

STUDI KASUS PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN PEMERINTAH KABUPATEN SRAGEN

Oleh : Rihandoyo, Titik Djumiarti



Abstract : Reformasi diartikan sebagai suatu proses perubahan baik secara drastis maupun inkremental dan komprehensif menuju suatu kondisi yang lebih baik dari sebelumnya. Kabupaten Sragen telah menjadi pionier dalam melakukan reformasi birokrasi melalui pengembangan kapasitas yang meliputi tiga bidang yaitu pengembangan SDM Aparatur, penataan kelembagaan dan penataan sistem melalui inovasi dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan Kabupaten Sragen sangat dipengaruhi oleh komitmen kepemimpinan Bupati sebagai top leader. Hal ini sejalan dengan kecenderungan birokrasi Indonesia yang bersifat paternalistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pengembangan sistem pelayanan berlangsung dalam tiga tahap yaitu *the efficiency drive, downsizing & decentralization* dan *in search of excellence*. Sedangkan penataan organisasi dilakukan melalui strategi struktural dan budaya. Adapun pengembangan SDM aparatur dimulai dari sistem rekrutmen yang transparan, dilanjutkan dengan pelatihan & pengembangan pegawai, perencanaan karir serta evaluasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan model bagi pengembangan daerah lain dalam pelaksanaan desentralisasi.

Keywords : Bureaucratic reform, capacity building, public service, decentralization.

Pendahuluan

Kebijakan desentralisasi yang ditetapkan oleh pemerintah melalui UU No. 22 Tahun 1999 dengan revisi UU No. 32 Tahun 2004 telah membuat daerah lebih bergairah dalam melakukan inovasi pemerintahan. Inovasi yang dilakukan oleh berbagai daerah tersebut bervariasi sesuai dengan orientasi pembangunan wilayahnya masing-masing. Salah satu primadona dalam inovasi pemerintahan daerah adalah reformasi birokrasi. Di saat yang sama, secara sistemik era reformasi dan demokratisasi membuka ruang tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dari pemerintah. Masyarakat berharap proses pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat diperoleh dengan lebih mudah, sederhana, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, ramah, manusiawi, terdapat kepastian dan kejelasan prosedur, persyaratan pelayanan dan tarif yang masuk akal.

Namun, sampai saat ini pelayanan publik melalui reformasi birokrasi yang digagas oleh pemerintah masih memiliki banyak kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan

masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dan kelembagaannya.

Reformasi menurut Oxford Advanced Learner's Dictionary adalah "*make or become better by removing or putting right what is bad or wrong*". Pengertian tersebut menggambarkan bahwa pada dasarnya reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Sementara birokrasi pada konsepsi yang luas diartikan sebagai badan/sektor pemerintah atau dalam konsep bahasa Inggris disebut dengan *sector public*, *public service* atau *public administration*. Secara lebih spesifik, Hugue, Harrop and Breslin menyebutkan "*bureaucracy consists of salaried officials who conduct the detailed business of government advising on and applying policy decisions*", sedangkan menurut Syamsudin Haris (dalam Muslimin; 2002 : 18) reformasi merupakan suatu usaha penataan kembali sistem politik, ekonomi dan hukum menuju suatu sistem yang lebih sehat demokratis dan adil. Dari berbagai konsepsi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan reformasi birokrasi adalah mengubah atau memperbaiki kondisi badan/sektor pemerintah sehingga pelaksanaan urusan pemerintahan menjadi lebih baik.

Reformasi sektor publik di Indonesia menurut Awaloedin Djamin dapat dibagi dalam dua tahap yaitu reformasi yang dilakukan pada tahun 1966 yang disebut sebagai *overall administrative reform* tahap pertama dan pada tahun 1999 disebut sebagai *overall administrative reform* tahap kedua. Namun dalam prakteknya reformasi pada tahap kedua belum memperlihatkan hasil yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dari penyelenggara pemerintah. Potret penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia selama ini memberikan gambaran yang belum begitu menggembirakan. Praktek KKN masih banyak dilakukan dan cenderung bergeser dari lembaga eksekutif ke lembaga legislatif, sehingga sejak tahun 1999 reformasi merupakan suatu wacana yang selalu aktual sampai saat ini dan menyentuh berbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara.

Dalam melakukan reformasi birokrasi seperti yang tertuang dalam program pembangunan Nasional Bidang Aparatur Tahun 2005 - 2009 Kementerian PAN menyebutkan enam program pengembangan yaitu : pengawasan dan akuntabilitas aparatur, kelembagaan, SDM aparatur, ketatalaksanaan, kualitas pelayanan publik dan budaya aparatur. Keenam program tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga aspek utama, yaitu : 1) kelembagaan, 2) sumberdaya aparatur, 3) ketatalaksanaan yang mencakup pengawasan, akuntabilitas dan pelayanan. Reformasi pada ketiga aspek tersebut merupakan suatu keharusan, akan tetapi yang perlu diperhatikan adalah aspek mana yang menjadi *leverage* atau pengungkit bagi aspek lainnya, sehingga reformasi birokrasi dapat bergulir terus menerus dan menyeluruh.

Dalam penerapan konsep reformasi secara sederhana reformasi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan baik secara drastis maupun inkremental dan komprehensif menuju suatu kondisi negara yang lebih baik dari sebelumnya. Reformasi yang bergulir di Indonesia menurut Matori Abdul Jalil bertujuan untuk membentuk

suatu tatanan kehidupan yang berkeadilan, berperadapan, demokratis dan humanis serta pemerintahan yang berkedaulatan rakyat menuju Indonesia Baru.

Pada dasarnya reformasi bertujuan untuk mencapai kehidupan berbangsa dan bernegara menjadi lebih baik. Guna mencapai kehidupan berbangsa yang lebih baik, tidaklah mudah, untuk itu diperlukan komitmen dan perencanaan yang baik dalam melakukan perubahan. Reformasi harus dilakukan di segala bidang kehidupan, baik bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya sehingga dapat bersinergi dalam mencapai cita-cita reformasi. Salah satu upaya untuk mencapai cita-cita reformasi yaitu menciptakan kehidupan negara dengan prinsip demokratisasi dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dilakukan melalui pengembangan kapasitas (*capacity building*).

Kapasitas merupakan kunci pokok pelaksanaan desentralisasi, kapasitas menurut Millen (dalam GTZ, 2005:12) adalah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif dan terus menerus. Kapasitas pada hakekatnya merupakan sesuatu hal yang dinamis dan selalu tumbuh dan berubah menyesuaikan dengan keadaan. Demikian pula halnya yang terjadi pada pemerintah daerah yang harus senantiasa mengembangkan dan menyesuaikan diri dengan tututan atau perubahan yang terjadi disekelilingnya agar tetap hidup.

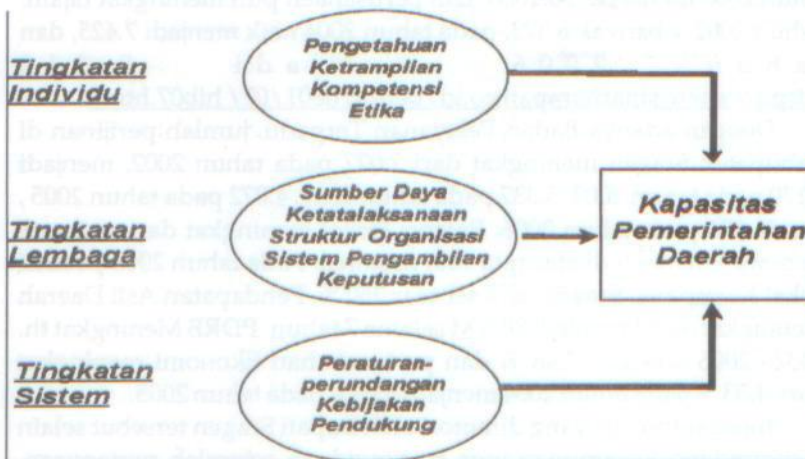
Selanjutnya GTZ menyatakan bahwa pengembangan kapasitas adalah suatu proses yang meningkatkan kemampuan orang, organisasi atau sistem untuk mencapai maksud dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan kapasitas dapat dilihat sebagai suatu proses untuk melakukan, atau menggerakkan perubahan di berbagai tingkatan (individu, kelompok, organisasi dan sistem) untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan penyesuaian diri dari orang dan organisasi sehingga mereka dapat merespons lingkungannya yang selalu berubah. Dengan demikian, pengembangan kapasitas adalah menciptakan organisasi "pembelajaran". Berdasarkan penjelasan tentang pengembangan kapasitas lembaga di atas maka dapat disimpulkan terdapat tiga tingkatan pengembangan kapasitas lembaga yaitu:

1. Tingkatan individu (SDM / aparatur pemerintah) yang dilakukan dengan peningkatan kemampuan dan ketrampilan melalui pendidikan dan latihan.
2. Tingkatan lembaga, tingkatan ini diusahakan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi melalui struktur dan proses kelembagaan.
3. Tingkatan Sistem, dilakukan dengan melakukan perbaikan di bidang ketatalaksanaan yang meliputi pengawasan, akuntabilitas dan pelayanan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja dalam sistem tersebut.

Secara sederhana GTZ menggambarkan dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 1

Model Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah



Sumber : GTZ, Modul A, (2005, 14)

Ditengah fakta dan harapan tentang kondisi pemerintahan terutama pada tingkat lokal, Sragen telah menjelma sebagai daerah yang dianggap berhasil dalam melakukan perbaikan pemerintahan melalui pengembangan kapasitas. Berbagai prestasi dan sebutan positif diraih oleh Pemerintah Kabupaten Sragen. Tak kurang Pemerintah Kabupaten Sragen mendapatkan penghargaan dari berbagai lembaga riset nasional dan internasional dan menjadi pionir inovasi Kantor Pelayanan Publik yang berubah menjadi Badan Pelayanan Terpadu (BPT). BPT menjadi *role model* dan *best practice* dari reformasi pelayanan publik di Indonesia. Selain prestasi dan penghargaan yang diraih karena prestasi pelayanan publiknya, Kabupaten Sragen juga mendapatkan berbagai prestasi dan penghargaan di bidang pengembangan UMKM, Keluarga Berencana, Kesetaraan Jender serta bidang pendidikan.

Secara kontekstual, Pemerintah Kabupaten Sragen telah melakukan upaya inovasi dalam tiga kelompok agenda besar inovasi pemerintahan daerah. *Pertama*, reformasi birokrasi sebagai wujud pembenahan aspek-aspek internal kelembagaan pemerintah daerah. *Kedua*, *re-engineering* pelayanan publik dengan penataan pelayanan prima dalam fasilitasi dan pemberian dukungan terhadap upaya masyarakat membangun dirinya sendiri. *Ketiga*, pemberdayaan masyarakat dan PNS dengan paket-paket program yang mendorong masyarakat dan PNS menjadi maju dengan kapasitas yang mereka miliki. (Eko Prasajo et al; 2007 : 31)

Secara simultan, praktik terobosan kelembagaan dan pelayanan publik dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi informasi yang diterjemahkan dalam bentuk OSS (One Stop Service) yang dinaungi dalam lembaga yang kompeten berbentuk badan (Badan Pelayanan Terpadu). OSS ala Sragen menjadi perhatian dari berbagai pihak termasuk pemerintah pusat karena secara kongkrit mampu mendorong pembangunan ekonomi Kabupaten Sragen. Keberhasilan OSS itu meningkatkan jumlah investasi. Bila pada tahun 2002 investasi sebesar Rp 292 miliar, pada tahun 2004 sudah melonjak menjadi Rp 926 miliar, dan pada tahun 2006 mencapai Rp 1,2 triliun.

Penyerapan tenaga kerja pun bertambah. Bila tahun 2002 hanya 785 orang, pada tahun 2004 sudah meroket menjadi 4.566 orang, dan tahun 2006 mencapai 58.1888. Izin perusahaan pun meningkat tajam. Tahun 2002 sebanyak 6.373, pada tahun 2004 naik menjadi 7.425, dan tahun 2006 menjadi 8.110 (<http://www.sinarharapan.co.id/berita/0801/07/hib07.html>).

Dengan adanya Badan Pelayanan Terpadu, jumlah perijinan di Kabupaten Sragen meningkat dari 2.027 pada tahun 2002, menjadi 3.170 pada tahun 2003, 3.332 pada tahun 2004, 4.072 pada tahun 2005, dan 5.274 pada tahun 2006. Potensi Fiskal meningkat dari urutan 8 terbawah menjadi di atas rata-rata nasional. Pada tahun 2003 potensi fiskal Kabupaten Sragen naik sebesar 250 %. Pendapatan Asli Daerah meningkat 8,8 M menjadi 88,3 M selama 7 tahun. PDRB Meningkat th. 2002- 2006 sebesar 57.48 % dan pertumbuhan Ekonomi meningkat dari 4,53 % pada tahun 2004 menjadi 5,06% pada tahun 2005.

Inovasi-inovasi yang dimotori oleh Bupati Sragen tersebut selain mengundang kekaguman juga mengundang sejumlah pertanyaan. Bagaimanapun inovasi dalam konteks reformasi birokrasi senantiasa menuntut kesediaan aparat birokrasi menerima perubahan. (Dwiyanto; 2006:161). Kesediaan aparat birokrasi dalam menerima perubahan tersebut ditandai dengan adanya aksi atau tindakan yang dilakukan oleh aparat untuk melakukan perubahan. Dengan kesamaan orientasi kepada perubahan, program inovasi akan berlangsung secara lebih berkelanjutan dan memungkinkan untuk terus berkembang. Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana Bupati Sragen sebagai top leader pemerintah Kabupaten Sragen menerjemahkan orientasinya kepada struktur birokrasi dan bagaimanakah pemerintah Kabupaten Sragen berusaha mengatasi masalah keberlanjutan dari program inovasi yang sudah mereka lakukan. Pertanyaan-pertanyaan ini sangat relevan, terutama jika dikaitkan dengan kultur birokrasi Indonesia yang paternalistik walaupun Sragen telah berusaha meminimalisir kecenderungan tersebut dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Berdasarkan gambaran tersebut di atas maka penelitian ini ingin melihat bagaimana model pelayanan publik yang diterapkan dalam rangka pengembangan kapasitas pemerintah daerah, bagaimana model peningkatan kompetensi sumberdaya manusia dalam rangka pengembangan kapasitas pemerintah daerah, dan bagaimana model penataan kelembagaan yang dilakukan Kabupaten Sragen dalam rangka pengembangan kapasitas pemerintah daerah.

Metoda Penelitian

Penelitian ini di maksudkan untuk mendapatkan model atau pola yang di kembangkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sragen dalam mengembangkan kemampuan Pemerintah Daerah dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam rangka meningkatkan pelayanan publik sehingga dapat dijadikan *best practice* bagi kabupaten dan kota yang lain.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif karena penelitian ini menggambarkan seperangkat proses dan menggunakan teknik *inquiry* non statistik dalam membahas fenomena sosial. Penelitian kualitatif dalam studi administrasi negara sering menggunakan metode penelitian studi kasus, *grounded theory*,

ethnography dan *action research* (McNabb, 2002:270). Dengan demikian, penelitian kualitatif model pengembangan kelembagaan di Kabupaten Sragen ini menggunakan metode penelitian studi kasus. Sesuai dengan tujuan penelitian, tipe studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe studi kasus deskriptif (Yin, 2004:1). Sesuai dengan pendapat Yin, penggunaan studi kasus dalam penelitian memungkinkan peneliti untuk melakukan generalisasi fenomena ke dalam preposisi teoritis yang bertujuan mengembangkan dan menggeneralisasikan teori (generalisasi analitis) dan bukan menghitung frekuensi.

Hasil Penelitian

Inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dilakukan di Kabupaten Sragen dianggap unggul karena inovasi yang dilakukan tidak hanya terpaku pada sektor tertentu. Hasil temuan penelitian menunjukkan beragamnya program inovasi yang diterapkan dan dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen. Program inovasi tersebut dilaksanakan tidak hanya untuk meningkatkan kapasitas birokrasi dari dalam pemerintahan, tetapi juga memberdayakan masyarakat agar mandiri dan mampu mengawasi serta membantu pemerintah dalam melaksanakan program-programnya. Dari hasil temuan lapangan, sedikitnya terdapat 29 program inovasi ditinjau dari lokus, fokus, sasaran dan metode pelaksanaannya. Dari dua puluh sembilan program inovasi yang dilakukan di Kabupaten Sragen, empat belas program diselenggarakan dengan lokus di luar institusi pemerintah, dan 15 program berada dalam institusi pemerintahan Kabupaten Sragen.

Berdasarkan fokusnya, program-program inovasi dibagi atas proses pelayanan, peningkatan kapasitas aparatur pemerintah Kabupaten Sragen, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan secara khusus meningkatkan kesejahteraan pegawai Pemerintah Kabupaten Sragen. Peningkatan kesejahteraan pegawai Pemerintah Kabupaten Sragen mendapatkan perhatian khusus karena merupakan turunan dari peningkatan kapasitas aparat Pemerintah Kabupaten Sragen.

Pemerintah Kabupaten Sragen sangat menekankan program inovasi pemerintahannya kepada program-program inovasi yang berusaha meningkatkan kapasitas aparat pemerintah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya 10 (sepuluh) program inovasi yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan pegawai Pemerintah kabupaten dan 11 (sebelas) program yang difokuskan pada upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat, sedangkan 5 (lima) program diarahkan pada perbaikan proses layanan publik. Adapun berbagai inovasi dalam manajemen publik yang dilakukan oleh kabupaten Sragen antara lain : Restrukturisasi Perangkat Pemkab, pembentukan Lembaga Adhoc: *Marketing Unit & Engineering Service*, Pengembangan fungsi SKPD sebagai *revenue, training and production center*, Komunikasi intensif dalam internalisasi *public values*, Sistem *handkey* dalam absensi pegawai, Klinik Terapi Holistik, *Assessment Center*, Peluang wirausaha aparat pemerintah, Pembangunan jaringan *wireless* secara *on line*, Pengoperasian *teleconference* di Kantor Kecamatan, *One Stop Service* dalam bentuk BPT, Pelayanan dengan konsep *small management* dll.

Dari gambaran tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kabupaten Sragen menetapkan tiga agenda besar inovasi pemerintahan di daerahnya. Pertama, reformasi birokrasi sebagai wujud pembenahan aspek-aspek internal kelembagaan pemerintah daerah. Kedua, *re-engineering* pelayanan publik dengan penataan pelayanan prima dalam fasilitas dan pemberian dukungan terhadap upaya masyarakat membangun dirinya sendiri. Ketiga, pemberdayaan masyarakat dan PNS dengan paket-paket program yang mendorong masyarakat dan PNS agar semakin maju dengan kapasitas yang mereka miliki.

Perubahan paradigma dalam pelayanan publik di Kabupaten Sragen diwujudkan melalui berbagai kebijakan, antara lain penerapan konsep *small management* dan *Wisata pelayanan*. Konsep *small management* dilakukan melalui pelimpahan sebagian kewenangan dan fungsi pemerintahan kabupaten ke kecamatan dan desa /kelurahan dalam rangka mendekatkan pelayanan publik ke masyarakat. Di kecamatan dibentuk Unit Pelaksana Teknis dari beberapa dinas. Beberapa aspek yang bila ditangani di kecamatan bisa dilimpahkan maka akan dilakukan desentralisasi kewenangan di kecamatan bahkan di desa/kelurahan. Hingga tahun 2007 terdapat 16 jenis kewenangan yang telah dilimpahkan ke kecamatan dan 8 kewenangan ke desa/kelurahan. Jumlah ini tidak menutup kemungkinan akan berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelayanan masyarakat kecamatan dan desa/kelurahan. Sedangkan *Wisata Pelayanan Publik* merupakan program yang memfasilitasi kunjungan berbagai pihak ke Kabupaten Sragen. Penyelenggaraan program *Wisata Pelayanan Publik* yang secara khusus diperuntukan bagi mereka yang hendak belajar dari pengalaman Pemkab Sragen. Konsep *Wisata Pelayanan Publik* ini tidak jauh berbeda dari apa yang dijalankan oleh lembaga-lembaga penyedia jasa perjalanan tour (wisata). Ada paket-paket perjalanan tertentu yang ditujukan kepada kelompok pengunjung dengan tujuan yang beragam jumlah anggota rombongannya. Dengan menjadikannya sebagai acuan pelayanan, disediakan pula pelayanan informasi dan akomodasi bagi para pengunjung. Penyelenggaraan *Wisata Pelayanan Publik* ini tergolong unik dan inovatif.

Di Kabupaten Sragen penataan organisasi sudah dilakukan sesuai dengan amanat pemerintah baik dengan menggunakan Peraturan Pemerintah baik dengan menggunakan PP No 8 Tahun 2003 maupun PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Penataan kelembagaan bukan merupakan hal yang mudah oleh karena itu perlu perencanaan yang matang serta pendekatan yang baik agar tidak menimbulkan gejolak di dalam organisasi yang dapat mengganggu kinerja secara keseluruhan. Adapun proses penyusunan SOTK dilakukan melalui tahapan mempelajari regulasi pemerintah yaitu PP No. 41, menerima masukan dari internal, eksternal termasuk dari pemerintah pusat dan apabila dirasakan cukup maka disusunlah rancangan SOTK yang baru dan tentunya melalui koordinasi dengan Bupati. Setelah Bupati menyampaikan gagasannya dan dirasakan cukup baru dilontarkan ke SKPD / Unit-unit kerja untuk mendapatkan umpan balik. ketelibatan SKPD dalam menyusun SOTK dengan harapan nantinya tidak ada komplain dari SKPD selaku objek dari penataan ini karena mereka sendiri sudah menyetujui tugas pokok dan fungsinya. Salah satu hal

yang penting di dalam penataan kelembagaan tersebut adalah sosialisasi. Sosialisasi dilakukan kepada internal organisasi yaitu pihak birokrasi sendiri maupun kepada pihak eksternal legislatif dan masyarakat luas.

Peningkatan Kinerja organisasi birokrasi merupakan salah satu tujuan dari penataan organisasi perangkat Daerah. Di Kabupaten Sragen peningkatan kinerja dilakukan dengan konsep mewirausahaan birokrasi seperti yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler. Setiap unit kerja didorong untuk menjadi *profit centre* bagi unit kerjanya. Visi, Misi, Tujuan serta Standart Pelayanan Minimal (SPM) merupakan tolok ukur keberhasilan suatu lembaga. Namun, di Kabupaten Sragen hal tersebut belum semuanya dapat dilakukan dengan alasan belum semuanya ada petunjuk dari pusat. Didalam hal evaluasi kinerja Kabupaten Sragen masih menyandarkan evaluasi kinerja dengan menggunakan pola Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah. Sanksi yang dikenakan kepada unit kerja yang dianggap kurang berprestasi hanya dikenakan sanksi moral berupa pemasangan bendera, diharapkan hal tersebut dapat memberikan sanksi moral pada unit-unit yang bersangkutan. Bendera hitam berarti kinerjanya buruk, coklat berarti kinerja sedang, orange berarti baik.

Pengembangan SDM aparatur yang dimulai dengan rekrutmen CPNS di Kabupaten Sragen menggunakan prinsip *the right man in the right place* dalam setiap organisasi. Artinya bahwa penempatan orang dalam setiap organisasi di samping perlu didasari aspek kemampuan, keahlian, latar belakang pendidikan juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaan itu sendiri, sehingga tidak terjadi banyak pegawai tetapi kekurangan pegawai yang benar-benar sesuai dengan bidang kerjanya. Dengan kata lain pengadaan pegawai merupakan kegiatan tindak lanjut dari hasil analisa kebutuhan pegawai. Analisa kebutuhan pegawai ini dilakukan oleh satuan kerja (satker) yakni SKPD yang dilandaskan pada pemberian usul kepada BKD berupa karakteristik pegawai yang dibutuhkan. Artinya pengadaan pegawai tidak dapat dilakukan dengan mengandalkan sistem di daerah tetapi harus mengacu sistem nasional. Kondisi tersebut seringkali membuat kinerja unit-unit pelayanan di pemerintah daerah tidak bisa maksimal karena terjadi kekurangan tenaga. Pada akhirnya masing-masing unit melakukan berbagai penyesuaian dengan melakukan optimalisasi pegawai yang sudah ada.

Pengadaan pegawai yang berkualitas adalah wacana yang digunakan pada saat pengadaan CPNS tahun 2003. Oleh karena itu Kabupaten Sragen sejak tahun 2003 mengembangkan sistem pengadaan pegawai dengan mementingkan segi kualitas pegawai yakni sistem pengadaan pegawai yang berbasis kompetensi.

Adapun tahapan yang harus dilalui dalam perekrutan CPNS di kabupaten Sragen seleksi administratif, tes akademis tertulis meliputi materi Tes Kompetensi Dasar, Psikotest, Test kompetensi bidang yang didahului dengan praktek komputer dan dilanjutkan test sesuai dengan bidang ilmu masing-masing, tes wawancara umum dan wawancara bahasa inggris, pantukir dan PDLT (Prestasi, Dedikasi, Loyalitas dan tidak Tercela) melalui penelusuran/cek.Tes ini melibatkan tim idependent, UGM,UNNES dan tim teknis dari pemerintah Kabupaten Sragen dan terakhir adalah *General Check Up*

oleh tim dokter RSUD Kabupaten Sragen

Untuk menunjang kemampuan pegawai, setiap pegawai negeri perlu diberi berbagai pelatihan yang diharapkan akan menunjang kemampuannya dalam bekerja. Bentuk-bentuk pelatihan bisa diselenggarakan secara internal maupun eksternal, khususnya instansi yang berkompeten dalam bidang tertentu. Tata cara pelatihan pegawai biasanya tergantung dari kebutuhan masing-masing SKPD yang kemudian difasilitasi oleh Bidang Perencanaan dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kab. Sragen. Demikian pula dalam hal pengembangan pegawai semua tergantung dengan masing-masing SKPD. SKPD akan membuat perencanaan kebutuhan pegawai yang akan dipromosi jabatannya. Penempatan personil melalui proses yang transparan dengan standart kompetensi bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaan. Personil yang akan mendapatkan promosi melalui Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan yang diketuai oleh Sekretaris Daerah dengan anggota Asisten II Bidang Administrasi Umum, Asisten II Bidang Pemerintahan dan Tata Praja, Asisten III Bidang Ekonomi Pembangunan, Badan Kepegawaian Daerah, dan pihak lain. Dengan melalui prosedur tersebut diharapkan promosi pegawai akan memenuhi semua kriteria sistem administrasi kepegawaian modern.

Sistem mutasi pegawai mengacu pada ketentuan yang berlaku yakni UU No 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU No 43 Tahun 1999. Mutasi pegawai adalah hal yang biasa dalam suatu organisasi, biasanya berkaitan dengan pengembangan karier dan pemberian sanksi pada pegawai tertentu yang melakukan pelanggaran disiplin. Secara alamiah selama tiga sampai lima tahun seorang pegawai akan mengalami mutasi baik di dalam satuan kerja maupun di luar satuan kerja.

Untuk memelihara pegawai negeri sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil dibentuk melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang menitik beratkan pada sistem prestasi kerja. Untuk meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai yang sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing satuan kerja maka diperlukan adanya evaluasi, penataan dan mutasi jabatan fungsional. Untuk menunjang efektifitas dalam pelaksanaan pemantauan, evaluasi disiplin dan kinerja pegawai negeri sipil Kabupaten Sragen dibentuk Tim Pemantau Evaluasi Disiplin dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan mengacu pada Surat Keputusan Bupati Sragen yang diperbaharui setiap tahun. Sebagai landasan hukum SK tersebut mengacu pada Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No 23/SE/1980 Tanggal 30 Oktober 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pembentukan Tim Pemantau Evaluasi Disiplin dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Sragen Tahun 2008 didasarkan pada SK Bupati No 800/31/02/2008.

Berdasarkan inovasi pemerintahan yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen, inovasi dalam bidang pelayanan publik memiliki peran yang sangat strategis. Inovasi dalam bidang pelayanan publik dengan hasil akhir pelayanan yang dilakukan oleh Badan Pelayanan Terpadu memberikan pengaruh yang baik tidak hanya dalam melayani publik tetapi dalam membentuk karakter birokrasi di Pemerintah Kabupaten Sragen. Dalam bidang pelayanan publik pemerintah Kabupaten Sragen melakukan reformasi dengan cara merubah tata nilai yang mencakup pola pikir, perilaku dan cara kerja melalui penanaman nilai-nilai publik dan semangat kerja yang baru. Nilai-nilai publik yang diperkenalkan dikenal sebagai prinsip 5K, yaitu:

1. Komitmen. Artinya dalam melakukan sesuatu harus diawali dengan komitmen sebagai prinsip kerja. Dalam posisi bagaimanapun, birokrat harus bertindak sebagai panutan sehingga hadirnya komitmen bersama sebelum mengerjakan sesuatu perlu diawali di jajaran pegawai.
2. Konseptual. Artinya dalam melakukan sesuatu harus didasarkan pada suatu perencanaan yang konkret, output dan outcomenya harus jelas. Dalam melakukan sesuatu, paling tidak harus tahu apa yang diinginkan dan tahu pula bagaimana mewujudkannya. Konsep yang dituangkan dalam rencana-rencana yang telah dibakukan bisa menjadi pola pikir birokrasi. Dalam bentuk yang sederhana, setiap hari para pegawai harus sudah ada yang dipikirkan sebagai agenda yang hendak dijalankannya pada hari itu.
3. Kontinyu. Artinya, dalam melaksanakan suatu kegiatan harus dikerjakan secara berkelanjutan
4. Konsisten. Artinya, karena setiap elemen dalam birokrasi terikat dalam suatu sistem yang lebih besar maka harus senantiasa bersikap konsisten.
5. Konsekuensi. Artinya setiap elemen birokrasi harus berani menanggung resiko.

Keberhasilan reformasi pelayanan publik di Kabupaten Sragen melalui Badan Pelayanan Terpadu (BPT) tidak lepas dari kepemimpinan yang kuat dari Bupati, terutama komitmen maupun keberaniannya dalam melakukan perubahan pemberian layanan kepada masyarakat melalui perubahan paradigma yang diterapkan. Komitmen tersebut mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan prima bagi masyarakat. Dampak terbesar dari komitmen pimpinan daerah adalah berkembangnya tata nilai dan budaya kerja yang baik sehingga terlihat dari kinerja pegawai yang baik pula. Faktor internal lain adalah tersedianya sarana dan prasarana berupa perangkat teknologi informasi dengan landasan berfikir bahwa proses pelayanan akan terbantu dengan adanya basis TI ini.

Faktor pendorong lain adalah dukungan politis dari DPRD. Hal ini terlihat dari adanya hubungan baik antara Ketua DPRD beserta jajarannya dengan Bupati. Hubungan yang harmonis ini ditandai apresiasi yang besar terhadap program Bupati dan ketiadaan hambatan dalam alokasi anggaran bagi program-program yang susunan anggarannya rasional dan bisa dipertanggungjawabkan.

Dalam rangka mengenalkan berbagai program pelayanan Pemerintah Kabupaten Sragen juga melakukan sosialisasi melalui

berbagai media antara lain sosialisasi dari masjid ke masjid, kegiatan sambung desa yang dilakukan langsung oleh Bupati, penyebaran informasi melalui brosur dan CD yang mengenalkan profil BPT beserta prosedur pelayanan perizinan dan non perizinan bagi investor, pemda-pemda lainnya dan pihak-pihak yang hendak mempelajari penerapan *one stop service*.

Kemajuan yang dicapai oleh Kabupaten Sragen dalam rangka reformasi pelayanan dan telah diapresiasi oleh berbagai Kabupaten di Indonesia ternyata kurang didukung oleh pemerintah Pusat dengan dikeluarkannya PP 41 Tahun 2007 tentang Struktur Organisasi Tata Pemerintahan. Dalam PP tersebut tidak diakomodasi Pelayanan perizinan Terpadu satu pintu atau yang populer dengan nama *one stop service* (OSS). OSS di Kabupaten dan kota saat ini diwadahi dalam berbagai bentuk baik dinas, badan, kantor bahkan unit. Dengan dikeluarkannya PP 41/2007 tersebut terlihat pemerintah masih setengah hati mendorong pembentukan lembaga perizinan satu pintu seperti yang dilakukan di Kabupaten Sragen dan teruji mempunyai dampak ekonomi yang signifikan.

Berdasarkan fokus pengembangan sistem pelayanan publik di Kabupaten Sragen tentang tipologi ideal *New Public Management*, maka dapat digambarkan model pengembangan sistem yang berkembang di Kabupaten Sragen dalam tiga tahapan, yaitu :

The Efficiency Drive . Tahapan ini menekankan pentingnya efisiensi.

Konsep *the efficiency drive* muncul pada awal dekade 80 -an yang mendorong sektor publik berperilaku seperti layaknya usaha swasta yang syarat dengan orientasi efisiensi. Tahapan ini juga menekankan perlunya proses manajemen yang berorientasi pada pemerintahan korporatis, penegakan standart kinerja yang ketat, proses penyelenggaraan pelayanan yang tidak terlalu birokratis dan lebih kearah manajemen yang berjiwa wiraswasta dengan tetap berpegang pada prinsip akuntabilitas. Pelaksanaan *the efficiency drive* di Kabupaten Sragen dilaksanakan untuk menutup celah ketidakpastian. Hal ini bisa dilihat dari saat pengurusan perizinan dan non perizinan, masyarakat mendapatkan kepastian tentang jangka waktu penyelesaian berkas, tanggal berkas yang diajukan bisa diambil oleh masyarakat pemohon, serta jumlah biaya yang harus dibayar atas suatu berkas yang diurusnya.

Downsizing and decentralization. Tahap ini menekankan pada upaya untuk memperkecil lingkup sektor publik (*Down - sizing*), menciptakan fleksibilitas organisasi, menghindari standarisasi organisasi, mengembangkan pola pelayanan yang fleksibel dan variatif, memperkuat desentralisasi tanggung jawab kegiatan dan anggaran ketingkat bawah, pergeseran pola manajemen dari sistem hirarkhis menuju sistem *contracting out*, serta pemilahan organisasi puncak dengan organisasi operasional. Dalam konteks Kabupaten Sragen, tahapan *downsizing* dan *decentralization* lebih ditekankan pada tahap *decentralization*. Tahap ini diwujudkan dengan pemberian kewenangan kepada Kepala KPT di bidang perizinan oleh Bupati melalui Keputusan Bupati No 22A Tahun 2002. Dengan pelimpahan sebagian kewenangan ini, Kepala KPT dapat menandatangani sejumlah perizinan dan non perizinan, sehingga pelayanan perizinan dan non perizinan menjadi lebih

cepat dan efisien. Dalam pelaksanaannya dengan mempertimbangkan diperlukannya posisi tawar yang memadai bagi Kepala KPT yang masih menempati posisi Eselon III maka berdasarkan Perda No 6/2005 KPT diubah menjadi Badan Pelayanan Terpadu (BPT) sehingga statusnya berubah menjadi eselon II. Dalam Peraturan Bupati No 6 Tahun 2005 tersebut disebutkan terdapat 35 jenis perizinan baru yang kewenangannya dilimpahkan kepada BPT dari dinas atau instansi terkait sehingga terdapat 52 jenis perizinan yang ditangani oleh BPT. Pelayanan perizinan menggunakan sistem satu pintu, sedangkan pelayanan non perizinan menggunakan sistem satu atap.

In-search of excellence. Tahap ini merupakan pola manajemen publik yang menekankan pada pencapaian hasil yang prima. Tahapan ini merupakan perwujudan dari aliran *human relation* dalam teori manajemen yang memberikan perhatian pada pentingnya budaya organisasi dan memberi perhatian khusus pada pengaruh nilai, budaya, ritus, dan simbol-simbol yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam bekerja. Dalam konteks pengembangan sistem pelayanan publik di Kabupaten Sragen, pembenahan birokrasi tidak hanya dilakukan dengan komunikasi dalam internalisasi nilai-nilai publik dan semangat kerja baru. Diperlukan upaya dalam mengemukakan kritik sebagai *shock therapy* dalam proses komunikasi yang hendak dibangun. Kritik dan tindakan tegas Bupati dilakukan ketika ditemukan indikasi penyimpangan dalam pemerintahan seperti indikasi *mark up* yang terjadi pada tahun 2001.

Jika dikaji berdasarkan model perubahan maka Kabupaten Sragen melakukan perubahan organisasi melalui 2 tahap, yaitu:

1. *Adaptif Change* adalah perubahan yang didasarkan pada perubahan yang dilakukan oleh organisasi lain yang kemudian diterapkan di dalam sebuah organisasi yang berbeda. Didalam konteks penataan organisasi pemerintah daerah konsep *Adaptif Change* ini dilakukan dengan mengikuti atau mengadaptasi regulasi tentang penataan organisasi pemerintah daerah yang diatur didalam Peraturan Pemerintah No 41 Tahun 2007.
2. *Innovative Change*, Adalah perubahan organisasi yang inovatif yang sesuai dengan kondisi daerah serta dapat mendorong kinerja daerah. Pemerintah Kabupaten Sragen sangat menekankan program inovasi pemerintahannya kepada program-program inovasi yang berusaha meningkatkan kapasitas aparat pemerintah dan Langkah selajutnya adalah melakukan identifikasi bentuk perubahan yang akan dilakukan.

Penataan ataupun perubahan organisasi bukan merupakan hal yang mudah untuk dilakukan penolakan dan hambatan didalam sebuah proses perubahan selalu ada. Di dalam proses penataan organisasi di Kabupaten Sragen setidaknya terdapat tiga hal:

1. Organisasi : Norma, nilai, dan budaya yang telah mapan. Hambatan terjadi karena perubahan yang dilakukan tidak hanya merubah struktur saja tetapi juga perubahan terhadap budaya serta nilai-nilai di dalam organisasi. Perubahan tersebut tentunya akan merubah nilai-nilai di dalam organisasi yang sudah mapan termasuk di dalamnya adalah merubah nilai-nilai yang sudah

tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai yang baru. Perubahan nilai ini akan menimbulkan penolakan dari anggota organisasi yang tidak setuju dengan nilai-nilai yang baru tersebut.

2. Fungsional : Fungsi-fungsi yang saling terkait dan menimbulkan ketergantungan. Organisasi adalah sebuah sistem di mana terdapat sub-sub sistem yang bergantung di dalamnya. Perubahan struktur organisasi mengakibatkan adanya perubahan hubungan, tugas pokok dan fungsi di dalam organisasi sehingga memerlukan penyesuaian kembali hubungan kerja antar sub-sub fungsi tersebut.
3. Individu, perubahan struktur dapat merubah atau menghilangkan jabatan seseorang. Hal tersebut menimbulkan penolakan bagi yang bersangkutan, oleh karena itu perlu dicarikan solusi sebagai kompensasi bagi mereka yang kehilangan posisinya di dalam organisasi.

Kabupaten Sragen di dalam mengatasi resistensi terhadap penataan perubahan tersebut menetapkan lima Strategi Mengatasi resistensi Perubahan. Strategi tersebut adalah :

1. Pendidikan dan Komunikasi, hal tersebut dimaksudkan agar para pegawai mengerti tujuan penataan organisasi, sehingga mereka siap untuk melakukan perubahan. Di Kabupaten Sragen hal tersebut dilakukan dengan mensosialisasikan kepada seluruh Dinas, Badan dan Kantor dilingkungan pemerintah daerah tentang tujuan penataan organisasi berdasarkan PP No. 41 Tahun 2004 tersebut.
2. Partisipasi, hal ini dilakukan dengan memberikan kesempatan para unit atau satuan kerja untuk memberikan masukan kepada pemerintah tentang unit-unit, tugas pokok dan fungsi yang dibutuhkan. Partisipasi tersebut ditujukan agar pegawai merasa dilibatkan didalam penyusunan SOTK yang baru. Di Kabupaten Sragen hal ini juga dilakukan dengan membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada para pegawai di masing-masing unit kerja untuk memberikan masukan kepada tim penataan organisasi.
3. Fasilitasi dan Dukungan, hal tersebut dilakukan dengan memberikan solusi bagi pegawai atau pejabat yang tergusur dari jabatannya. Di Kabupaten Sragen hal tersebut diwujudkan dengan memberikan tunjangan kepada pejabat yang tergusur sampai dengan mereka memperoleh jabatan kembali.
4. Pemaksaan, hal ini dilakukan apabila ketiga langkah diatas sudah tidak bisa lagi mengatasi hambatan di dalam penataan organisasi. Otoritas Bupati akan memaksa para bawahan untuk menerima solusi yang diberikan oleh pemerintah.

Pegawai biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan, yakni atas dasar pendidikan yang diperoleh dan pengalaman dari organisasi lain. Pelatihan dan pengembangan pegawai dimaksudkan untuk peningkatan kemampuan dan ketrampilan untuk menyesuaikan dengan organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya, termasuk kebijakan-kebijakannya dan prosedur-prosedurnya (Hani Handoko, 1991 : 103). Menurut Simamora (2003 : 114) ada tiga tujuan utama program latihan dan pengembangan :

1. Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap"

antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan.

2. Program Latihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.
3. Latihan dan pengembangan membantu pegawai untuk menghindari pegawai dari keusangan (*out of date*) kecakapan maupun ketrampilan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Berbagai pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, secara terinci dan rutin. Latihan dimaksudkan untuk mampu melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang yang semakin sarat dengan penguasaan sarana teknologi informasi. Apabila manajemen akan menyiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan di waktu yang akan datang, disebut pengembangan sumberdaya pegawai.

Pemerintah Kabupaten Sragen, dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah sudah melakukan fungsi pelatihan dan pengembangan pegawai. Pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan atas usulan dari satuan kerja yang membutuhkan, sehingga sesuai dengan kebutuhan dinas teknis yang bersangkutan. BKD hanya melakukan fasilitasi dan penjadwalan kegiatan. Diklat yang dilakukan berupa diklat teknis-fungsional yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan sekarang, sedangkan pengembangan dilakukan bersamaan dengan perencanaan karier dan jabatan yang sering di sebut dengan diklat penjenjangan dari ADUM, ADUMLA, SPAMA (diklat pim III), SPAMEN (Diklat Pim II) dan seterusnya.

Pendidikan dan latihan serta pengembangan dilakukan di kabupaten Sragen bertujuan:

- Melakukan orientasi pada pegawai : misalnya; prajabatan, adum, adumla, dan lainnya
- Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, biasanya bersifat diklat teknis. Misalnya : diklat pembuatan renstra SKPD, diklat teknis perkoperasian, diklat pemberdayaan dan lain-lainnya.
- Meningkatkan sikap dan sifat-sifat kepribadian, misalnya sosialisasi klinik holistik, ESQ untuk pimpinan dan lain-lainnya

Dengan demikian pemerintah kabupaten Sragen sudah melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan dengan melakukan identifikasi kebutuhan dan sasaran latihan dan pengembangan tersebut. Simamora (2003: 132). mengatakan bahwa dalam mengembangkan suatu program diklat harus melalui langkah pendahuluan dengan identifikasi kebutuhan dan penetapan sasaran kegiatan agar tercapai efisiensi pekerjaan.

Ketika Kabupaten Sragen mengembangkan organisasi yang berbasis teknologi Informasi dan komunikasi maka pemerintah Kabupaten Sragen mengembangkan strategi pelatihan IT kepada pegawai secara besar-besaran. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan latihan, karena pegawai harus mempelajari hal-hal yang bersifat baru.

Penutup

Kesimpulan. Pengembangan kapasitas yang dilakukan Kabupaten Sragen berjalan berdasarkan konsep reformasi dan dalam penataan sistem berlangsung dalam tiga tahap. Tahap pertama, *the efficiency drive*. Di Kabupaten Sragen *the efficiency drive* dilaksanakan untuk menutup celah ketidakpastian. Hal ini bisa dilihat dalam pelayanan perizinan dan non perizinan, masyarakat mendapatkan kepastian tentang jangka waktu penyelesaian berkas, jumlah biaya, dan prosedur pelayanan. Tahapan kedua, *downsizing* dan *decentralization* yang lebih ditekankan pada *decentralization*. Tahap ini diwujudkan dengan pemberian kewenangan kepada Kepala BPT di bidang perizinan oleh Bupati melalui Keputusan Bupati No 22A Tahun 2002. Tahap ketiga adalah, *in search of excellence*. Pada tahap ini Pemerintah Kabupaten Sragen melakukan reformasi dengan cara merubah tata nilai yang mencakup pola pikir, perilaku dan cara kerja melalui penanaman nilai-nilai publik dan semangat kerja yang baru. Nilai-nilai publik yang diperkenalkan dikenal sebagai prinsip 5K.

Model penataan organisasi di Kabupaten Sragen dilakukan dengan dua strategi yaitu strategi struktural dan strategi budaya. Strategi struktural dilakukan dengan membenahi Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Daerah dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi struktur organisasi melalui penyusutan jabatan struktural sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah sehingga organisasi ramping dan flat. dan menyusun struktur baru yang sedangkan strategi budaya dilakukan dengan memperbaiki budaya organisasi sehingga keburukan-keburukan budaya birokrasi sedikit-demi sedikit bisa dikurangi. Strategi ini berhasil dilakukan di Kabupaten Sragen karena adanya komitmen pimpinan yang menjadi teladan bagi masyarakat.

Saran. Adapun *best practice* yang bisa dikembangkan di daerah lain dalam rangka inovasi manajemen publik adalah penataan organisasi harus dilakukan dengan komitmen pimpinan yang kuat untuk menghindari terjadinya friksi-friksi akibat hilangnya jabatan akibat penataan tersebut, pembuatan sistem baku rekrutmen CPNS secara nasional yang transparan dan akuntabel, pelaksanaan rekrutmen bertahap berdasarkan kompetensi dan kapabilitas sehingga mendapatkan CPNS yang berkualitas, pembentukan lembaga yang kredibel untuk *supply* SDM dan menghidupkan kembali jenis pegawai pusat dan daerah dengan petunjuk rekrutmen yang baku.

Bagi peneliti lain yang hendak melakukan pendalaman berkaitan dengan keberhasilan Kabupaten Sragen dalam melakukan inovasi bidang manajemen publik disarankan untuk lebih mengeksplorasi hambatan-hambatan apa yang mungkin timbul dalam rangka keberlanjutan program yang telah dikembangkan oleh pimpinan terdahulu, mengingat keberhasilan inovasi yang berlangsung saat ini sangat tergantung dari komitmen kepemimpinan Bupati.

Daftar Pustaka

- GTZ. (2005), *Bahan Lokakarya Pengembangan Kapasitas di Daerah*. Jakarta : Dirjen Otda - GTZ.
Handoko, Hani T. (1991). *Manajemen edisi ke 2*. Yogyakarta : BPFE.

McNabb, David E. (2002). *Research Methods in Public Administration and Non Profit Management, Quantitative and Qualitative Approaches*, M.E. Sharpe Inc., New York

Prasojo, Eko. (2007). *Reformasi dan Inovasi Birokrasi: Studi di Kabupaten Sragen*. Jakarta: Yappika dan Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.

Putra, Muslimin B. (2002). *Menuju Administrasi Negara Madani*. Yogyakarta: Debut Press.

Yin. Robert K. (1996). *Studi Kasus, Desain dan Metode*. Jakarta : Brasindo Persada Sinar Harapan. (2006). *One Stop Sevice di Kabupaten Sragen*, <http://www.sinarharapan.co.id>.

Simamora, Henry. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN