat diketahui bahwa :

- Tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa relatif baik.
- Kesalahan yang dilakukan karena kelalaian kerja relatif kecil (hampir tidak ada)
- Hasil pekerjaan rutin yang tidak dilaporkan hasilnya pada atasan/pimpinan sangat sedikit/kecil frekuensinya (hampir semua pekerjaan selalu dilaporkan hasilnya pada atasan/pimpinan).
- Kesanggupan melakukan pekerjaan tambahan tanpa perintah atasan relatif cukup (hanya kadang-kadang saja bersedia melakukan pekerjaan tambahan tanpa perintah atasan atau dengan kata lain jika tanpa adanya perintah dari atasan pegawai tidak bersedia melakukan pekerjaan tambahan).

Hasil pengukuran diatas, indikator kompetensinya adalah **65.60%**. Berdasarkan hasil wawancara, jawaban dari kuesioner dan hasil perhitungan indikator tentang tingkat kompetensi aparatur, maka dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat kompetensi aparatur pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa berada level/kategori **Baik**.

## **2. Akuntabilitas**

Tingkat Akuntabilitas diukur dengan melihat apakah kebijakan dan kegiatan kerja lembaga atau birokrasi Pemerintah Daerah telah sesuai dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawab organisasi serta konsisten dengan kehendak rakyat dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Hasil observasi di kalangan aparatur

Sekretariat Daerah tentang hal yang berkaitan dengan Akuntabilitas, yakni; tentang hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggungjawab aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya dilakukan dengan menggunakan instrumen statistik sederhana.

Untuk mengetahui secara lebih operasional dan komprehensif mengenai Akuntabilitas aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kemudian diajukan beberapa pertanyaan tentang hal-hal yang berkaitan dengan Akuntabilitas dalam bentuk kuesioner. Berdasarkan hasil observasi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan hasil olah data dapat disimpulkan bahwa tingkat Akuntabilitas aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa terutama yang berkaitan dengan tugas pokok, fungsi dan wewenang (tugas rutin) sudah terlaksana/ dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada unit kerja masing-masing.

Hasil pengukuran mengenai indikator akuntabilitas adalah sebesar **63.84%**. Berdasarkan hasil wawancara, jawaban dari kuesioner dan hasil perhitungan indikator tentang tingkat akuntabilitas aparatur, maka dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat akuntabilitas aparatur pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa berada level/ kategori **Baik**.

### **3. Responsibilitas**

Responsibilitas merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan untuk dapat mengetahui gambaran tentang profesionalitas aparatur. Responsibilitas merupakan kemampuan aparatur untuk membaca dan memahami berbagai kebutuhan organisasi, baik yang berasal dari internal organisasi sendiri maupun yang berasal dari masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa seorang aparatur dapat dikatakan memiliki Responsibilitas yang baik apabila memiliki kepekaan atau kepedulian terhadap berbagai dinamika yang terjadi, baik pada tataran internal organisasi maupun tataran eksternal organisasi. Kepekaan ini sangat penting, mengingat pada era globalisasi dan era teknologi canggih saat ini terjadi perubahan yang sangat cepat dan kompleks. Hal tersebut mau tidak mau akan membawa pengaruh (dampak) terhadap organisasi dan masyarakat sebagai pengguna jasa dari Pemerintah

Daerah. Untuk itu diperlukan adanya upaya untuk mengantisipasi perkembangan baru dan pengetahuan baru.

Dengan adanya kemampuan untuk melakukan respons tersebut, akan memungkinkan aparatur untuk mengenali secara mendalam akan kebutuhan organisasi dan kebutuhan serta keinginan/ harapan masyarakat. Dengan demikian aparatur dapat menyusun dan membuat agenda, menentukan skala prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik dengan mengacu pada tugas pokok, fungsi dan wewenang aparatur Sekretariat Daerah dengan keinginan dan aspirasi masyarakat.

Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan gambaran tentang tingkat responsibilitas aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa penulis menggunakan 5 item pertanyaan yang berkaitan dengan tugas-tugas rutin untuk diajukan kepada para aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Hasil pengukuran atas indikator responsibilitas adalah **60.60%**. Berdasarkan hasil wawancara, jawaban dari kuesioner dan hasil perhitungan indikator tentang tingkat responsibilitas aparatur, maka dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat responsibilitas aparatur pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa berada level/ kategori **Cukup Baik**.

#### **4. Pendidikan**

Secara umum pendidikan dan latihan sangat mempengaruhi wawasan pegawai/aparatur dalam meningkatkan pelayanan, termasuk didalamnya penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Berbicara tentang kualitas sumber daya manusia (SDM) tidak bisa terlepas dari tingkat pendidikan. Dalam kehidupan dan kegiatan organisasi baik organisasi profit maupun organisasi non profit (organisasi pemerintah/organisasi publik maupun organisasi swasta), kebutuhan akan anggota atau personil dengan tingkat pendidikan yang layak sudah menjadi tuntutan dan kebutuhan yang sangat rasional bahkan sudah merupakan suatu keharusan. Apalagi dalam era globalisasi dan teknologi canggih saat ini serta perubahan pola paradigma pembangunan dan pemerintahan. Pentingnya kelayakan tingkat pendidikan dari setiap pegawai/ anggota organisasi merupakan suatu keharusan, hal ini dimaksudkan agar

roda organisasi dapat dikelola dan berjalan dengan baik sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Nilai kelayakan ini mengandung dua pengertian, yakni: *Pertama*, kelayakan dilihat berdasarkan tingkat pendidikan. *Kedua*, berdasarkan tingkat relevansi dengan jenis pekerjaan/bidang tugas.

Menyangkut masalah kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa Besar, berdasarkan data-data, dokumen, pengamatan dan wawancara, dapat diketahui bahwa secara umum kualitas sumber daya manusia Sekretariat Daerah dapat dikatakan Baik. Hal ini diukur dari latar belakang pendidikan dengan lebih dari separuh aparatur (57,76%/93 orang) berpendidikan S 1 dari jumlah aparatur seluruhnya yang berjumlah 161 orang dan juga diukur dengan melihat jumlah aparatur yang mempunyai/ memiliki pangkat golongan III sebanyak 101 orang (62,73%) dari jumlah aparatur seluruhnya yang berjumlah 161 orang.

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Dalam konteks ini, organisasi harus cepat dan tanggap untuk mengantisipasinya, sebab kalau tidak, dapat berakibat fatal bagi organisasi. Pencapaian tujuan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan pekerjanya, sebab lancar tidaknya hasil akhir yang dicapai tergantung dari kekuatan dan kualitas sumber daya manusianya. Berkenaan dengan hal itu, maka kemudian penulis membuat 6 item pertanyaan dalam bentuk kuesioner tentang hal-hal yang berkaitan dengan masalah pendidikan untuk diajukan/ diberikan kepada aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Pada umumnya keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh aparatur Sekretariat Daerah relatif baik. Dengan dukungan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh aparatur akan mempengaruhi tingkat penyelesaian masalah dalam pekerjaan yang dapat diselesaikan secara individu (sendiri). Hal ini mempunyai kaitan dengan beban kerja aparatur yang disesuaikan tingkat pendidikan dari aparatur.

Secara umum dapat diketahui tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki dapat mendukung pelaksanaan tugas-tugas kedinasan yang menjadi kewajiban aparatur pada unit kerja masing-masing. Disamping itu sarana pendukung dalam menjalankan tugas dan fungsi aparatur Sekretariat Daerah mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam kelancaran pelaksanaan tugas-tugas rutin kedinasan, ini tercermin dari jawaban aparatur

yang sebagian besar menjawab jika terjadi kerusakan sarana maka pelaksanaan tugas-tugas rutin menjadi kurang lancar. Hasil pengukuran atas indikator tingkat pendidikan adalah **61.86%**. Berdasarkan hasil wawancara, jawaban dari kuesioner dan hasil perhitungan indikator tentang tingkat pendidikan aparatur, maka dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat pendidikan aparatur pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa berada level/ kategori **Baik**.

## **5. Rekrutmen**

Proses rekrutmen dalam organisasi publik (pemerintah) atau pengadaan pegawai negeri sipil selalu berdasarkan pada peraturan pemerintah sebagai dasar/ aturan hukum dalam perekrutan/pengadaan pegawai negeri sipil. Pengadaan pegawai negeri sipil adalah kegiatan untuk mengisi formasi pegawai negeri sipil yang lowong/kosong. Setiap warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar dan diangkat menjadi pegawai negeri sipil. Sebelum 2005/sebelum keluarnya Peraturan Pemerintah No. 48/2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Pegawai Negeri Sipil, rekrutmen Pegawai Negeri Sipil hanya melalui jalur umum, akan tetapi sejak keluarnya Peraturan Pemerintah No. 48/2005 tersebut, maka pengadaan pegawai negeri sipil melalui dua jalur yakni jalur bagi tenaga honorer dan jalur umum.

Untuk mengetahui gambaran tentang kesesuaian proses pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan dengan ketentuan/peraturan perundang-undangan yang berlaku, kemudian dibuat pertanyaan dalam bentuk kuesioner untuk diajukan/diberikan kepada aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang menjadi responden dalam penelitian ini. Berdasarkan jawaban responden kemudian dapat diketahui bahwa dalam proses rekrutmen, KKN relatif masih cukup sering terjadi meskipun pelaksanaannya sudah sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku. Hasil pengukuran atas indikator rekrutmen adalah **50.75%**. Berdasarkan hasil wawancara, jawaban dari kuesioner dan hasil perhitungan indikator tentang rekrutmen, maka dapat diperoleh gambaran bahwa rekrutmen pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa berada level/ kategori **Cukup Baik**.

## 6. Promosi

Promosi yang dilakukan terhadap seseorang dalam suatu organisasi haruslah berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif. Karena Promosi yang dilakukan dengan berdasarkan obyektifitas yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi atau semangat kerja bagi anggota organisasi yang lain dalam organisasi yang bersangkutan.

Bagi penentu/pengambil keputusan dalam suatu organisasi, tentunya akan lebih cenderung untuk menggunakan kecakapan kerja sebagai dasar untuk melakukan promosi. Namun bagi karyawan atau anggota organisasi pada umumnya lebih cenderung pada tingkat senioritas. Akan tetapi tidak tertutup kemungkinan promosi dilakukan dengan cara mengkombinasikan kedua cara tersebut, yakni, *pertama*, apabila terdapat beberapa pejabat/ anggota organisasi yang mempunyai kecakapan yang sama, maka yang lebih/ paling senior diantara mereka yang akan dipromosikan, *kedua*, apabila terdapat beberapa pejabat/ anggota organisasi yang mempunyai tingkat senioritas yang sama, maka yang lebih/ paling tinggi tingkat kecakapannya diantara mereka yang akan dipromosikan.

Dalam organisasi pemerintah (organisasi publik) dasar/salah satu pertimbangan yang digunakan untuk (dalam) melakukan Promosi adalah daftar urut kepangkatan. Aspek yang menjadi dasar untuk menyusun daftar urut kepangkatan, yakni; pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan, pendidikan, dan usia. Berkaitan dengan hal tersebut, maka untuk mengukur dan mendapatkan gambaran tentang promosi yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa telah sesuai/ berdasarkan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk itu penulis mengajukan beberapa pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang harus dijawab oleh aparatur Sekretariat Daerah.

Berdasarkan jawaban dari responden, terlihat bahwa pada umumnya dalam pengangkatan/ Promosi pejabat baru, senantiasa/ selalu berdasarkan tingkat senioritas sebagai salah satu bahan pertimbangan yang digunakan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Hasil pengukuran atas indikator promosi adalah **40.4%**. Berdasarkan hasil wawancara, jawaban dari kuesioner dan hasil perhitungan indikator tentang rekrutmen, maka dapat diperoleh gambaran bahwa

rekrutmen pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa berada level/ kategori **Kurang Baik**.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil temuan, penelitian dan pembahasan mengenai Profesionalitas Aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa, dapat disimpulkan bahwa tingkat Profesionalitas Aparatur Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Sumbawa **Cukup Baik**. Tinggi rendahnya tingkat profesionalitas dimungkinkan terjadi karena faktor-faktor sebagai berikut :

1. Tingkat Kompetensi secara umum sudah baik akan tetapi masih terdapat beberapa hal yang mengurangi tingkat kompetensi yakni : a. terdapat cukup banyak aparatur yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, b. Masih ada aparatur yang tidak melaporkan hasil kerjanya pada atasan/pimpinan, c. Kurangnya kesanggupan melakukan pekerjaan tambahan tanpa perintah atasan dan kurangnya kesanggupan melakukan pekerjaan tambahan tanpa adanya honor/imbalan.
2. Tingkat Akuntabilitas secara keseluruhan sudah baik, namun masih mempunyai kelemahan/ kekurangan dalam beberapa hal, yakni: a. Terdapat cukup banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dalam setiap bulannya; b. Cukup banyaknya agenda kerja yang kurang sesuai dengan keinginan/harapan masyarakat.
3. Tingkat Responsibilitas secara umum cukup baik, hal ini terjadi karena: a. cukup banyak aparatur yang dalam melaksanakan pekerjaan hanya berorientasi pada prinsip Asal Bapak Senang (ABS); b. Terdapat cukup banyak aparatur yang dalam tugas/pekerjaan hanya menunggu perintah dari atasan.
4. Secara umum tingkat pendidikan aparatur sudah baik, akan tetapi masih memiliki beberapa kelemahan yakni: a. Masih ada/ terdapat pegawai yang penempatannya kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya; b. Masih ada aparatur/pegawai yang berlatar belakang pendidikan/berijazah Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP), c. Terdapat pegawai/ aparatur yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri (individu).

5. Secara keseluruhan proses rekrutmen cukup baik dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku namun masih memiliki kekurangan yakni masih ada indikasi terjadinya/terdapatnya unsur Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN) dalam perekrutan pegawai (rekrutmen).
6. Secara umum promosi yang dilakukan relatif kurang baik hal ini disebabkan karena terdapat beberapa aparatur memiliki golongan/pangkat yang kurang sesuai dengan kualifikasi/ standar minimal dengan jabatan yang dipangkunya.

## **SARAN**

Saran yang dapat disampaikan terhadap hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan tingkat kompetensi, maka setiap tugas/pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu sesuai dengan yang telah ditetapkan dan perlunya kesadaran dari semua aparatur untuk melaporkan hasil pekerjaan yang diberikan.
2. Untuk meningkatkan akuntabilitas maka agenda kerja yang disusun seyogyanya sesuai dengan keinginan/ harapan masyarakat.
3. Dalam rangka meningkatkan responsibilitas, setiap aparatur harus melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan penuh tanggungjawab tanpa harus menunggu perintah (instruksi) dari atasan dan tidak hanya berorientasi pada atasan/pimpinan
4. Menambah dan meningkatkan program pendidikan dan latihan bagi pegawai negeri sipil yang pelaksanaannya tidak hanya bersifat non-formal yang berupa pelatihan teknis, akan tetapi juga perlu adanya program pendidikan yang bersifat formal melalui program tugas belajar (ijin belajar) bagi aparatur ke program/ jenjang yang lebih tinggi baik D III, S 1, S 2 maupun (bahkan) S 3.
5. Untuk meminimalisir terjadinya KKN dalam rekrutmen, semua ketentuan yang ada dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan jika diperlukan dapat melibatkan pihak ketiga (NGO/ Non Government Organization) dalam setiap proses/ tahapan rekrutmen.
6. Membuat rencana dan program pembinaan karir pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah dan perlu dibuat standar Kompetensi Jabatan yang memuat

kriteria-kriteria atau persyaratanpersyaratan tertentu untuk menempatkan dan mengangkat (promosi) seorang aparatur pada (dalam) suatu jabatan tertentu sesuai dengan tingkat pendidikan, kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Atmosoepipto, Kisdarto. 2000. *Menuju SDM Berdaya*. Edisi pertama. Jakarta. Gramedia.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta PT.
- Bratakusuma, Supriady, Dedy dan Dadang Solihin. 2000. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Cet. I. Jakarta. Gramedia
- BKD. 2006. "Buku Pedoman Pengelolaan Administrasi Kepegawaian". Sumbawa. Badan Kepegawaian Daerah.
- BKD. 2006. "Himpunan Regulasi Kepegawaian". Sumbawa. Badan Kepegawaian Daerah
- Dwiyanto, Agus dan Kusumasari, Bevaola. 2000. *Jurnal Center for Populationand Policy Brief*.- Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada.
- Gomes, F.C. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. ANDI Offset.
- Gibson, Ivancevich, Danelly. 1996, *Organization*, Terjemahan Nunuk Adrianti. Jakarta. Erlangga
- Handoko, T, Hani. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. BPFE.
- Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara, Masalah-masalah Kenegaraan*. Jakarta. Rajawali Press.
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan SDM*. Jakarta. Erlangga.
- Hughes. 1994. *Public Management*. New York. St Martins Press. Inc
- Hasibuan, Malayu, SP. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gunung Agung.
- Hidayat, Syarif. 2000. *Refleksi Realitas Otonomi Daerah dan Tantangan ke Depan*. Jakarta. Pustaka Quantum.
- Islamy. M. Irfan. 1998. "Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara.: *Pidato Pengukuhan Guru Besar*. Malang, FIA Unibrw
- Lado, A dan Wilson MC. 1994. "Human Resources Systems and Sustained Competitive Advantage.New York". *Academy of Management Review*, Vol.19.No.4.
- LAN dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. (AKIP). Jakarta. LAN RI.
- Lopez, Elsa.1982. "Consistency Theory of The Job Performance Job Satisfaction Relation Ship". *Academy of Management Journal*. Vol.25. No.2.

- Martoyo, Susilo. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Mc. Kenna, Eugene and Beech Nic. 1995. *The Essence of Human Resource Management*, Terjemahan. Toto Budi Santoso. Yogyakarta. ANDI
- Moenir, AS. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Musanef. 1984. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jakarta, PT. Gunung Agung.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Nugroho, Notosusanto. 1984. *Pejuang dan Prajurit*. Jakarta. Sinar Harapan.
- Pandojo, Heidjarachman dan Suad Husnan. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta. BPFE.
- Rasyid Ryaas. 1998". *Jurnal Ilmu Pemerintahan IIP*.
- Soedarmayanti. 2001. *Sumber daya manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Mandar Maju
- Schuler, dan Youngblood, SA. 1986. *Effective Personel Management*, USA, West Publishing.
- Simamora, Henry. 1995 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Siagian. P. Sondang. 2000. *Administrasi Pembangunan, Konsep, Dimensi dan Strateginya*, Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- . 1997. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta. CV. Haji Mas Agung.
- . 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi II)*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Sugiono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Kedua, Bandung. Alfabeta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofyan. 1989. *Metode Penelitian Survei*, Edisi Kedua. Jakarta. LP3ES.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Steers, Richard. M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Seri Manajemen. Jakarta. Erlangga
- Suit dan Almasdi. 2000. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Ghalia Indonesia
- Tjokrowinoto, Moeljarto. 1996. "Budaya Birokrasi Dalam Konteks Transformasi Struktural: Antara Harapan Dan Kenyataan". *JKAP*, Vol.1 No.1, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 1997. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Rajawali Pers.

#### **Peraturan Perundang-Undangan :**

- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 1 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa.
- Keputusan Bupati Sumbawa Nomor 163 Tahun 2002 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa.