

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Strategi

Pengertian strategi secara umum adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, yang diikuti dengan penyusunan suatu cara atau upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai serta dapat didefinisikan sebagai suatu acuan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

Secara khusus strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi (*core competencies*).

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Beberapa pengertian tentang manajemen sumber daya manusia antara lain:

- a. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan,

- pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. (Flipo, 1989:42)
- b. Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. (French dalam Soekidjo, 1991:18). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia atau pegawai yang mencakup: penerimaan penggunaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang ada.

2. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia yang akan dibahas, yaitu menekankan pada; *recruitment* (pengadaan), *maintenance* (pemeliharaan), dan *development* (pengembangan).

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Recruitment disini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaanyang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena pengadaan merupakan salah satu upaya dari pengelolaan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi

maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas. Jadi bisa berupa *recruitment from outside* dan *recruitment from within*.

Recruitment from within merupakan bagian dari upaya pengelolaan SDM yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Untuk pengadaan pegawai dari luar dengan tahapan seleksi memegang peran penting. Seleksi yang dianjurkan bersifat terbuka (*open competition*) yang didasarkan kepada standar dan mutu yang sifatnya dapat diukur (*measurable*). Pada seleksi pekerja baru maupun perpindahan baik promosi dan tanpa promosi, harus memperhatikan unsur-unsur antara lain; kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, ketrampilan, sikap dan kepribadian.

Tahapan pengelolaan SDM ini memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting adalah mengelola SDM pegawai secara efisien, atau pengelolaan SDM secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa dimanfaatkan karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pengelolaan SDM yang terbaik adalah prinsip *satisfaction* yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pengelolaan SDM pada umumnya dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip *the right man on the right job*.

b. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan atau *maintenance* merupakan tanggung jawab setiap pimpinan pada setiap organisasi. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan ganjaran (*reward system*) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat pegawai yang ada didalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pegawai tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Pemeliharaan SDM pada dasarnya memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan dan perbedaan, manusia juga memiliki kepribadian, rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan

manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut diatas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM. Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (*reward system*), baik yang berupa financial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat materiil seperti fasilitas kendaraan, permukiman, pengobatan dan yang berupa immaterial seperti; kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktifitas kerja.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia yang ada di dalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai dengan taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang maka seyogyanya diikuti pula oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon pegawai yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan

kemampuan atau keterampilan pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Untuk pendidikan dan pelatihan ini, langkah awalnya dilakukan analisis kebutuhan atau *need assessment*, yang menyangkut menyangkut tiga aspek, yaitu: (1) analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan: “Bagaimana organisasi melakukan pelatihan bagi pekerjanya”. (2) analisis pekerjaan dengan pertanyaan: “Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya” dan (3) analisis pribadi, menekankan “Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa”. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut.

3. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah faktor penting dalam suatu organisasi. Dengan berbagai bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan organisasi dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh pegawai. Jadi, pegawai merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengelola SDM berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi

manajemen yang meliputi pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan pegawai yang tepat untuk tugas yang tepat, masa orientasi, pemberian pendidikan dan pelatihan, sistem imbalan, pola promosi, pengawasan atau pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer sehingga ruang lingkup MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang menjadi tanggung jawab oleh setiap manajer. Manajemen SDM meliputi banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer saat ini adalah bagaimana merespon perubahan-perubahan lingkungan diluar organisasi agar faktor-faktor lingkungan internal organisasi menjadi kuat dan kompetitif.

4. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses MSDM

Pengembangan sumber daya manusia adalah faktor penting untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan. Pengembangan sumber daya manusia yang telah terarah dan terencana dengan baik disertai dengan pengelolaan yang baik dapat menghemat sumber daya alam atau setidaknya penggunaan sumber daya alam dapat berdaya guna dan berhasil guna. Proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu *condition sine quo* yang

harus ada dan terjadi di suatu organisasi . Namun demikian hal tersebut akan dipengaruhi oleh faktor internal ataupun faktor eksternal.

1) Faktor internal

Bahwa organisasi akan dapat dikendalikan oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terperinci faktor-faktor tersebut adalah:

a) Misi dan Tujuan Organisasi

Setiap organisasi mempunyai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perencanaan yang terarah dan implementasi perencanaan tersebut harus tepat sasaran. Misi dan tujuan akan memberikan arah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

b) Strategi Pencapaian Tujuan

Misi dan tujuan satu organisasi bisa jadi sama dengan organisasi yang lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut berbeda. Oleh sebab itu, setiap organisasi mempunyai strategi tertentu untuk mencapai tujuannya. Untuk itu diperlukan kemampuan karyawan dalam menganalisis dan mengantisipasi perkembangan yang sedang terjadi di luar yang dapat mengakibatkan dampak yang mungkin terjadi dalam organisasinya.

c) Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis atau pemerintahan, maka pola pengembangan sumber daya manusianya akan berbeda dengan organisasi yang bersifat non profit. Demikian pula strategi dan pengelolaan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya menunt inovasi dan kreatifitas yang berkelanjutan.

d) Jenis Teknologi yang digunakan

Dengan perkembangan teknologi yang pesat organisasi mempunyai keleluasaan untuk menentukan teknologi yang akan digunakan. Hal ini juga menjadi pertimbangan dalam program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

2) Faktor eksternal

Organisasi itu berada didalam lingkungan juga sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Faktor-faktor eksternal yang harus diperhitungkan antara lain:

a) Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan pemerintah, peraturan presiden, keputusan menteri dan sebagainya merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi dan mempengaruhi arah pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

b) Sosial Budaya Masyarakat

Faktor sosial budaya juga akan menjadi faktor yang mempengaruhi arah pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi terkait.

c) Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

Dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maka organisasi harus mampu menentukan teknologi yang tepat untuk organisasinya yang dalam perkembangannya harus mampu diadaptasikan oleh karyawan dalam organisasi tersebut

5. Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Tjahjono (2009: 1-3) tujuan penting perusahaan adalah menghasilkan kinerja secara efektif. Untuk mencapai keefektifan tersebut,

perusahaan menggunakan metode yang diskenario dalam bentuk tindakan atau aktivitas yang disebut strategi. Strategi tersebut mencakup formulasi tujuan dan seperangkat rencana aksi untuk pencapaian tujuan. Ketika para manajer akan mengeksekusi strategi, maka mereka harus melibatkan sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi. Mereka harus memahami kapasitas sumber daya manusia yang mereka miliki baik dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja mereka.

Keefektifan perusahaan perusahaan ditentukan oleh apakah perusahaan dapat memuaskan kebutuhan stakeholder. Stakeholder meliputi pemegang saham yang menginginkan laba dan investasinya, pelanggan yang menginginkan produk dan pelayanan yang berkualitas, karyawan yang menginginkan pekerjaan yang menarik dan kompensasi yang sepadan dengan upayanya, dan masyarakat yang menginginkan perusahaan berkontribusi pada aktivitas dan proyek lingkungan dan mengurangi populasi lingkungan. Keefektifan perusahaan tersebut berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan meraih pangsa pasar dalam industri bisnis yang digelutinya. Perusahaan yang efektif mempunyai keunggulan dalam bersaing dibanding perusahaan lain sebaliknya perusahaan yang tidak efektif akan sulit bersaing dengan perusahaan lain.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam menentukan keefektifan dan daya saing perusahaan. Manajemen sumber daya

manusia adalah kebijakan praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Gambar dibawah ini menunjukkan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang dilandasi strategi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Praktek-praktek sumber daya manusia meliputi menganalisa dan mendesain pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (*human resource planning*), menarik orang-orang yang berpotensi (*recruiting*), memilih karyawan (*selection*), melatih karyawan bagaimana melakukan pekerjaan dan mempersiapkan karyawan untuk masa depan (*training dan development*), menggaji karyawan (*compensation*), mengevaluasi kinerja karyawan (*performance management*) dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (*employee relation*). Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia tersebut mempunyai nilai strategis yaitu mendukung sasaran dan tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif diupayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kontribusinya dalam menciptakan kepuasan pekerja dan pelanggan, inovasi, produktivitas dan penciptaan reputasi perusahaan di mata masyarakat.

a. Tanggung Jawab Departemen Sumber Daya Manusia

Noe et al (dalam Thahjono 2009:4) menjelaskan tanggung jawab departemen sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Pekerjaan dan pengadaan meliputi wawancara, rekrutmen, pengujian, koordinasi tenaga kerja sementara
- 2) Pelatihan dan Pengembangan meliputi Orientasi, pelatihan keterampilan manajemen kinerja, peningkatan produktivitas
- 3) Kompensasi meliputi Gaji dan administrasi gaji, uraian tugas, kompensasi eksekutif, gaji insentif, evaluasi pekerjaan
- 4) Manfaat meliputi Asuransi, tunjangan cuti liburan, rencana pensiun, pembagian keuntungan, rencana modal
- 5) Pelayanan pegawai meliputi Program bantuan karyawan, layanan relokasi, layanan *outplacement*
- 6) Hubungan karyawan dan masyarakat meliputi Survei sikap, hubungan kerja, publikasi, kepatuhan hukum ketenagakerjaan, disiplin.
- 7) Catatan personil meliputi sistem informasi catatan kepegawaian.
- 8) Kesehatan dan keamanan meliputi Pemeriksaan keamanan, pengujian obat, kesehatan, kesejahteraan.
- 9) Perencanaan strategis meliputi Sumber daya manusia internasional, peramalan, perencanaan, merger dan akuisisi.

Pada beberapa perusahaan departemen SDM memegang peran tanggung jawab penuh atas aktivitas SDM sedangkan pada perusahaan

lain departemen SDM berbagi peran dengan manajer dari departemen lain.

b. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada gambar 2.1 dijelaskan peran dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.



Gambar 2.1 Peran Sumberdaya Manusia dalam Membangun Organisasi yang Kompetitif
 (Sumber: Human Resource Champion, D.Ulrich 1998 dalam Tjahjono, 2009:5)

Dimensi vertikal mewakili orientasi strategis versus orientasi sehari-hari sementara itu dimensi horizontal menunjukkan manusia versus proses. Gambar menunjukkan bahwa fungsi SDM dapat memegang peranan dalam:

- 1) Manajemen sumber daya manusia strategis (*strategic partner*)
 Berperan melalui penyesuaian strategi manajemen SDM terhadap strategi bisnis dalam rangka mendukung pelaksanaan strategi bisnis dimaksud.
- 2) Manajemen infrastruktur perusahaan (*administrative expert*)

Berperan dalam mendesain dan menyelenggarakan praktek-praktek, proses-proses dan sistem manajemen sumber daya manusia melalui seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian dan penghargaan secara efektif dan efisien.

3) Manajemen kontribusi pekerja (*employee advocate*)

Berperan dalam mengelola komitmen dan kontribusi karyawan

4) Manajemen transformasional dan perubahan (*change agent*)

Berperan dalam mentransformasi perusahaan supaya tetap/lebih kompetitif dalam menghadapi kondisi persaingan.

C. Reformasi Birokrasi

1. Pengertian Reformasi Birokrasi

Sebagai salah satu langka untuk mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik maka pemerintah menetapkan reformasi birokrasi untuk dilaksanakan diseluruh instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Sebagai salah satu Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/15/M.PAN/7/2008 mengenai Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, Reformasi Birokrasi pada hakekatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek:

- a. Kelembagaan (organisasi)
- b. Ketatalaksanaan (business process)
- c. Sumber Daya Manusia Aparatur

Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang dan diperbaharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh sebab itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistemik sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi birokrasi dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan.

Reformasi birokrasi ini mendesak untuk segera dilaksanakan karena beberapa faktor yaitu:

- a. Praktek Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) masih berlangsung hingga saat ini;
- b. Tingkat kualitas pelayanan publik yang belum mampu memenuhi harapan publik;
- c. Tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang belum optimal dari birokrasi pemerintahan;
- d. Tingkat transparansi dan akuntabilitas birokrasi pemerintahan yang masih rendah;
- e. Tingkat disiplin dan etos pegawai yang masih rendah.

2. Visi dan Misi

Visi reformasi birokrasi adalah:

“Terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik tahun 2025”.

Sedangkan misi reformasi birokrasi adalah:

- a. Membentuk dan atau menyempurnakan peraturanan perundang-undangan sebagai landasan hukum tata kelola pemerintahan yang baik.
- b. Memodernisasi birokrasi pemerintahan dan optimalisasi pemakaian teknologi informasi dan komunikasi.
- c. Mengembangkan budaya, nilai-nilai kerja dan perilaku positif.
- d. Mengadakan restrukturisasi organisasi (kelembagaan) pemerintahan.

- e. Mengadakan relokasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia termasuk perbaikan sistem remunerasi.
- f. Menyederhanakan sistem kerja, prosedur dan mekanisme kerja.
- g. Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif

3. Maksud dan Tujuan

Tujuan umum reformasi birokrasi adalah membangun/membentuk profil dan perilaku aparatur dengan:

- a. **Integritas tinggi** yaitu perilaku aparatur negara dengan yang dalam bekerja senantiasa menjaga sikap professional dan menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas (kejujuran, kesetiaan, komitmen) serta menjaga keutuhan pribadi.
- b. **Produktivitas Tinggi dan Bertanggung Jawab** yaitu hasil optimal yang dicapai oleh aparatur negara dari serangkaian program kegiatan yang inovatif, efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang ada serta ditunjang oleh dedikasi dan etos kerja yang tinggi.
- c. **Kemampuan Memberikan Pelayanan yang Prima** yaitu kepuasan yang dirasakan oleh publik sebagai dampak dari hasil kerja birokrasi yang profesional, berdedikasi dan memiliki standar nilai moral yang tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Sedangkan Tujuan Khusus dari reformasi birokrasi ini adalah membangun/membentuk:

a. Birokrasi yang Bersih

Adalah birokrasi yang sistem dan aparaturnya bekerja atas dasar aturan dan koridor nilai-nilai yang dapat mencegah timbulnya berbagai tindak penyimpangan dan perbuatan tercela (mal-administrasi) seperti korupsi, kolusi dan nepotisme.

b. Birokrasi yang Efisiensi, Efektif dan Produktif

adalah birokrasi yang mampu memberikan dampak kerja positif (manfaat) kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas dengan tepat, cermat, berdayaguna dan tepat guna (hemat waktu, tenaga, dan biaya). Selain itu, birokrasi yang memiliki kinerja maksimm untuk mengelola kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalisir kelemahan dan ancaman demi mencapai hasil yang optimal.

c. Birokrasi yang Transparan

adalah birokrasi yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara.

d. Birokrasi yang Melayani Masyarakat

adalah birokrasi yang tidak minta dilayani masyarakat, tetapi birokrasi yang memberikan pelayanan kepada publik.

e. Birokrasi yang Akuntabel

adalah birokrasi yang bertanggung jawab atas setiap proses dan kinerja atau hasil akhir dari program maupun kegiatan, sehubungan dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai tujuan.

4. Sasaran

Secara umum, sasaran reformasi adalah merubah pola pikir (*mind-set*), budaya kerja (*culture-set*) dan pola perilaku sistem manajemen pemerintahan.

Area perubahan adalah meliputi:

- a. Kelembagaan (organisasi) menuju organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right-sizing*)
- b. Budaya Organisasi menuju Birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi
- c. Ketatalaksanaan menuju sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif dan efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.
- d. Regulasi-deregulasi birokrasi menuju regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif.

- e. Sumber Daya Manusia menuju SDM yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera.

5. Strategi Implementasi

Untuk memberikan kemudahan bagi pelaksanaan manajemen SDM menuju reformasi birokrasi diperlukan strategi implementasi reformasi birokrasi yang terdiri dari tahapan atau proses, program, aktivitas reformasi birokrasi, dapat dilihat dalam Tabel 2.1;

NO.	PROSES	PROGRAM	DAMPAK
1.	Membangun kepercayaan masyarakat	Program Percepatan (<i>Quick Win</i>)	Perbaiki sistem kerja dan perbaikan kualitas produk utama
2.	Membangun komitmen dan partisipasi	Manajemen Perubahan	Mengkomunikasikan perubahan baik kepada pegawai maupun kepada masyarakat dalam rangka pembentukan perilaku yang diinginkan
3.	Mengubah pola pikir budaya dan nilai-nilai kerja	Penataan Sistem	Perbaiki organisasi, ketatalaksanaan dan sistem manajemen SDM
4.	Memastikan keberlangsungan berjalannya sistem dan terjadinya perubahan	Penguatan unit organisasi, deregulasi-regulasi, peningkatan sistem pengawasan, perbaikan/pengadaan sarana dan prasarana.	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan pola pikir - Perubahan budaya kerja - Perubahan perilaku

Dalam strategi reformasi birokrasi diatas yang berkaitan langsung dengan pengelolaan sumber daya manusia aparatur adalah proses mengubah pola pikir budaya dan nilai kerja program penataan sistem agar terjadi perbaikan organisasi, ketatalaksanaan dan sistem manajemen SDM.

Berkenaan dengan hal tersebut perlu dilakukan rencana kegiatan yang lebih terperinci dalam perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia, dapat dilihat lebih jelas dalam tabel 2.2 berikut:

NO.	PROGRAM	KEGIATAN	KELUARAN
1.	Arah strategi	1) Program Percepatan (<i>Quick Win</i>)	a. Daftar program percepatan b. Rencana kerja
		2) Penilaian kinerja organisasi saat ini	a. Daftar perundang-undangan b. Dokumentasi penilaian kinerja organisasi
		3) Postur birokrasi 2025	Dokumen cetak biro reformasi birokrasi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah
2.	Manajemen perubahan	Proses sosialisasi dan internalisasi	a. Dokumen strategi manajemen perubahan b. Dokumen rencana aksi dalam manajemen perubahan
3.	Penataan sistem	Analisis jabatan, evaluasi jabatan dan sistem remunerasi	a. Uraian jabatan b. Profil kompetensi c. Indeks kinerja utama d. Bobot dan peringkat jabatan e. Sistem remunerasi
4.	Penataan organisasi	1) Redefinisi visi, misi strategi	Visi, misi dan strategi organisasi yang baru
		2) Restrukturisasi	Organisasi yang <i>right sizing</i>
		3) Analisa Beban Kerja	Formula Kebutuhan Pegawai

NO.	PROGRAM	KEGIATAN	KELUARAN
5.	Penataan tata laksana	1) Penyusunan Tatalaksana (<i>Bussiness process</i>) yang menghasilkan SOP	Dokumen tata laksana (<i>business process</i>) setiap proses kerja utama dan sub proses yang ada dalam organisasi
		2) Elektronisasi Dokumentasi/Kearsipan (<i>e-archieve</i>)	a. Pengadaan perangkat lunak b. Pengadaan perangkat keras c. Pelatihan operator PNS
6.	Penataan sistem manajemen SDM	1) Asesmen kompetensi individu bagi pegawai/tenaga ahli	Dokumen analisa atas hasil asesmen
		2) Membangun sistem penilaian kinerja	Sistem penilaian kinerja, berdasarkan kompetensi, transparan dan <i>user friendly</i>
		3) Mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi	Sistem pengadaan dan seleksi yang transparan, adil dan akuntabel serta berdasarkan kompetensi
		4) Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan	Pola pengembangan dan pelatihan berdasarkan kompetensi
		5) Memperkuat pola rotasi, mutasi dan promosi	Pola rotasi, mutasi dan promosi berdasarkan kompetensi dan kinerja
		6) Memperkuat pola karir	Pola karir berdasarkan kompetensi dan kinerja
		7) Membangun/memperkuat data base pegawai	a. Sistem database pegawai b. Pengadaan perangkat lunak c. Pengadaan perangkat keras d. Pelatihan operator PNS
7.	Penguatan unit organisasi	1) Penguatan unit kerja/organisasi kepegawaian	a. Profil unit kerja/organisasi kepegawaian yang akan datan b. Dokumen rencana aksi
		2) Penguatan unit kerja kediklatan	a. Profil unit kerja kediklatan yang akan dating

NO.	PROGRAM	KEGIATAN	KELUARAN
			b. Dokumen rencana aksi
		3) Perbaiki sarana dan prasarana	a. Dokumen usulan pemenuhan sarana dan prasarana, rencana pemanfaatan serta pelaksanaannya b. Dokumen rencana aksi
8	Penyusunan peraturan perundang-undangan	Memetakan regulasi, deregulasi, menyusun regulasi baru	Regulasi (aturan, kebijakan dan perundangan) yang kondusif dalam arti secara efektif mendorong bejalannya sistem yang dihasilkan dalam proses reformasi birokrasi
9	Pengawasan internal	1) Menegakkan disiplin kerja 2) Menegakkan kode etik	a. Sistem pemantauan b. Laporan pelaksanaan hukuman disiplin pegawai a. Dokumen kode etik b. Rencana aksi sosialisasi dan internalisasi