

Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia

Prapto Hadi

Dalam wacana sehari-hari sering terjadi kerancuan pemahaman terhadap terminologi pegawai negeri dan pegawai negeri sipil. Banyak yang meira bahwa pegawai negeri hanyalah pegawai negeri sipil. Padahal, selain pegawai negeri sipil ada pula kelompok pegawai negeri lainnya yang bukan pegawai negeri sipil. Sebagian kalangan masyarakat ada yang beranggapan bahwa seorang pegawai negeri sipil tidak lebih dari sekedar seorang pekerja yang bekerja di lingkungan kantor atau instansi pemerintah sebagai awak birokrasi. Ini menunjukkan bahwa pemahaman sebagian dari masyarakat tersebut terhadap pegawai negeri sipil masih terbatas pada kegiatan fisik yang tampak dari penglihatan saja, belum sampai menyentuh pada tugas-tugas yang lebih substantif yang harus diemban oleh pegawai negeri sipil.

PEGAWAI NEGERI DAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian (selanjutnya disebut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999) dinyatakan bahwa pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (pasal 1 ayat (1)). Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (pasal 1 ayat (2)).

Ada tiga jenis pegawai negeri, yaitu: Pegawai Negeri Sipil (Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah), Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Di samping pegawai negeri, pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap. Pegawai tidak tetap adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administratif sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri (Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pasal 2). Manajemen Anggota Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia masing-masing diatur dengan undang-undang tersendiri (pasal 37).

REFORMASI DI BIDANG KEPEGAWAIAN¹

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian merupakan salah satu wujud nyata

pelaksanaan reformasi di bidang kepegawaian. Hal ini tampak jelas jika kita memperhatikan perubahan mendasar yang terjadi pada "Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian" menjadi "Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian". Dari beberapa perubahan yang dilakukan, paling tidak ada dua perubahan mendasar dan merupakan indikasi bahwa telah dilaksanakan reformasi di bidang kepegawaian. Kedua hal tersebut adalah: kedudukan dan tugas pegawai negeri sipil, serta manajemen pegawai negeri sipil.

Dalam pasal 3 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 disebutkan bahwa kedudukan pegawai negeri sipil adalah unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kedudukan pegawai negeri sipil menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 (pasal 3 ayat 1) adalah sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara pro-

¹ Materi dipungut dari "Dilema Pegawai Negeri Sipil Dalam Konteks Otonomi Daerah" dengan penyelesaian. Lihat Affandi (2002b).

fesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai unsur aparatur negara, tugas pegawai negeri sipil tidak berubah. Tetapi jika sebelumnya dalam melaksanakan tugasnya pegawai negeri sipil dituntut untuk setia dan taat kepada pemerintah, berdasarkan undang-undang yang baru, di samping memenuhi tuntutan tersebut pegawai negeri sipil juga dituntut untuk lebih memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata. Bahkan secara tegas disebutkan bahwa dalam kedudukan dan tugasnya, pegawai negeri sipil harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (pasal 3 ayat 2). Dengan kata lain, jika sebelumnya kedudukan dan tugas pegawai negeri sipil lebih berorientasi kepada kepentingan pemerintah (*government oriented*), kini lebih berorientasi kepada pelayanan bagi masyarakat (*people oriented*).

Istilah "manajemen" tercantum dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 sebagai pengganti istilah "pembinaan" dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974. Memang, secara harfiah kedua

istilah tersebut memiliki arti yang tidak sama. Namun demikian, nuansa dalam kedua undang-undang tersebut menunjukkan adanya persamaan. Di sini kita tidak akan mendiskusikan penggunaan istilah, tetapi lebih melihat perubahan substansi yang terkandung dalam kedua undang-undang tersebut.

Baik Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 maupun Undang-undang Nomor 8 Tahun 1999 menyebutkan bahwa kebijaksanaan manajemen pegawai negeri sipil berada di tangan Presiden. Yang membedakan dari keduanya adalah, dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 disebutkan bahwa dalam merumuskan kebijaksanaan manajemen pegawai negeri sipil, Presiden dibantu oleh Komisi Kepegawaian Negara yang di antara anggotanya berasal dari kalangan masyarakat. Adapun tugas dari Komisi Kepegawaian Negara memberikan pertimbangan tertentu untuk merumuskan kebijaksanaan di bidang kepegawaian. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, masyarakat diberi kesempatan untuk turut berpartisipasi memberi masukan dan pertimbangan kepada Presiden dalam merumuskan kebijaksanaan di bidang kepegawaian. Ini merupakan langkah maju di bidang kepegawaian dengan

terbukanya partisipasi masyarakat melalui "ruang publik" yang disediakan oleh undang-undang (lihat Nasri Effendy, 2005). Yang perlu dipikirkan selanjutnya adalah, bagaimana pihak-pihak yang terkait dengan kepegawaian dapat melakukan percepatan dalam mengimplementasikan amanat undang-undang tersebut sesuai dengan jiwa yang terkandung di dalamnya.

FILOSOFI "PNS SATU" DALAM MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Manajemen pegawai negeri sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Manajemen pegawai negeri sipil (PNS) diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna.

Kebijakan manajemen pegawai negeri sipil berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan. Pengangka-

tan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil dilakukan oleh Presiden. Untuk memperlancar pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil, Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Pendelegasian dan penyerahan sebagian wewenang tersebut diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 34 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 menyebutkan bahwa untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijaksanaan manajemen pegawai negeri sipil, dibentuk Badan Kepegawaian Negara. Selanjutnya, disebutkan pula bahwa Badan Kepegawaian Negara menyelenggarakan manajemen pegawai negeri sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya pegawai negeri sipil dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijakan kesejahteraan pegawai negeri sipil, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah dae-

rah. Hal ini juga telah ditegaskan dalam Pasal 129 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, bahwa pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen PNS daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen PNS secara nasional.

Uraian di atas memberi gambaran yang jelas bahwa sistem manajemen pegawai negeri sipil di Indonesia menganut filosofi "PNS Satu" atau "*unified civil servant*". Meskipun dalam manajemen operasional Pejabat Pembina Kepegawaian memiliki peran dan kewenangan yang besar, namun harus tetap berpedoman dan berdasarkan pada peraturan perundangan yang berlaku secara nasional.

ARAH MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna, peranan pegawai negeri sangat penting. Untuk mewujudkan hal tersebut, manajemen PNS diarahkan untuk menciptakan sosok PNS yang profesional, netral, akuntabel, dan sejahtera.

Profesional berarti setiap PNS diharap-

kan memiliki wawasan yang luas dan dapat memandang masa depan, kompeten di bidangnya, mempunyai jiwa berkompetisi/bersaing secara jujur dan sportif, serta menjunjung tinggi etika profesi. Di samping itu, setiap PNS dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus bersikap netral dan tidak boleh diskriminatif. Oleh karena itu, PNS dilarang menjadi anggota dan pengurus partai politik.

Seorang PNS harus akuntabel dalam melaksanakan tugasnya. Setiap PNS wajib memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja kepada yang memberi tugas. Untuk mewujudkan akuntabilitas tersebut perlu digunakan standar pengukuran kinerja PNS berbasis pada kinerja.

Dalam rangka menunjang terciptanya PNS yang profesional, netral dan akuntabel, maka kesejahteraan PNS perlu ditingkatkan. Usaha meningkatkan kesejahteraan PNS antara lain ditempuh dengan langkah-langkah: menetapkan struktur gaji secara adil dan layak berdasarkan bobot jabatan, menyusun sistem kompensasi yang mampu memotivasi dan memacu produktivitas serta kreativitas PNS, mengusahakan rasio gaji yang adil antara PNS golongan rendah dan PNS golongan

tinggi, serta mengupayakan kesetaraan antara gaji PNS dengan gaji pegawai swasta.

LANGKAH-LANGKAH STRATEGIK PEMBINAAN PNS NASIONAL

Dalam penjelasan umum Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 dinyatakan bahwa pembinaan PNS perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Artinya, bahwa proses pembinaan pegawai negeri sipil mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengangkatan dalam jabatan, promosi, serta mutasi, harus didasarkan pada prestasi kerja (*merit system*). Hal ini dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi PNS yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi sehat dan objektif. PNS yang berprestasi akan dapat memberikan kontribusi besar terhadap terciptanya iklim yang kondusif bagi berkembangnya dunia usaha dan masyarakat, sehingga baik dunia usaha maupun masyarakat mampu memosisikan dan menolong dirinya dalam mengantisipasi dan mengatasi perubahan-perubahan strategik.

Pemerintah saat ini berupaya untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi dengan agenda utama penyelenggaraan negara yang profesional, partisipatif, berkepastian hukum, transparan, akuntabel, memiliki kredibilitas, bersih dan bebas dari KKN, peka dan tanggap terhadap segenap kepentingan dan aspirasi masyarakat, berkembangnya budaya kerja dan perilaku kerja produktif, serta aparatur pemerintahan yang mengindahkan nilai dan prinsip tata pemerintahan yang baik. Tantangan yang dihadapi antara lain adalah belum terbangunnya komitmen moral bersama secara utuh dari segenap unsur aparatur, termasuk PNS, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sejalan dengan upaya reformasi birokrasi tersebut, maka di bidang manajemen PNS dilakukan langkah-langkah strategik untuk mewujudkan visi "*menuju PNS yang profesional dan sejahtera*" sebagai berikut:

Pertama, profesionalisme pegawai negeri sipil merupakan keharusan yang tidak dapat ditunda lagi. Pada tahun 2003 Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan buku "Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil". Apa-

bila hal ini dilaksanakan, dalam arti setiap penempatan dalam jabatan struktural di instansi pemerintah didasarkan pada standar kompetensi, maka keluhan-keluhan masyarakat mengenai tidak profesionalnya pegawai negeri sipil akan sangat berkurang. Hal lain yang sangat penting dalam standar kompetensi jabatan struktural adalah diisyaratkannya "integritas" sebagai salah satu kompetensi dasar yang mutlak harus dipenuhi oleh para calon pejabat struktural. Dengan demikian, penilaian profesionalitas seorang calon pejabat dapat diukur secara obyektif sesuai dengan tuntutan kompetensi jabatan yang akan diduduki.

Langkah strategis pemerintah yang lainnya dalam upaya membentuk PNS profesional adalah melaksanakan pengadaan PNS berbasis kompetensi, berdasarkan prinsip-prinsip: Materi seleksi/ujian pegawai berstandar nasional; Memprioritaskan tenaga honorer berusia maksimal 46 tahun yang memiliki masa kerja 10 tahun atau lebih untuk menjadi tenaga pelayanan dasar (tenaga guru, tenaga di bidang kesehatan, penyuluh pertanian, dan tenaga teknis lainnya); Setiap warga negara yang memenuhi syarat berhak mengikuti seleksi tanpa ada perbedaan jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, dan

daerah; Penyaringan dilakukan secara obyektif, transparan, dan bebas KKN.

Kedua, pembinaan PNS berbasis pada kinerja. Upaya ini untuk mengetahui sejauh mana seorang PNS telah memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, perlu penilaian prestasi kerja yang obyektif. Penilaian prestasi kerja difokuskan pada pengukuran kinerja berdasarkan pada tingkat pencapaian hasil kerja yang dinilai dari aspek kualitas, aspek kuantitas, aspek waktu, dan aspek biaya. Dengan penerapan penilaian prestasi kerja melalui Sasaran Kerja Individu (SKI), diharapkan dapat diketahui dengan jelas siapa melakukan apa, dan dapat pula diketahui penyebab mengapa seorang PNS tidak dapat memenuhi hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan sehingga dapat dicarikan solusinya.

Ketiga, kesejahteraan PNS. Sistem penggajian PNS yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya merupakan faktor yang mendesak untuk diwujudkan agar seluruh PNS dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya guna memacu produktivitas serta inisiatif kerja. Langkah ini perlu dimulai dengan melakukan evaluasi jabatan dalam rangka

penyusunan klasifikasi jabatan yang pada akhirnya dapat dilakukan pembobotan jabatan untuk keperluan penggajian dan pembinaan karier.

Selain ketiga langkah sebagaimana diuraikan di atas, dilakukan pula pembinaan dan perhatian khusus terhadap PNS yang bertugas di daerah perbatasan dan daerah pemekaran. Di daerah-daerah perbatasan dengan negara lain, seperti perbatasan dengan Malaysia, Singapura, Philipina, Timor Leste dan Papua New Guinea, PNS menghadapi permasalahan yang berbeda dengan PNS pada umumnya. Di daerah-daerah tersebut diperlukan PNS yang benar-benar memiliki integritas tinggi dan kemampuan melakukan antisipasi terhadap perubahan dan perkembangan situasi yang terjadi di dalam negeri maupun yang terjadi di negara tetangga. Sedangkan daerah pemekaran memerlukan PNS berjiwa perintis, yang siap bekerja untuk memulai suatu pembangunan.

MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM KERANGKA NEGARA KESATUAN REPUBLIK INDONESIA

Sebagaimana telah diuraikan sebelum-

nya, sebagai konsekuensi dari filosofi *"unified civil servant"*, pegawai negeri sipil dikelola dengan mengacu pada satu kebijakan nasional yang dilaksanakan oleh Presiden selaku Kepala Pemerintahan. Jika ada sebutan Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah, yang membedakan hanyalah alokasi pembayaran gaji dan tempat kerja. Sumber keuangan untuk membayar gaji Pegawai Negeri Sipil Pusat dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), sedangkan sumber keuangan untuk membayar gaji Pegawai Negeri Sipil Daerah dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui Dana Alokasi Dasar pada Dana Alokasi Umum. Pengelolaan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah juga dilakukan secara terpusat, tidak dikelola oleh daerah tempat pegawai negeri sipil tersebut bekerja.

Dilihat berdasarkan penjenjangan, berbagai peraturan perundangan-undangan di bidang kepegawaian yang mengatur pegawai negeri sipil, seperti: formasi, pengangkatan, penetapan gaji pokok, kepangkatan, program kesejahteraan dan pemberhentian, baik untuk Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Pegawai Negeri Sipil Daerah, mengacu pada undang-undang dan peraturan pemerintah yang sama dan berlaku

secara nasional. Adanya keseragaman tersebut, diharapkan dapat diciptakan kualitas PNS yang memenuhi standar tertentu di seluruh Indonesia. Dengan demikian, pada dasarnya pegawai negeri sipil adalah satu.

Dilihat dari sisi lain, adanya peraturan kepegawaian yang seragam dan berlaku secara nasional merupakan upaya untuk lebih memerankan PNS sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam implementasinya, ada pembagian kewenangan yang jelas antara Presiden, Menteri, Pimpinan LPND, Sekretaris Lembaga Tinggi Negara, Gubernur, dan Bupati/Walikota mengenai pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003. Sebagai contoh, pengangkatan dalam pangkat PNS Daerah Kabupaten/Kota untuk menjadi Pembina Utama Muda golongan/ruang IV/c ke atas tetap menjadi wewenang Presiden, untuk menjadi pembina golongan/ruang IV/a dan Pembina Tingkat I golongan/ruang IV/b menjadi wewenang Gubernur, sedang pengangkatan dalam pangkat Penata Tingkat I golongan/ruang III/d ke bawah menjadi wewenang Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota.

Hal yang perlu dipikirkan setelah berlakunya otonomi daerah adalah bagaimana mengurangi kenyataan semakin mengentalnya kecenderungan "sikap kedaerahan" di bidang kepegawaian. Sikap kedaerahan ini bukan saja dapat berakibat terhambatnya mobilitas atau perpindahan PNS, baik secara vertikal maupun horisontal dalam lingkup nasional, tetapi juga mengurangi peluang untuk memperoleh calon-calon pegawai negeri sipil yang berkualitas. Paling tidak, ada dua dampak negatif apabila hal ini terus berlanjut. *Pertama*, pegawai negeri sipil "putra-putri daerah" yang berkualitas akan sulit menembus karier pada jenjang yang lebih tinggi di daerah lain atau bahkan di tingkat nasional. *Kedua*, daerah tidak akan memperoleh calon-calon pegawai negeri sipil yang lebih berkualitas dari daerah lain, padahal untuk membangun daerah tersebut di masa mendatang sebenarnya sangat diperlukan PNS yang lebih berkualitas yang ada di daerah tersebut, berasal dari daerah lain, maupun yang berada di instansi pusat. Apabila hal ini diabaikan, kesenjangan pembangunan antar daerah akan semakin lebar.

Untuk lebih mendorong terjadinya percepatan pembangunan di daerah serta meningkatkan karier PNS sekaligus

membangun NKRI yang kuat, maka setiap daerah harus membuka diri agar bersedia menerima PNS dari daerah lain atau dari instansi pusat. Demikian juga PNS suatu daerah dapat meniti karier di daerah lain bahkan juga ke tingkat nasional. Dengan demikian, mobilitas atau perpindahan PNS baik secara horisontal, vertikal, maupun diagonal sekaligus dapat memperkuat ikatan persatuan dan kesatuan bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

KESIMPULAN

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 sebagai penyempurnaan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian merupakan wujud nyata reformasi di bidang kepegawaian. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah, bagaimana mengimplementasikan agar amanat undang-undang tersebut dapat segera terwujud sesuai jiwa yang terkandung di dalamnya.

Filosofi "*unified civil servant*" yang dianut dalam melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil telah menempatkan pegawai negeri sipil sebagai satu kesatuan dalam melaksanakan tugas

pembangunan dan perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kecenderungan "sikap kedaerahan" di bidang kepegawaian dalam jangka panjang dapat merugikan pembangunan. Untuk mewujudkan sistem manajemen kepegawaian nasional yang profesional dan sejahtera yang akan dikembangkan, perlu kontribusi dari semua pihak, baik instansi pusat maupun instansi daerah, tanpa mengurangi wewenang dan peran daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. □

REFERENSI

- ABDURAHMAN, Edeng H. dan M. Joko Affandi (ed).
2002 *Wacana Pengembangan Kepegawaian*. Jakarta, Badan Kepegawaian Negara.
- AFFANDI, M. Joko (ed.).
2002a *Pegawai Negeri Sipil di Era Revolusi dan Otonomi*. Jakarta, Pusat Penelitian dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara.
- 2002b "Dilema Pegawai Negeri Sipil Dalam Konteks Otonomi Daerah" dalam *Pegawai Negeri Sipil di Era Revolusi dan Otonomi*. Jakarta, Pusat Penelitian dan Pengembang-

an Badan Kepegawaian Negara, halaman 125-148.

EFFENDI, Sofian

1999 "Kebijakan Kepegawaian Negara Dalam Rangka Penyelenggaraan Pemerintahan Pasca Pemilu" dalam *Proses Penyusunan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian*. Jakarta, Badan Kepegawaian Negara, halaman 5-17.

EFFENDY, Nasri.

2005 "Komisi Kepegawaian Negara: Tidak Dakkah Menjadi Prioritas Atau Kebutuhan Dalam Rangka Reformasi Birokrasi?" dalam *Layanan Publik*, Vol. 1/ No.8/ Juni-Juli 2005, halaman 39-41.

HADI, Prpto

2005 *Sumber Daya Manusia Aparatur Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Makalah disampaikan dalam program "Pengembangan Eksekutif Nasional"

angkatan VII, tanggal 24-26 Agustus 2005 di Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46B Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyusunan Evaluasi Jabatan Dalam Rangka Penyusunan Klasifikasi Jabatan Pegawai Negeri Nasional.