

**MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI DI BADAN
KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH (BKPPD)
KOTA PEKALONGAN**

Oleh:

Arvia Oktarina, Drs. Mochammad Mustam, MS

**Departemen Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos
1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : [http// www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) email fisip@undip.ac.id

ABSTRAKSI

Tercapainya kesejahteraan masyarakat di suatu daerah ditentukan oleh banyak faktor yang salah satunya adalah profesionalitas kinerja Aparatur Sipil Negara yang ada di daerah tersebut. Banyaknya kasus Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang diterjadi belakangan ini, menjadi bukti bahwa kinerja para pegawai belum maksimal. Hal ini berhubungan dengan bagaimana analisis Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil Negara yang berjalan di suatu daerah. Manajemen Sumber Daya ASN masih memerlukan perbaikan dalam rangka Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan profesionalitas, transparansi, serta akuntabel. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga sebaiknya dimulai dari memperbaiki kualitas manajemen Sumber Daya Aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Pekalongan sudah sesuai dengan 8 aspek yang ditentukan dalam peraturan yang meliputi : Rekrutmen, Analisis Jabatan, Evaluasi Jabatan, Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial, *Assesment* Individu berdasarkan Kompetensi, Penilaian Kinerja, Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian, serta Pendidikan dan Pelatihan. *Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Aparatur, Reformasi Birokrasi, Aparatur Sipil Negara*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Birokrasi merupakan sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan. Birokrasi sering mendapat citra buruk di kalangan masyarakat seperti bertele-tele dan banyak terjadi korupsi didalamnya. Oleh karena itu diperlukan adanya perbaikan birokrasi atau reformasi birokrasi.

Perbaikan birokrasi di Indonesia biasa kita kenal dengan adanya peristiwa Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi adalah upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya aparatur. Reformasi birokrasi ini dilakukan dengan melihat kondisi kualitas profesionalisme rata-rata birokrasi yang masih belum memuaskan. Salah satu penyebabnya karena praktek manajemen sumber daya manusia yang belum benar.

Pelaksanaan reformasi birokrasi sampai pada saat ini masih dalam proses hingga tahun 2025 mendatang sesuai dengan *Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025*. Terdapat sasaran reformasi birokrasi yang harus dicapai setiap lima tahun sekali melalui Road Map Reformasi Birokrasi dan dalam proses pelaksanaan tersebut terdapat delapan area perubahan yang meliputi: peraturan perundang-undangan, tata laksana, penguatan organisasi, sistem manajemen sumber daya aparatur, pengawasan, akuntabilitas kinerja, kualitas pelayanan publik, dan pola pikir serta budaya kerja. Kedelapan area tersebut, sistem manajemen sumber daya aparatur merupakan hal yang sangat penting untuk dirubah karena manusia merupakan pelaku utama dalam kegiatan birokrasi.

Proses reformasi manajemen sumber daya aparatur sendiri sudah mulai dilaksanakan namun belum dapat dikatakan berhasil karena masih dijumpai masalah-masalah yang menyangkut kinerja birokrasi di suatu daerah. Hal ini membuktikan bahwa manajemen sumber daya

aparatur perlu direform kembali supaya kinerja yang dihasilkan pegawai bisa berjalan secara profesional.

BKPPD Kota Pekalongan juga merupakan salah satu OPD yang akan ikut serta untuk menangani permasalahan mengenai PNS yang sedang terjadi di Kota Pekalongan. Dimana dalam rangka reformasi birokrasi, terdapat delapan aspek manajemen sumber daya aparatur yang harus diperbaiki. Pengelolaan manajemen sumber daya aparatur yang ada di BKPPD Kota Pekalongan belum berjalan dengan baik dikarenakan masih ada aspek-aspek yang belum berjalan secara maksimal, seperti analisis jabatan yang masih dalam proses pembaharuan sehingga belum terdapat dokumen hasil analisis jabatan, evaluasi jabatan yang belum dilaksanakan sehingga belum sesuai dengan reformasi birokrasi, serta assesment individu dan penyusunan standar kompetensi yang belum dilaksanakan secara menyeluruh. Oleh karena itu, perlu diadakannya penelitian tentang manajemen

sumber daya aparatur di BKPPD Kota Pekalongan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam rangka Reformasi Birokrasi Di BKPPD Kota Pekalongan”**

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah harus mempunyai unsur-unsur yang jelas dan tepat karena akan menentukan suatu sub pokok bahasan dalam sebuah penelitian. Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun perumusan masalahnya, yaitu bagaimana manajemen sumber daya ASN dalam rangka Reformasi Birokrasi di BKPPD Kota Pekalongan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen sumber daya ASN dalam rangka Reformasi Birokrasi di BKPPD Kota Pekalongan

D. Kerangka Pemikiran Teoritis

1. Administrasi Publik

Administrasi Publik dikenal dengan sebuah disiplin ilmu yang mempelajari tentang administratif atau proses pengelolaan di suatu negara. Ilmu ini sangat berkaitan dengan sistem pemerintahan yang ada di Indonesia. Secara global, administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahannya, dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang. (Syafie, Inu Kencana. 2010: 24).

Ada beberapa tokoh yang mengemukakan tentang paradigma administrasi publik, diantaranya adalah : **Nicholas Henry** (1975). **Nicholas Henry** memusatkan pengamatannya atas “lokus dan fokus” dari ilmu administrasi. Pada dasarnya, administrasi publik terbagi atas tiga paradigma yaitu teori klasik, *New Public Management*, dan *New Public Service*. Mengenai teori klasik, **Bryant** dan **White**,

mengemukakan ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk lebih memahami organisasi dan fungsi manajemen, yang dibagi dalam 2 kelompok, yaitu teori organisasi dan teori perilaku. (Sedarmayanti. 2010:10). Beberapa tahun terakhir berkembang paradigma baru yang mengarah pada administrasi publik yang difokuskan untuk menghasilkan “*high quality public goods and services*”.

New Public Management dipandang sebagai pendekatan dalam administrasi publik menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dari dunia manajemen bisnis dan disiplin lain untuk memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. (Sedarmayanti. 2010:23)

Tahun 2003, paradigma baru *The New Public Service* oleh **J.V. Denhardt** dan **R.B. Denhardt (2003)** menyarankan meninggalkan prinsip administrasi klasik dan *Reinventing Government* atau *New Public Management*, beralih ke prinsip *New Public Service*

2. Manajemen Publik

Manajemen publik adalah sebuah studi yang mempelajari cara mengelola proses pelaksanaan organisasi publik yang umumnya mengarah pada perbaikan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah untuk masyarakatnya. Menurut **Overman** (Pasalong, 2007:83) manajemen publik merupakan suatu studi dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen disatu sisi, dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain.

Produktivitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor keberhasilan pengelolaan manajemen publik dalam sebuah instansi. Untuk menghasilkan produktivitas SDM yang baik, dapat diukur dengan melihat bagaimana pengelolaan manajemen SDM yang ada di dalamnya. Hal tersebut juga menunjukkan pentingnya pengelolaan manajemen SDM yang baik untuk mengukur seberapa besar tingkat produktivitas SDM yang telah dicapai oleh organisasi tersebut.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam menentukan kualitas individu, kelompok, maupun di suatu organisasi. Keberhasilan suatu daerah ditentukan oleh kemampuan manusia yang dapat mengelola daerah dengan baik. Untuk dapat mewujudkannya, pengelolaan manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dan harus berjalan secara efektif dan efisien. manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan dalam memberdayakan sumber daya manusia sesuai dengan bakat yang dimiliki dan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Proses manajemen sumber daya manusia, dapat dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, pengukuran kinerja, pemeliharaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, dan pemberdayaan sumber daya manusia.

4. Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai good governance. Pelaksanaan reformasi birokrasi telah mendapatkan landasan yang kuat melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Dari delapan area perubahan, yang akan saya teliti adalah Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, yang mana hal itu mencakup rekrutmen ASN, Analisis Pekerjaan, Evaluasi Pekerjaan, Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial ASN, *Assesment* individu berdasarkan kompetensi, Penilaian Kinerja ASN, Sistem Informasi Manajemen (SIM) Kepegawaian, serta Pendidikan dan Pelatihan ASN.

5. Rekrutmen ASN

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun luar organisasi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan sangat bergantung pada prosedur rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan. (Samsudin, Sadili, 2010:89)

6. Analisis Jabatan

Analisis jabatan atau analisis pekerjaan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi, pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks dimana pekerjaan dilaksanakan. Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan berguna bagi perencanaan dan implementasi fungsi atau aktivitas manajemen sumber daya manusia. (Sedarmayanti, 2014:146)

7. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu metode sistematis untuk mengukur nilai suatu jabatan terhadap pekerjaan lain dalam organisasi. Dalam evaluasi jabatan, manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dan mengukur masukan-masukan para pegawai yang diperlukan (sebagai misal kemampuan, usaha tanggung jawab dan lain sebagainya untuk prestasi kerja minimum, dan untuk menjabarkan ukuran-ukuran itu menjadi nilai-nilai tertentu.

8. Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial (SKM)

Standar Kompetensi Manajerial merupakan persyaratan kompetensimanajerial minimal yang harus dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Adapun proses-proses penyusunan standar kompetensi manajerial ASN.

9. *Assesment* Individu berdasarkan Kompetensi

Assesment individu bertujuan untuk membantu pimpinan dalam mengembangkan manajemen ASN berdasarkan kompetensi, melakukan

penilaian kompetensi, dan mewujudkan sistem kediklatan berbasis kompetensi. Pada dasarnya assesment individu berdasarkan kompetensi merupakan suatu proses untuk mengukur kompetensi pegawai dengan sasaran terukurnya kompetensi individu pada seluruh jabatan-jabatan.

10. Penilaian Kinerja

Menjelang akhir tahun setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) diwajibkan untuk mendapatkan penilaian atas pekerjaan/ kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dalam penyelenggaraan pemerintah. Penilaian atas pekerjaan pegawai negeri sipil ini dituangkan dalam bentuk 2 unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja.

11. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian

SIM Kepegawaian adalah sebuah sistem informasi yang dirancang sebagai solusi untuk menangani berbagai hal dalam pengurusan kepegawaian mulai dari penyimpanan dan pemusatan data secara terkomputerisasi hingga menangani berbagai macam laporan

yang berhubungan dengan kepegawaian sehingga memudahkan untuk meningkatkan kebutuhan administrasi kepegawaian.

12. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki organisasi dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penggunaan CAT CPNS dalam Rekrutmen ASN

BKPPD Kota Pekalongan dalam pelaksanaan rekrutmen ASN telah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi yaitu dengan menggunakan CAT CPNS yang dapat berjalan secara transparan, obyektif, akuntabel, dan bebas KKN. Proses pelaksanaan rekrutmen ASN di BKPPD Kota Pekalongan juga telah sesuai dengan aturan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa BKPPD Kota Pekalongan sudah melaksanakan reformasi birokrasi dalam aspek Rekrutmen ASN.

B. Proses Pembaharuan Analisis Jabatan

BKPPD Kota Pekalongan dalam melaksanakan analisis jabatan sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi untuk menjamin obyektifitas, transparansi, dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut. Hasil dari analisis jabatan terdapat dua unsur yaitu *Job Description* dan *Job Specification*.

C. Proses Sosialisasi dalam Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan juga termasuk dalam program untuk mewujudkan reformasi birokrasi dalam meningkatkan manajemen SDM. BKPPD Kota Pekalongan masih dalam tahap persiapan evaluasi jabatan dan belum menghasilkan dokumen hasil evaluasi jabatan sehingga belum sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi dalam aspek evaluasi jabatan.

D. Tersedianya Standar Kompetensi Manajerial untuk Kepala BKPPD

BKPPD Kota Pekalongan dalam pelaksanaan penyusunan SKM sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi untuk mewujudkan profesionalisme ASN ditingkat eselon II. Penyusunan standar kompetensi manajerial juga telah sesuai dengan tahap-tahap yang ditentukan. Penyusunan SKM tingkat eselon II di BKPPD Kota Pekalongan adalah jabatan Kepala BKPPD.

E. Assesment Individu berdasarkan Kompetensi Belum Dilaksanakan Secara Menyeluruh

BKPPD Kota Pekalongan dalam melaksanakan assesment individu berdasarkan kompetensi sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi. Pelaksanaan assesment juga sudah sesuai dengan aturan yang ada. Assesment yang dilakukan di BKPPD Kota Pekalongan menggunakan metode Quasi dengan dua alat ukur yaitu psikotes berupa tes psikometri, tes kompetensi teknis dan tes

kompetensi sosial kultural, serta menggunakan alat ukur simulasi berupa analisis kasus serta *leader less-group discussion*. Pengukuran tersebut akan membentuk *talent pool* atau yang biasanya disebut dengan potret diri masing-masing pegawai dengan kompetensi yang dimiliki.

F. Tersedianya Sasaran Kerja Pegawai dalam Penilaian Kinerja

BKPPD Kota Pekalongan dalam melaksanakan penilaian kinerja telah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi. Penilaian kinerja di BKPPD Kota Pekalongan sudah berjalan dengan baik dengan adanya SKP dan perilaku kerja sebagai acuan dalam mencapai prestasi kinerja dan sebagai syarat bagi pegawai untuk kenaikan pangkat.

G. Tersedianya Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian

BKPPD Kota Pekalongan dalam melaksanakan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian telah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian yang dikelola oleh BKPPD Kota Pekalongan sudah berjalan dengan

baik. hal itu dibuktikan dengan kelengkapan data base ASN yang ada didalam Simpeg serta database yang rutin diperbaharui dalam jangka waktu setiap 2 bulan, sehingga data pegawai yang ada pada Simpeg Kota Pekalongan sudah terupdate, akurat, serta bisa memudahkan para pegawai untuk mengakses informasi pegawai di tempat masing-masing pegawai bekerja.

Pembaharuan yang dilaksanakan oleh BKPPD terkait dengan Simpeg tidak hanya selalu mengupdate database pegawai, namun juga sudah terdapat aplikasi Simpeg Kota Pekalongan yang dapat diakses melalui aplikasi android yang bernama “SIMPEG KOTA PEKALONGAN”. Aplikasi tersebut dikelola oleh BKPPD Kota Pekalongan yang bekerja sama dengan pihak Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Pekalongan. Aplikasi tersebut memang masing pada tahap awal penerbitan sehingga masih terus memerlukan perkembangan karena dalam aplikasi tersebut saat ini hanya dapat digunakan untuk melihat data pegawai namun tidak dapat merubahnya. Apabila ingin merubah

data pegawai, masih harus melalui Simpeg yang diakses lewat komputer/laptop seperti biasanya.

H. Tersedianya Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan Pegawai

BKPPD Kota Pekalongan dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh para pengisi jabatan sesuai dengan syarat jabatan yang ada. Pelaksanaan diklat yang dilakukan oleh BKPPD Kota Pekalongan sudah baik dengan tata kelola yang mengedepankan kebutuhan para pegawai. Selain itu juga pelaksanaan diklat diawali dengan pihak BKPPD Kota Pekalongan yang sudah berinisiatif untuk mengadakan rapat koordinasi dengan perangkat daerah lain untuk menanyakan kebutuhan diklat yang ada di OPD masing-masing.

PENUTUP

1) Kesimpulan

penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa BKPPD Kota Pekalongan dalam mengelola

manajemen SDM telah sesuai dengan sasaran yang diinginkan dalam reformasi birokrasi meskipun terdapat aspek yang belum dilaksanakan yaitu aspek evaluasi jabatan. Hal ini disimpulkan seperti sebagai berikut :

1. Rekrutmen ASN yang dilaksanakan BKPPD Kota Pekalongan sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi sehingga dapat berlangsung secara transparan, obyektif, akuntabel dan bebas KKN.
2. Analisis jabatan yang dilaksanakan BKPPD Kota Pekalongan sudah sesuai meskipun sedang dilaksanakan pembaharuan analisis jabatan.
3. Evaluasi jabatan belum dilaksanakan BKPPD Kota Pekalongan sehingga belum sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi.
4. Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial yang dilaksanakan BKPPD Kota Pekalongan sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi meskipun hanya sampai pada tingkat eselon II.

5. Assesment Individu berdasarkan Kompetensi yang dilaksanakan BKPPD Kota Pekalongan sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi namun belum maksimal dalam jumlah ASN yang di assesment.
6. Penilaian kinerja ASN yang dilaksanakan BKPPD Kota Pekalongan sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi.
7. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian yang dilaksanakan BKPPD Kota Pekalongan sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi.
8. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan BKPPD Kota Pekalongan sudah sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi.

2) Saran

1. Sebaiknya proses pembaharuan analisis jabatan dapat lebih cepat dilaksanakan dengan adanya aplikasi Advokasi Online yang mempermudah menginput data jabatan.
2. Sebaiknya koordinasi kepada masing-masing OPD lebih ditingkatkan lagi

dalam proses evaluasi jabatan serta memberikan batas waktu pengisian formulir informasi faktor jabatan agar proses evaluasi lebih cepat terselesaikan.

3. Sebaiknya proses *assesment* dapat lebih ditingkatkan dengan melaksanakan proses *assesment* kepada para ASN dari eselon tertinggi hingga pelaksana.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. CV Pustaka Setia

CV Pustaka Setia

Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT RINEKA CIPTA

RINEKA CIPTA

Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta. BPFE

YOGYAKARTA

Kumorotomo, Wahyudi, Agus Pramusinto. 2009. *Governance Reform di Indonesia*. Yogyakarta. GAVA MEDIA

GAVA MEDIA

Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. Jakarta. PT RAJA GRASINDO PERSADA

Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta. PT RAJA GRASINDO PERSADA

Muchlas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press

Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung. Alfabeta

Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. CV Pustaka Setia

SEDARMAYANTI. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung. PT Refika Aditama

Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT Refika Aditama

Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara

Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. GRAHA ILMU

Subekhi, Akhmad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta. Prestasi Pustakaraya

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta Bandung

Syafie, Inu Kencana. 2010. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta. RINEKA CIPTA

Umam, Khaerul. 2010. *PERILAKU ORGANISASI*. Bandung. Pustaka setia

Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar

Non Buku :

Irianto, Jusuf. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia* : Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik. (www.asian.or.id)

www.pekalongankota.go.id

<http://repository.usu.ac.id> diakses pada 3 Desember 2017

<https://www.slideshare.net> assessment individu berdasarkan kompetensi diakses 25 november 2017

<http://software-indo.com> sistem informasi manajemen kepegawaian diakses 25 november 2017

Perda Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Pekalongan Tahun 2016-2021

Peraturan Walikota Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, Kota Pekalongan

Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2013 tentang Penggabungan Kelurahan di Lingkungan Pemerintahan Kota Pekalongan

Profil Badan Publik BKPPD Kota Pekalongan Tahun 2017

Rencana Strategis BKPPD Kota Pekalongan Tahun 2016-2021

Peraturan Kepala BKN Nomor 16 Tahun 2016 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi BKN 2015-2019

Permenpan Nomor 34 Tahun 2011 Tentang Pedoman Evaluasi Jabatan
Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Manajerial

PP No 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Perka BKN Nomor 23 Tahun 2011
Tentang Pedoman Penilaian
Kompetensi ASN

Perka BKN Nomor 50 Tahun 2015
Tentang Pedoman Penyelenggaraan
Pendidikan dan Pelatihan Assesor
SDM

Perka BKN Nomor 12 Tahun 2011
Tentang Pedoman Pelaksanaan
Analisis Jabatan

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun
2010 Tentang Grand Design
Reformasi Birokrasi