# ANALISIS PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN KOMPETENSI APARATUR TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA DINAS-DINAS

# DI KABUPATEN CIANJUR

Oleh:

**Cecep Suherlan Alamsyah \*)**

***Abstract***

*This research starts from the fundamental problems of low Organizational Performance of Departments Cianjur Regency. Its thought to have been came by Bureaucracy Reformation and Aparatus Competency to Organizational Performance of Departments Cianjur Regency, not yet implemented. The approach in this study refers to the context of the theory of Bureaucracy Reformation and Aparatus Competency also Organizational Performance as part of the scope of Public Administration. The method of research used explanatory survey with technical analysis Structural Equation Modeling (SEM), while the population of Departments Cianjur Regency. The result of the research shows the need for the undertaking of further research regarding the need to optimalize the improvement of the influence of Bureaucracy Reformation and Aparatus Competency to Organizational Performance of Departments Cianjur Regency as seen from the perspective of Public Administration. This is shown by the existence of different variables which influence Organizational Performance of Departments Cianjur Regency.*

***Keywords:*** *public administration, Bureaucracy Reformation, Aparatus Competency, Organizational Performance.*

## Latar Belakang Penelitian

Sejak reformasi bergulir dipenghujung tahun 1998, Bangsa Indonesia telah banyak melakukan penataan yang substantif diberbagai dimensi kehidupan, khususnya menyangkut penataan dan pembenahan dibidang pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Penataan dan pembenahan tersebut, sengaja dilakukan untuk mengantisipasi dan mengatasi berbagai dampak negatif akibat penyelenggaraan pemerintahan yang dianggap tidak efektif dan tidak efisien, sehingga menimbulkan kerugian yang besar bagi masyarakat. Munculnya gejolak ekonomi dan sosial yang kemudian menjelma menjadi krisis politik, semakin menguatkan argumentasi bahwa penyelenggaraan pemerintahan memang sangat membutuhkan penataan dan pembenahan secara substantif dan komprehensif. Berbagai langkah penataan dan pembenahan dibidang pemerintahan inilah yang kemudian dikenal dengan istilah reformasi birokrasi.

Wibawa (2005: 207) mengemukakan mengenai istilah dari reformasi birokrasi sebagai berikut: “Reformasi birokrasi marupakan gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku birokrasi, karena kondisinya sudah tidak lagi disukai atau tidak sesuai dengan kebutuhan zaman, baik karena tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis atau tidak lagi sejalan dengan kepentingan publik”.

Pandangan tersebut menunjukan bahwa reformasi birokrasi sesungguhnya diilhami oleh munculnya disparitas (kesenjangan) antara kondisi dan kebutuhan masyarakat atau tuntutan zaman dengan kemampuan birokrasi dalam menangkap keinginan dan harapan masyarakat. Namun demikian, perlu kiranya dipahami bahwa salah satu esensi reformasi birokrasi adalah tuntutan akan adanya perubahan yang sangat mendasar terhadap tatanan birokrasi pemerintahan yang selama ini dipandang sudah memiliki adaptabilitas terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Kondisi empiris mengindikasikan adanya sebuah gejala dimana tuntutan untuk melakukan perubahan tersebut justru tidak diinginkan oleh sebagian birokrasi pemerintahan. Salah satu alasan yang sangat krusial terkait dengan fenomena ini adalah adanya asumsi bahwa tatanan birokrasi yang dibangun sejak lama sudah dianggap “*establish”* (mapan). Tingkat kemapanan inilah yang dirasakan telah memberikan “kenyamanan” bagi sebagian birokrat, baik para pejabat secara individu maupun birokrasi pemerintahan secara kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingannya. Akibatnya reformasi birokrasi dianggap sebagai “budaya baru” yang dicurigai akan “merusak” tatanan birokrasi pemerintahan yang dipandang sudah mapan tersebut. Oleh karena itu, implementasi reformasi birokrasi menjadi sangat rentan di lingkungan birokrasi pemerintahan sendiri, baik menyangkut masalah kultur, struktur, sistem, prosedur, regulasi maupun sumber daya aparatur yang hingga saat ini masih dipandang kurang atau tidak memiliki adaptablitas terhadap tuntutan publik.

Menguatnya fenomena di atas, kemudian menyebabkan pelaksanaan reformasi birokrasi, baik di tingkat pusat maupun daerah banyak menghadapi kendala yang cukup pelik dan krusial. Penguatan atas fenomena ini dikemukakan oleh Wibawa (2005: 102) yang menandaskan bahwa: “Salah satu tantangan dan kedala yang cukup mendasar terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi adalah adanya ketidaksiapan aparatur dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi dalam berbagai level, baik secara mental maupun kompetensinya”.

Pendapat tersebut semakin menegaskan bahwa implementasi reformasi birokrasi sangat membutuhkan dukungan dan kesiapan berbagai *stakeholders* yang terkait, khususnya dari kalangan internal birokrasi sendiri. Munculnya keengganan dari sebagian unsur pemerintahan baik secara individu maupun kelembagaan untuk melaksanan reformasi birokrasi secara konsisten, merupakan salah satu cermin betapa birokrasi pemerintah belum memiliki kesiapan dan komitmen yang kuat untuk melaksanakan reformasi birokrasi secara sungguh-sungguh. Boleh jadi, kondisi tersebut mengindikasikan pula bahwa sebagian birokrasi pemerintah memang merasa gelisah, bahkan merasa terancam dengan adanya reformasi birokrasi tersebut. Padahal tujuan reformasi birokrasi justru akan membantu dalam melakukan penataan dan penyempurnaan penyelengaraan birokrasi pemerintahan, sehingga birokrasi pemerintahan diharapkan dapat memberikan penguatan terhadap kinerja pemerintah secara kelembagaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Been Lee (1971: 3) yang mengungkapkan tujuan umum reformasi birokrasi sebagai berikut: “Reformasi birokrasi ditujukan untuk meningkatkan keteraturan, meningkatkan atau menyempurnakan metode dan meningkatkan *performance”*.

Upaya peningkatan kinerja (*performance*) kelembagaan pemerintah sesungguhnya juga dapat diraih melalui penguatan dan peningkatan kompetensi aparatur. Isyarat seperti ini dikemukakan oleh Mahmudi (2005: 25) yang menandaskan bahwa “Manajemen publik harus memikirkan bagaimana upaya untuk meningkatkan kompetensi aparatur, agar mereka mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi publik”. Pandangan tersebut memperlihatkan bahwa dalam konteks peningkatan kinerja sektor publik, upaya untuk meningkatkan kompetensi aparatur memang sangat urgen untuk dilakukan. Kompetensi yang dimaksud sangat inheren (melekat) dengan tugas pokok dan fungsi aparatur sebagai pelayanan masyarakat.

Masalah kompetensi aparatur di lingkungan pemerintahan, memang sudah cukup lama menjadi perhatian berbagai kalangan, baik akademisi, birokrasi, politisi maupun masyarakat secara luas. Perhatian terhadap kompetensi tersebut semakin menguat, seiring dengan meningkatnya tuntutan publik atas layanan birokrasi yang dianggap kurang atau bahkan tidak berfihak pada kepentingan masyarakat. Implikasinya, masyarakat lebih banyak dirugikan atas layanan yang diberikan aparatur pemerintah. Kondisi semacam inilah yang kemudian menuntut pentingnya upaya untuk meningkatkan kompetensi di lingkungan aparatur pemerintah, agar tingkat kinerja layanan yang selama ini dianggap rendah dapat ditingkatkan. Dengan demikian kualitas layanan publik yang diharapkan dapat diwujudkan secara nyata.

Justifikasi tentang konsep kompetensi dikemukakan oleh Mc. Cllelland (1973: 24) yang pada intinya ingin mengatakan sebagai berikut: “Ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksi kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Kemudian sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara seorang *star performer* dan seorang *dead wood,* itulah yang kemudian dikenal dengan istilah *kompetensi*”.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kompetensi dipandang sebagai sesuatu yang sangat berharga dan menjadi salah satu faktor penentu dalam menunjang peningkatan kinerja seseorang. Bagi institusi publik, seperti pemerintah, peningkatan kinerja dalam berbagai perspektif merupakan salah satu bagian penting dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Urgensi peningkatan kinerja tersebut, khususnya menyangkut kinerja organisasi pemerintah secara kelembagaan diilhami oleh munculnya berbagai fenomena yang terkait dengan rendahnya kinerja organisasi pemerintah.

Urgensi untuk melakukan peningkatan kinerja organisasi pemerintah ini, didorong oleh perkembangan dan percepatan serta dinamika kehidupan masyarakat yang semakin tinggi. Akselerasi peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi di masyarakat, juga merupakan salah satu faktor pendorong semakin menguatnya tuntutan publik atas kinerja yang ditampilkan oleh organisasi pemerintah.

Berdasarkan fakta empiris, kinerja organisasi pemerintah hingga saat ini belum memperlihatkan hasil yang optimal. Kondisi tersebut dapat dicermati dari berbagai fenomena, seperti pelayanan publik yang masih berbelit-belit, adanya ketidakpastian waktu dalam memberikan pelayanan, munculnya ketidakpastian biaya pelayanan, serta rendahnya komitmen aparatur dalam menjalankan tugasnya, merupakan salah satu cermin bahwa kinerja pemerintah secara kelembagaan memang belum menunjukan hasil yang optimal. Implikasinya, masyarakat banyak mengeluhkan atas kinerja layanan yang diberiikan oleh pemerintah. Terjadinya kecenderungan tersebut, tidak saja melanda kelembagaan pemerintah di tingkat pusat, tetapi juga sudah menggejala di lingkungan pemerintahan di tingkat lokal (pemerintah daerah), termasuk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur.

Berdasarkan hasil survey awal, peneliti mendeteksi bahwa kinerja organisasi dinas-dinas yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur relatif masih rendah. Masalah tersebut dapat dicermati dari indikasi sebagai berikut:

* + - 1. Responsibilitas kinerja organisasi dinas masih rendah. Contohnya pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air dan Pertambangan, adanya kecenderungan pelaksanaan kelalaian dalam pemeliharaan jaringan irigasi. Hal ini terbukti dengan kondisi jaringan irigasi yang rusak berat sekitar 66,67%, rusak ringan 14,28% dan hanya 19,04% saja yang kondisinya baik.
			2. Produktivitas kinerja organisasi dinas masih rendah. Contohnya hasil kinerja pada Dinas Peternakan, Perikanan dan Kelautan masih belum sesuai harapan, di mana pertumbuhan dan perkembangan usaha ternak pada umumnya tidak mengalami perbaikan. Hal ini terbukti dengan adanya penurunan hasil ternak Kerbau sekitar 11,8% dari tahun sebelumnya dan ternak Sapi potong sekitar 5,9% dari tahun sebelumnya.
			3. Kualitas pelayanan dan Akuntabilitas kinerja organisasi dinas masih rendah. Contohnya pada pelaksanaan penanggulangan pencari kerja yang dilakukan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi belum sesuai dengan harapan sehingga menyebabkan adanya peningkatan jumlah pencari kerja. Hal ini terbukti dengan adanya jumlah peningkatan pencari kerja sebesar 14% dari tahun sebelumnya.

## Perumusan Masalah

Berpijak dari latar belakang di atas, maka yang menjadi pernyataan masalah (*Problem Statement*) adalah: Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur masih rendah. Hal ini diduga belum dijalankannya Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur. Dari pernyataan masalah dan penyebab masalah tersebut, dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut:

1. Apakah Reformasi Birokrasi yang ditentukan oleh Dimensi Penataan Kelembagaan; Dimensi Penataan Ketatalaksanaan/Manajemen; Dimensi Penataan Sumber Daya Manusia/Aparatur; Dimensi Akuntabilitas (Pertanggungjawaban) serta Dimensi Pelayanan Umum berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur?
2. Apakah Kompetensi Aparatur yang ditentukan oleh Dimensi *Task Skills*; Dimensi *Task Management Skills*; Dimensi *Contingency Management Skils*; Dimensi *Job Role Environment Skills* dan Dimensi *Transfer Skills* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur?
3. Berapa besar pengaruh Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur?

## Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan Analisis Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur. Sedangkan tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengkaji dan menganalisis pengaruh Reformasi Birokrasi melalui Dimensi Penataan Kelembagaan; Dimensi Penataan Ketatalaksanaan/Manajemen; Dimensi Penataan Sumber Daya Manusia/Aparatur; Dimensi Akuntabilitas (Pertanggungjawaban) serta Dimensi Pelayanan Umum terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.
2. Mengkaji dan menganalisis pengaruh Kompetensi Aparatur melalui Dimensi *Task Skills*; Dimensi *Task Management Skills*; Dimensi *Contingency Management Skils*; Dimensi *Job Role Environment Skills* dan Dimensi *Transfer Skills* terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.
3. Mengkaji dan menganalisis Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

## Kerangka Berpikir

Persoalan administrasi publik, hingga saat ini semakin menarik untuk dicermati. Ungkapan tersebut dapat dipahami, karena hampir setiap aktivitas kehidupan masyarakat pasti akan bersentuhan dengan administrasi publik. Itulah sebabnya kemudian *terminology* administrasi publik menjadi semakin akrab (dikenal) di berbagai lapisan masyarakat.

Tingginya kualitas pelayanan, akan terwujud bila birokrasi pemerintahan memiliki karakteristik yang bersifat transparan, responsif dan akuntabel dengan cara melakukan reformasi birokrasi. Sejalan dengan itu, Dwiyanto (2010: 177) mengemukakan pengertian reformasi sebagai: “perubahan yang terencana, sistematis dan terukur dalam rangka mengubah tatanan yang sudah ada”.

Pengertian di atas mengisyaratkan bahwa reformasi pada intinya menekankan adanya perubahan terhadap suatu tatanan yang dianggap sudah ada, tetapi tidak memberikan sebuah perbaikan, karena itu dibutuhkan adanya sebuah perubahan yang sifatnya terencana, sistemik dan terukur. Terkait dengan konsep birokrasi, Alfian dan Syamsudin (1991: 228) mengemukakan pengertian birokrasi sebagai berikut: “Birokrasi dimaksudkan sebagai orang-orang bergaji yang menjalankan fungsi pemerintah. Tentu saja termasuk di dalamnya para perwira tentara dan birokrasi militer. Birokrasi yang dimaksudkan tidak selalu sesuai dengan gagasan Weber tentang birokrasi yang rasional”.

Pengertian di atas, terlihat jelas bahwa birokrasi sesungguhnya merupakan perangkat negara yang diisi oleh orang-orang atau aparatur yang bertugas menjalankan peran dan fungsi pemerintahan. Peran dan fungsi pemerintahan yang dimaksud pada prinsipnya adalah melaksanakan pelayanan publik (*public service)*.

Reformasi birokrasi sebagaimana dilukiskan oleh Dwiyanto (2010: 179) merupakan: “perubahan yang terencana, sistematis dan terukur dalam rangka mengubah tatanan pemerintahan daerah, agar mampu menciptakan sistem pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan bersih”. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa pada intinya, reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah termasuk oleh pemerintah daerah harus direncanakan secara matang. Reformasi birokrasi tidak boleh dilakukan tanpa adanya sebuah perencanaan yang matang serta melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Reformasi birokrasi juga harus dilakukan secara sistematis, artinya melalui berbagai tahapan yang jelas (runut). Lebih lanjut Sedarmayanti (2009: 77) mengemukakan dimensi reformasi birokrasi sebagai berikut:

1. Penataan Kelembagaan.
2. Penataan Ketatalaksanaan/Manajemen.
3. Penataan Sumber Daya Manusia/Aparatur.
4. Akuntabilitas (Pertanggungjawaban).
5. Pelayanan Umum.

Dilihat dalam perspektif pelaksanaan reformasi birokrasi yang tengah dilakukan pada pemerintahan di Indonesia, pendapat di atas tampaknya memberikan gambaran yang cukup komprehensif, karena substansi reformasi birokrasi sudah menyentuh berbagai aspek yang secara fungsional sangat penting untuk dilakukan, agar tercipta kinerja organisasi yang efektif.

Peningkatan kinerja organisasi pemerintah juga ditentukan oleh sejauhmana kompetensi aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan publik. Dalam konteks ini Spencer and Spencer (1993: 9) menterjemahkan kompetensi sebagai berkut: *“an underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Mengikuti pandangan di atas, Dharma (2008 : 109) kemudian memberikan interpretasi sebagai berikut: “Kata ‘*underlying characteristics’* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata ‘*causally related’* dimaknai bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Kemudian kata ‘*criterion-referenced’* mengandung arti bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Misalnya, kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan oleh seorang tenaga kerja”.

Konsepsi di atas mengisyaratkan bahwa kompetensi sesungguhnya merupakan bagian integral atau inheren (melekat) pada kepribadian seseorang yang kemudian mencerminkan perilaku dalam berbagai keadaan dan dalam melaksanakan pekerjaan. Kompetensi juga sangat terkait dengan kemampuan (*skills*) pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal yang dimiliki oleh seseorang, sehingga akan dapat diketahui sejauhmana yang bersangkutan mampu dan memiliki pengetahuan tentang sesuatu, khususnya terkait dengan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks ini, Moeheriono (2009: 15) mengemukakan lima dimensi kompetensi aparatur sebagai berikut:

1. *Task skills*.
2. *Task management skils*.
3. *Contingency management skils*.
4. *Job role environment skils*.
5. *Transfer skils*.

Pemahaman dimensi kompetensi pegawai tersebut berkaitan dengan kemampuan individu pegawai/aparatur agar mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya bagi peningkatan kinerja organisasi. Secara substantif, kelima dimensi yang dikemukakan di atas, tampaknya cukup komrehensif dalam mengungkap masalah kompetensi di lingkungan aparatur pemerintah, termasuk di lingkungan pemerintah daerah yang diharapkan mampu memberikan penguatan terhadap kinerja organisasi pemerintah secara kelembagaan.

Dilihat dari sektor publik, Dwiyanto (2006: 47) menterjemahkan kinerja organisasi publik sebagai berikut: ”Merupakan pencapaian hasil kerja yang diperoleh institusi publik sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan”. Pendapat tersebut mengandung makna bahwa kinerja organisasi publik, mencerminkan adanya pencapaian hasil kerja yang diraih oleh instansi publik (pemerintah) sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukan bahwa tingkat pencapaian visi dan misi organisasi pemerintah akan tercermin dari *performance* yang ditampilkan oleh aparatur pemerintah. Selanjutnya, Dwiyanto (2006: 50-51) mengemukakan faktor-faktor untuk mengukur kinerja organisasi birokrasi publik sebagai berikut:

1. Produktivitas Organisasi.
2. Kualitas Layanan.
3. Responsivitas Publik.
4. Responsibilitas Publik.
5. Akuntabilitas Publik.

Kelima parameter di atas, tampaknya sangat cocok untuk mengukur kinerja organisasi publik. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa secara substantif kelima parameter tersebut sangat terkait dengan peran dan fungsi organisasi publik, dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Setelah dijelaskan kerangka berpikir variabel reformasi birokrasi dan kompetensi aparatur serta kinerja organisasi, dikemukakan keterkaitan antara reformasi birokrasi dan kompetensi aparatur serta kinerja organisasi. Keterkaitan antara reformasi birokrasi dengan kompetensi aparatur dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009: 77) yang menyatakan bahwa: “Reformasi birokrasi ditujukan untuk penataan sumber daya aparatur agar tercipta kompetensi aparatur yang berdaya guna”. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa reformasi birokrasi tujuan dan sasarannya untuk penataan sumber daya aparatur dalam kerangka menciptakan kompetensi aparatur yang berguna bagi pelayanan publik.

Keterkaitan antara reformasi birokrasi dengan kinerja organisasi dikemukakan oleh Been Lee dalam Zauhar (1996: 5) yang mengungkapkan bahwa: “tujuan umum reformasi birokrasi untuk meningkatkan keteraturan, meningkatkan atau menyempurnakan metode dan meningkatkan *performance*”. Pandangan tersebut menguatkan argumentasi bahwa reformasi birokrasi memiliki implikasi yang sangat luas, khususnya menyangkut pengelolaan dan penyelenggaraan sistem pemerintahan. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi lebih diproyeksikan pada aspek-aspek yang terkait dengan regulasi, sehingga diharapkan mampu menciptakan suatu keteraturan dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan. Di samping itu, reformasi birokrasi juga diarahkan pada bagaimana tata cara dalam melakukan penyelenggaraan sistem pemerintahan guna meningkatkan kinerja individu dan kelembagaan.

Keterkaitan antara kompetensi aparatur dengan kinerja organisasi dikemukakan Mathis *and* Jackson terjemahan Sadeli dan Prawira (2002: 45) mengemukakan bahwa, “*competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*”. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Selanjutnya Moeheriono (2009: 9) mengemukakan bahwa: “Kompetensi pegawai/aparatur yang baik atau tinggi, jika diintegrasikan dengan kompetensi jabatannya, maka dapat menghasilkan kinerja organisasi yang optimal”. Berdasarkan pendapat tersebut tampak bahwa kompetensi aparatur merupakan salah satu kunci dari keberhasilan kinerja organisasi.

Keterkaitan antara Reformasi Birokrasi dan kompetensi aparatur dengan kinerja organisasi dikemukakan Harits (2006: 3) sebagai berikut: “reformasi birokrasi adalah pergeseran paradigma dari *rule governance* menjadi *good governance*, dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi yang disertai dengan kompetensi aparatur untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh”. Setelah diketahui hubungan antara reformasi birokrasi dan kompetensi aparatur serta kinerja organisasi, maka tampak bahwa proses reformasi birokrasi dan kompetensi aparatur diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya untuk melihat keterkaitan ketiga variabel di atas dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1

Paradigma Berpikir tentang Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi

## Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka berpikir di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Reformasi Birokrasi yang ditentukan oleh Dimensi Penataan Kelembagaan; Dimensi Penataan Ketatalaksanaan/Manajemen; Dimensi Penataan Sumber Daya Manusia/Aparatur; Dimensi Akuntabilitas (Pertanggungjawaban) serta Dimensi Pelayanan Umum berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.
2. Kompetensi Aparatur yang ditentukan oleh Dimensi *Task Skills*; Dimensi *Task Management Skills*; Dimensi *Contingency Management Skils*; Dimensi *Job Role Environment Skills* dan Dimensi *Transfer Skills* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.
3. Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur besar pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

## Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*. Populasi dalam penelitian ini yaitu dinas-dinas yang ada di Kabupaten Cianjur dengan populasi sasaran sebanyak 298 orang. Adapun jumlah responden yang diambil berdasarkan *Simple Random Sampling* sebanyak 171 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini yaitu: (1) Studi Kepustakaan, yaitu teknik pengumpulan dengan cara mempelajari data-data seperti buku-buku, dokumen, laporan dan lain-lain yang ada relevansinya dengan masalah yang akan diteliti; (2) Observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke lapangan serta mencatat fenomena penting yang ada relevansinya dengan masalah yang sedang diteliti; (3) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya-jawab kepada Bupati, Wakil Bupati dan Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur; (4) Angket, yaitu teknik pengumpulan data primer yang diajukan kepada responden penelitian.

Sebelum angket digunakan dalam pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas-nya terhadap alat ukur (angket) penelitian yang akan dipergunakan. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Person,* sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumusan *koefisien alfa cronbach*. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM).

## Hasil Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan setiap angket telah menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r atau nilai korelasi antara skors item dengan totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan dan mempunyai nilai reliabilitas yang reliabel. Hasil analisis data SEM yang meliputi evaluasi terhadap model pengukuran dan model struktural. Evaluasi terhadap model pengukuran meliputi: **(1)** evaluasi terhadap Validitas dari model pengukuran yaitu dengan melihat Nilai-t muatan faktornya (*factor loadings*) lebih besar dari nilai kritis (≥ 1,96 atau jika dibulatkan ≥ 2) dan nilai muatan faktor standarnya (*standardized factor loading*) ≥ 0,30; serta **(2)** evaluasi terhadap Reliabilitas dari model pengukuran yaitu dengan menggunakan nilai CR (*composit reliability measure*) dan VR (*variance extracted measure*) dengan persyaratan: CR ≥ 0,70 dan VR ≥ 0,50. Secara singkat hasil evaluasi tersebut dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 1

Evaluasi Validitas Model Pengukuran

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **X1** | **SLF\*** | **Nilai-t\*\*** | **Validitas** |
| X1-1 | 1,56 | 11,62 | Baik |
| X1-2 | 1,01 | 8,32 | Baik |
| X1-3 | 1,24 | 8,76 | Baik |
| X1-4 | 1,42 | 11,62 | Baik |
| X1-5 | 1,41 | 11,28 | Baik |
| **X2** | **SLF\*** | **Nilai-t\*\*** | **Validitas** |
| X2-1 | 1,61 | 9,48 | Baik |
| X2-2 | 1,38 | 10,00 | Baik |
| X2-3 | 1,32 | 9,06 | Baik |
| X2-4 | 1,26 | 7,82 | Baik |
| X2-5 |  1,22 | 8,74 | Baik |
| **Y** | **SLF\*** | **Nilai-t\*\*** | **Validitas** |
| Y1 | 1,74 | 13,97 | Baik |
| Y2 | 1,57 | 12,28 | Baik |
| Y3 | 1,90 | 15,17 | Baik |
| Y4 | 1,37 | 10,25 | Baik |
| Y5 | 1,87 | 15,14 | Baik |

\*SLF (*Standardized Loading Factors),* Target

 SLF ≥ 0,30.

\*\*nilai-t, Target nilai t ≥ 2.

Sumber: Data Hasil Analisis, 2013.

Reliabilitas model pada teknik analisis data SEM berdasarkan pada hasil perhitungan CR (*composit reliability measure*) dan VR (*variance extracted measure*) yang dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 2

Evaluasi Reliabilitas Model Pengukuran

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **CR** | **VE** | **Reliabilitas** |
| Reformasi Birokrasi | 0,72≥0,70 | 0,50≥0,50 | Baik |
| Kompetensi Aparatur | 0,70≥0,70 | 0,51≥0,50 | Baik |
| Kinerja Organisasi | 0,70≥0,70 | 0,57≥0,50 | Baik |

Sumber: Data Hasil Analisis, 2013.

Setelah dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran selanjutnya berdasarkan teknik analisis data SEM dilakukan evaluasi terhadap model struktural yang dikemukakan sebagai berikut:

1. *T-value* dari setiap variabel:
	* Reformasi Birokrasi (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y): 8,48 lebih besar dari 2, berpengaruh signifikan.
	* Kompetensi Aparatur (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y): 8,00 lebih kecil dari 2, berpengaruh signifikan.
2. Nilai *standard loading factor (SLF):*
	* Reformasi Birokrasi (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y): 0,38, berpengaruh positif.
	* Kompetensi Aparatur (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y): 0,46, berpengaruh positif.
3. Koefisien determinasi (R2):

Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi: 0,82, berarti variabel Reformasi Birokrasi (X1) dan variabel Kompetensi Aparatur (X2) mampu menjelaskan variabel Kinerja Organisasi (Y) sebesar 82%.

Selanjutnya untuk melihat hasil dari evaluasi model struktural pada penelitian ini serta keterkaitannya dengan hipotesis penelitian yang dibangun sebelumnya, dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 3

Evaluasi Model Struktural dan Kaitannya dengan Hipotesis

| **Hi potesis** | **Hubungan** | ***SLF*** | ***T - Value*** | **R2** | **Kesimpulan** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | X1🡪Y | 0,36 | 8,48 | - | Positif dan Signifikan (Hipotesis 1 diterima) |
| 2 | X2🡪Y | 0,46 | 8,00 | - | Positif dan Signifikan (Hipotesis 2 diterima) |
| 3 | X1 dan X2🡪Y | - | - | 0,82 | Positif dan Signifikan (Hipotesis 3 diterima) |

Sumber: Data Hasil Analisis, 2013.

## Pembahasan

Pembahasan pengaruh secara simultan variabel Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur dan pengaruh parsial dari dimensi-dimensi Reformasi Birokrasi dan dimensi-dimensi Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur dijabarkan sebagai berikut.

1. **Pembahasan Pengaruh Parsial Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur**

Berangkat pada Sub Struktur Model *Standardized Solution* Variabel X1 yang ditentukan X1-1 sampai dengan X1-5 pengaruhnya terhadap Y, bahwa nilai standar loading faktor Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi adalah 0,38. Berpatokan pada nilai tersebut, Variabel Reformasi Birokrasi yang terdiri dari Dimensi Penataan Kelembagaan, Dimensi Penataan Ketatalaksanaan/Manajemen, Dimensi Penataan Sumber Daya Manusia/Aparatur, Dimensi Akuntabilitas (Pertanggungjawaban) dan Dimensi Pelayanan Umum berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

Pengaruh dimensi penataan kelembagaan terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur menurut hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,56, artinya dimensi penataan kelembagaan yang terdiri dari indikator: Visi, misi, strategi organisasi, Struktur organisasi efektif dan Pembagian tugas proporsional, telah dilaksanakan sesuai tugas dan tanggungjawab sebagai kepala dinas, sehingga dimensi tersebut mampu meningkatkan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur secara menyeluruh.

Pengaruh dimensi penataan ketatalaksanaan/manajemen terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,01, artinya dimensi penataan ketatalaksanaan/manajemen yang terdiri dari indikator: Mekanisme kerja, Prosedur kerja dan Pengelolaan sarana prasarana, telah dilaksanakan oleh para kepala dinas di Kabupaten Cianjur, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur secara menyeluruh.

Pengaruh dimensi Penataan sumber daya manusia/aparatur terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,24, artinya dimensi Penataan sumber daya manusia/aparatur yang terdiri dari indikator: Rekrutmen pegawai sesuai prosedur, Penempatan pegawai sesuai keahlian dan Renumerasi pegawai memadai, telah dilaksanakan dengan penuh kesungguhan oleh para kepala dinas sesuai dengan tugasnya pada masing-masing dinas, sehingga mendukung peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

Pengaruh dimensi Akuntabilitas (Pertanggungjawaban) dirinya terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,42, artinya dimensi Akuntabilitas (Pertanggungjawaban) yang terdiri dari indikator: Perencanaan kerja, Pengukuran dan evaluasi kerja dan Pelaporan kerja, telah dilaksanakan oleh para kepala dinas sesuai dengan tahapan program dan kegiatan yang dilakukan, sehingga mendukung bagi peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

Pengaruh dimensi Pelayanan umum terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 0,75, artinya dimensi Pelayanan umum terdiri dari indikator: Pelayanan prima, Kualitas pelayanan dan Kepuasan pelanggan, telah dilaksanakan oleh para kepala dinas sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing kepala dinas, sehingga dapat memperbaiki Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

1. **Pembahasan Pengaruh Parsial Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur**

Besaran nilai pada Sub Struktur Model *Standardized Solution* Variabel X2 yang ditentukan X2-1 sampai dengan X2-5 pengaruhnya terhadap Y, nilai standar loading faktor Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi adalah 0,46. Berdasarkan nilai tersebut, Variabel Kompetensi Aparatur yang terdiri dari Dimensi *Task Skills*; Dimensi *Task Management Skills*; Dimensi *Contingency Management Skils*; Dimensi *Job Role Environment Skills* dan Dimensi *Transfer Skills* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

Pengaruh dimensi *Task Skills* terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,61, artinya dimensi *Task Skills* yang terdiri dari indikator: Mampu menyusun program, Memiliki jadwal kerja dan Sesuai standar kerja kepala dinas dan seluruh unit kerjanya telah memiliki keterampilan untuk melaksanakan tugas rutin sesuai dengan standar baku yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan Bupati Kabupaten Cianjur, sehingga mendukung bagi peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur secara menyeluruh.

Pengaruh dimensi *Task Management Skills* terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,38, artinya dimensi *Task Management Skills* terdiri dari indikator: Keterampilan mengelola pegawai, Menyiapkan tugas rutin dan Mengendalikan pegawai, Kepala Dinas dan seluruh unit kerjanya telah memiliki keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pelaksanaan pekerjaan pada masing-masing dinas, sehingga mendukung bagi peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur secara menyeluruh.

Pengaruh dimensi *Contingency Management Skills* terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,32, artinya dimensi *Contingency Management Skills* yang terdiri dari indikator: Bertindak cepat, Penuh kesungguhan dan Mengatasi masalah, Kepala dinas dan seluruh unit kerjanya telah memiliki keterampilan dalam pengambilan tindakan yang cepat dan tepat bila timbul masalah dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga mendukung bagi peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

Pengaruh dimensi *Job Role Environment Skills* terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,26, artinya dimensi *Job Role Environment Skills* yang terdiri dari indikator: Kerjasama antar unit, Lingkungan kondusif dan Iklim kerja, para kelapa dinas dan seluruh unit kerjanya telah memiliki keterampilan dalam menciptakan kerjasama diantara unit kerja, sehingga mendukung bagi peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

Pengaruh dimensi *Transfer Skills* terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 171 responden berpengaruh positif dengan nilai standar loading faktor 1,22, artinya dimensi *Transfer Skills* yang terdiri dari indikator: Cepat beradaptasi, Memahami situasi dan Nilai tambah, bahwa kepal dinas dan seluruh unit kerjanya telah terampil untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru, sehingga mendukung bagi peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

1. **Pembahasan Pengaruh Simultan Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur**

Bagian ini akan diuraikan hasil analisis melalui perhitungan SEM bahwa variabel Reformasi Birokrasi (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi (Y) pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur sebesar 0,38 dan variabel Kompetensi Aparatur (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi (Y) pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur sebesar 0,46, dengan demikian berdasarkan hasil perhitungan SEM secara simultan variabel Reformasi Birokrasi (X1) dan variabel Kompetensi Aparatur (X2) mampu menjelaskan variabel Kinerja Organisasi (Y) pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur sebesar 82%. Besaran nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur. Hal ini sesuai dengan pendapat Harits (2006: 3) bahwa reformasi birokrasi adalah pergeseran paradigma dari *rule governance* menjadi *good governance* dan dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi yang disertai dengan kompetensi aparatur untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Tingginya pengaruh variabel Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur, karena pimpinan dinas telah menjalankan tugas sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 07 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangat Daerah dan Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Cianjur.

Hasil penelitian yang bersumber dari responden telah menunjukkan bahwa variabel Reformasi Birokrasi pengaruhnya terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai positif, artinya Reformasi Birokrasi secara teoritik menurut pendapat Been Lee dalam Zauhar (1996: 5) telah memberi makna penting bagi peningkatan kinerja organisasi. Dalam hal ini para kepala dinas telah melakukan reformasi birokrasi, yaitu melakukan perubahan yang terencana dalam menjalankan berbagai tugas untuk menciptakan sistem pemerintahan yang transparan, akuntabel dan aparatur yang bersih. Hasil penelitian berdasarkan variabel Kompetensi Aparatur pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan nilai positif, artinya Kompetensi Aparatur secara teoritik menurut pendapat Moeheriono (2009: 9) telah memberi makna penting bagi peningkatan Kinerja Organisasi. Dalam hal ini para kepala dinas telah menjalankan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, sehingga mendukung hasil kerja secara efektif.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelian tentang Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur, sebagaimana telah dibahas di atas maka secara komprehensif dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel Reformasi Birokrasi telah memberi pengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.
2. Secara parsial variabel Kompetensi Aparatur telah memberi pengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.
3. Secara simultan variabel Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur. Hal ini mengandung makna bahwa Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur dapat meningkatkan Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.

## Saran-saran

Berdasarkan temuan penelitian, disampaikan saran-saran, baik saran dalam konteks akademik sebagai kontribusi bagi Reformasi Birokrasi maupun Kompetensi Aparatur, juga saran praktis sebagai sumbangan pemikiran bagi peningkatan Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur. Di samping itu disampaikan pula saran kebijakan untuk memberikan masukan bagi perumusan dan pembuatan juklak dan juknis bagi peningkatan Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur. Adapun saran-saran dimaksud, antara lain:

1. **Saran Akademik:**
2. Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang adanya temuan variabel lain diluar variabel Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.
3. Temuan dalam penelitian ini bahwa untuk menerapkan teori Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Organisasi didasarkan pada hasil perhitungan secara kuantitatif menyatakan bahwa Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Aparatur merupakan variabel penting yang cukup dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi. Di samping itu perlu mengkaji lebih dalam tentang teori-teori tersebut dari kajian lebih luas lagi sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja secara lebih luas pada berbagai level organisasi publik, sehingga diperlukan penelitian lanjutan.
4. Temuan baru yang dihasilkan dalam penelitian ini berkaitan dengan usaha untuk melakukan reformasi birokrasi secara kontinu, karena memiliki nilai positif berdasarkan hitungan kualitatif terkait dengan pelaksanaan kompetensi aparatur pada dinas-dinas Kabupaten Cianjur. Pengaruh variabel reformasi birokrasi dan kompetensi aparatur hasilnya positif, artinya variabel tersebut telah cukup memberikan dukungan terhadap peningkatan kinerja organisasi pada dinas-dinas di Kabupaten Cianjur.
5. **Saran Praktis:**
6. Temuan yang berkaitan dengan Reformasi Birokrasi, dimensi Penataan Ketatalaksanaan/Manajemen sebagai dimensi yang paling lemah perlu diberikan perhatian khusus dalam pelaksanaannya, sehingga mampu memberikan dukungan penting bagi peningkatan kinerja organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur secara menyeluruh. Temuan barunya sebagian besar dimensinya memiliki nilai tinggi untuk meningkatkan Kinerja Organisasi di Kabupaten Cianjur.
7. Temuan yang terkait dengan Kompetensi Aparatur, Dimensi *Transfer Skills* sebagai dimensi yang paling lemah perlu diberikan perhatian khusus dalam pelaksanaannya, sehingga perlu diberikan perhatian khusus dalam pelaksanaannya, agar mampu memberikan dukungan bagi peningkatan kinerja organisasi Dinas-dinas di Kabupaten Cianjur secara menyeluruh. Temuan barunya sebagian besar dimensinya memiliki nilai tinggi untuk meningkatkan Kinerja Organisasi di Kabupaten Cianjur.
8. **Saran Kebijakan:**
9. Sebaiknya dilakukan pengkajian lebih dalam tentang pelaksanaan tugas pada masing-masing dinas terutama untuk mengkaji lebih dalam mengenai Peraturan Daerah Kabupaten Cinajur Nomor 07 tahun 2008 tentang efisiensi perangkat dinas tertentu, sehingga tidak terjadi kelebihan pegawai atau jabatan yang tidak efektif.
10. Sebaiknya dilakukan pengkajian lebih dalam tentang pelaksanaan reformasi birokrasi dan kompetensi aparatur secara lebih spesifik melalui pola sistem standar berdasarkan pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Peruabahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang diatur oleh Peraturan Bupati Kabupaten Cianjur.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alfian dan Syamsudin, Nazaruddin. 1991. **Profil Budaya Politik Indonesia.** Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Been Lee, Hahn, 1971. ***Bureaucratic Models and Administraive Reform***. Netherlands: Development and Change, The Hague.

Dharma, Surya. 2008. **Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi**. Yogyakarta: Amara Books.

Dwiyanto, Agus. 2006. **Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik**. Yogyakarta: Fisipol UGM.

Dwiyanto, Agus. 2010. **Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali**. Yogyakarta: Gava Media kerjasama dengan Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik dan Magister Administrasi Publik.

Harits, Benyamin. 2002. **Paradigma Baru** **Dimensi-dimensi Prima Administrator Publik.** Bandung: Insani Press.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2006. **Profesionalisme dan Akuntabilitas Birokrasi Publik Berbasis Kinerja dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance***. Bandung: Universitas Pasundan.

Mahmudi. 2007. **Manajemen Kinerja Sektor Publik.** Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Malthis, Robert L. and John H. Jackson. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Terjemahan Jimmi Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.

McClelland, D. C. 1973. ***Testing for competence rather than for intelligence***. American.

Moeheriono. 2009. **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.** Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sedarmayanti. 2009. **Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)**. Bandung: PT. Refika Aditama.

Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1993. ***Competence at Work: Models for Superior Performance***. New York: John Wily & Sons.

Wibawa, Samodra. 2005. **Reformasi Administrasi: Bunga Rampai Pemikiran Administrasi Publik**. Yogyakarta: Gava Media.

**Dokumen-dokumen**

Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 07 Tahun 2008 tentang Organisasi Pemerintah Daerah dan Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Cianjur.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

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

***\*)*** *Mahasiswa**Program Doktor Ilmu Sosial Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.*