

# PRINSIP RIGHT MAN ON THE RIGHT PLACE UNTUK MEWUJUDKAN REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK DI LLDIKTI WILAYAH X

*by Iwan Satibi*

---

**Submission date:** 27-Jul-2023 10:02AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2137375867

**File name:** ewujudkan\_Reformasi\_Administrasi\_Publik\_di\_LLDIKTI\_Wilayah\_X.pdf (354.58K)

**Word count:** 2925

**Character count:** 19489

---

**PRINSIP RIGHT MAN ON THE RIGHT PLACE UNTUK  
MEWUJUDKAN REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK  
DI LLDIKTI WILAYAH X**

**Iwan Satibi**

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Pasundan Bandung  
Email: iwan.satibi@unpas.ac.id

**Abstract**

*This study aims to analyze the readiness of HR or Bureaucratic Apparatus in the LL Dikti X Sub-Staff in implementing Administrative reform. The study was conducted using descriptive qualitative research methods with data collection techniques in the form of in-depth interviews and documentation studies. The theory used is competency based readiness of Human Resources. The results of this study indicate that the existence of an appropriate HR management system starting from the management of the organization, management and development of human resources will produce the right and efficient ASN in supporting the implementation of Public Administration Reform. Clean and accountable bureaucracy, effective and efficient bureaucracy and bureaucracy that has quality public services. These targets can be realized if the mental changes in the apparatus have been created.*

**Keywords:** *HR Readiness, Administrative Reform.*

**A. PENDAHULUAN**

Dalam Reformasi Administrasi dibutuhkan aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), selain itu ASN juga bebas dari intervensi politik, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat. Pemerintah dalam mengokohkan program Reformasi Administrasi pada Birokrasi mengeluarkan Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang ASN yang mengatur kelompok jabatan, yaitu: Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Fungsinya yakni untuk mewujudkan ASN yang menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna dengan ukuran ASN yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Pelaksanaan manajemen ASN mengacu pada kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dikuasai calon dalam proses rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Sehingga organisasi perlu membangun sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan berkompentensi sesuai dengan kebutuhan, hasilnya yakni akan menjadi pusat keunggulan organisasi dan sekaligus sebagai alat daya saing dalam merealisasikan potensi meuju good goverenance.

PER/15/M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi secara terang mengatakan bahwa reformasi birokrasi adalah strategi untuk membangun aparatur negara agar lebih berdayaguna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu, dengan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi, serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena 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 disini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, tidak termasuk upaya dan/ atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner. Barney (1991) bahkan mengatakan pemberdayaan terhadap sumber daya manusia akan berakibat pada adanya tuntutan bahwa setiap sumberdaya manusia wajib memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech-knowledgeable*) sesuai dengan dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Aset SDM yang handal dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Terselenggaranya reformasi administrasi pada birokrasi mengandung maksud agar birokrasi pemerintah dapat berlangsung dengan baik sesuai

kebaikan prinsip-prinsip manajemen modern yang semakin baik dalam pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang memang merupakan tugas utama *public servant*. Di sisi lain upaya perbaikan internal terus diupayakan dengan pengembangan kapasitas dan kompetensi penyelenggaranya baik secara kualitas maupun kuantitasnya.

Berbicara mengenai pengelolaan SDM aparatur memang tidak ada habisnya dan menuntut suatu pemikiran yang mendalam. Hal ini dikarenakan SDM aparatur adalah dimensi dinamis dan unik dibanding mengelola *resources* yang lain. Manusia memiliki sifat, karakter, motivasi, dan emosi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penanganan yang berbeda pula untuk setiap personalnya. SDM merupakan sumber daya terpenting pada setiap organisasi, dimana manusia sebagai penggerak dan pengelola sumberdaya-sumberdaya lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan sumberdaya-sumberdaya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif (Downey dan Stephen, 1992).

Maka dari itu, reformasi administrasi merupakan sebuah komitmen nasional untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif dan efisien, bersih dan akuntabel serta memiliki pelayanan publik berkualitas. Dikaitkan dengan peran Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (KemristekDikti) dalam mendukung keberhasilan reformasi administrasi sangat strategis, salah satu peran konkritnya yakni pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah X dalam mendukung reformasi birokrasi di KemristekDikti adalah dengan turut menjadi pelaku reformasi tersebut.

Penelitian ini memfokuskan kepada pelaksanaan reformasi administrasi publik di LL Dikti Wilayah X tentang perubahan mental aparatur, yang pada kenyataannya masih terdapat kendala yang dihadapi pemerintah dalam melaksanakannya. Padahal rincian tata cara pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut telah ditetapkan dalam Permen PAN RB Nomor 7-15 Tahun 2011

tentang beberapa pedoman terkait RB salah satunya adalah Pedoman Pelaksanaan QUICK WINS.

Banyaknya permasalahan terkait tidak berjalan optimalnya implementasi reformasi administrasi publik ini, merupakan sebuah indikasi awal bahwa aparatur negara ini tidak mampu menjalankan dan melaksanakan aturan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Beberapa permasalahan ketidakpatuhan aparatur dalam menjalankan aturan menjadi sebuah preseden buruk dalam pencapaian implementasi sistem reformasi birokrasi di Pemerintahan Indonesia. Begitu juga pada LL Dikti Wilayah X ditemui permasalahan dugaan tidak optimalnya implementasi sistem reformasi administrasi pada birokrasi yang dilakukan baik oleh struktur dalam organisasi maupun aparturnya sendiri.

Berdasarkan hipotesa awal peneliti, tidak optimalnya implementasi sistem reformasi birokrasi ini disebabkan oleh kurang siapnya SDM LL Dikti Wilayah X untuk mengimplementasikan sistem tersebut. Hal ini dapat peneliti uraikan dengan indikasi masih saja digunakannya kultur pelayanan birokrasi yang feodalistik. Dimana kultur feodalistik tersebut seringkali termanifestasikan ke dalam pola sikap dan perilaku nepotisme, favoritisme, pemberian uang pelicin (*graft*), dan suap (*bribery*). Kondisi tersebut semakin diperparah dengan rendahnya kualitas sumber daya manusia di lingkungan LL Dikti Wilayah X yang benar-benar tidak mampu memberikan standar kinerja yang profesional. Standar kinerja birokrasi yang lebih berorientasi pada aturan (*rule-driven*) merupakan salah satu faktor yang mendorong terjadinya inefisiensi dalam pemberian optimalisasi dan keprofesionalan aparat dalam bekerja.

Sumber daya manusia di lingkungan birokrasi yang besar secara kuantitas, tetapi rendah secara kualitas menjadikan kinerja birokrasi pemerintah masih jauh dari nilai-nilai responsivitas dan akuntabilitas publik. Birokrasi dan aparatnya masih membawa corak kultur birokrasi kolonial yang orientasinya masih lebih cenderung bersifat vertikal. Belum terciptanya

orientasi birokrasi secara horizontal membawa konsekuensi lemahnya perwujudan pemberian kepatuhan dan keprofesionalisasian aparatur dalam berkinerja. Birokrasi pemerintah juga masih cenderung ingin dilayani dalam bentuk pemberian uang suap atau uang pelicin. Birokrasi pemerintah belum sensitif untuk mengembangkan sistem nilai pelayanan yang berbasis pada kepatuhan dan keprofesionalisasian secara luas.

Berdasarkan uraian diatas, maka menarik untuk peneliti jadikan sebuah penelitian Bagaimana Kesiapan SDM Sub Bagian Kepegawaian LL Dikti Wilayah X Dalam Menghadapi Reformasi Birokrasi ? penelitian ini menjadi penting karena memberikan data berupa gambaran dan analisa baru yang bersumber dari pelaku atau aparatur birokrasi tersebut. Data baru ini diperlukan untuk melakukan perbaikan dimasa yang akan datang, baik perbaikan bagi mental dan maint-set SDM atau aparatur birokrasi untuk tercapainya optimalisasi implentasi sistem reformasi birokrasi maupun perbaikan pengaturan bagi SDM dalam penempatan posisi sesuai dengan kemampuannya "*right man raight place*".

Dalam penelitian ini yang dimaksud SDM atau aparatur birokrasi adalah personal yang bekerja dalam birokrasi di LL Dikti Wilayah X yang diasumsikan tidak memiliki kesiapan mentalitas dan kapabilitas untuk mengimplentasikan sistem reformasi birokrasi secara optimal, dengan kata lain, aparatur yang dituntut untuk memiliki kinerja pelayanan yang mengadopsi prinsip-prinsip akuntabilitas publik (Jabbara & Dwivedi, 1989; Finkelstein, 2000) dalam pemberian pelayanan kepada publik khususnya dan negara ada umumnya.

## **B. METODE PENELITIAN**

Tulisan ini didasarkan dari hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Kaifeng and Gerald, 2008; Denzin, Lincol, & Yvonna, 2009; Creswell, 2004). Selanjutnya penelitian ini berbasis pada pengumpulan data dan analisa data, sehingga data bersumber pada wawancara dan pengumpulan dokumen. Penelitian ini mengambil lokasi di LL Dikti Wilayah X

dengan pengerucutan pada Sub Bagian Kepegawaian, hal ini didasari oleh agenda reformasi birokrasi di Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi periode 2015-2019, LL Dikti Wilayah X yang melaksanakan pelayanan publik terhadap Perguruan Tinggi Swasta yang berada pada Provinsi Sumatera Barat, Riau, Jambi dan Kepulauan Riau di bidang pembinaan pengawasan dan pengendalian berupaya dalam mensukseskan Program Reformasi Birokrasi sebagai perpanjangan tangan kementerian di daerah.

Teori yang dipakai untuk menyayat analisis menggunakan Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi. Menurut Siswanto (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, Pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi (<http://www.asb.co.id>).



**Gambar 1 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi**

Konsep kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja organisasi dapat mempengaruhi MSDM berbasis Kompetensi diantaranya:

1. Rekrutmen berbasis Kompetensi
2. Analisis Jabatan perlu dilengkapi Standar Kompetensi Jabatan
3. Evaluasi Jabatan / Job Grading

4. Seleksi berbasis Kompetensi
5. Sistem perencanaan Karier berbasis Kompetensi
6. Pelatihan berbasis Kompetensi
7. Manajemen Kinerja berbasis Kompetensi
8. Kompensasi berbasis Kompetensi

### C. PEMBAHASAN

Kesiapan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi menjadi salah satu faktor penting dalam melihat sudah atau belumnya sebuah kebijakan dapat terimplementasikan dengan baik. Untuk mengukur kesiapan aparatur dalam melaksanakan tugasnya maka perlu dilakukan uji kompetensi, yang mana kompetensi merupakan *tools* prediksi apakah seseorang layak untuk diembankan tugas atau tidaknya, dan pencapaian akhir penentuan suatu jabatan dalam jenjang karir melalui *assessment*.

Dikiatkan dengan hal tersebut, adanya uji kompetensi yang dilakukan dalam penentuan kesiapan pegawai maka diperlukan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK), Siswanto (2000) mengemukakan bahwa MSDM-BK merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Kesiapan SDM Sub Kepegawaian LL Dikti Wilayah X dalam menghadapi reformasi administrasi publik, yang didasari dari pemikiran Siswanto dapat peneliti uraikan bahwa, seluruh SDM di sub kepegawaian, pada dasarnya telah melewati proses MSDM-BK sehingga mereka dapat menduduki jabatan atau posisi yang mereka dapatkan saat ini. Terlihat dari tingkat mengerti dan memahami tujuan dari reformasi administrasi publik yang diimplementasikan oleh SDM sub Kepegawaian LL Dikti Wilayah X.



Tahapan penerimaan pegawai dimulai dari proses perencanaan SDM dengan menganalisa jabatan atau kebutuhan pegawai. Terdapat serangkaian kualifikasi persyaratan yang harus dipenuhi. Proses penerimaan pegawai Sub Kepegawaian LL Dikti Wilayah X dilakukan secara transparan, objektif, akuntabel dan bebas dari KKN, dengan indikator:

- a. Adanya pengumuman penerimaan diinformasikan secara luas kepada masyarakat.
- b. Pendaftaran dapat dilakukan dengan mudah, cepat dan pasti (online) persyaratan jelas, tidak diskriminatif.
- c. Proses seleksi transparan, objektif, adil, akuntabel dan bebas KKN.
- d. Pengumuman hasil seleksi diinformasikan secara terbuka

Berdasarkan PER/ 15/ M.PAN/ 7/ 2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi yang digunakan sebagai pedoman LL Dikti wilayah X dalam perencanaan kebutuhan pegawai yang akan menempati jabatan, maka tahapan selanjutnya yang dilakukan adalah menganalisis jabatan serta beban kerja dalam suatu organisasi, indikatornya:

- a. Perhitungan kebutuhan pegawai
- b. Penyusunan proyeksi kebutuhan 5 tahun
- c. Perhitungan formasi jabatan yang menunjang karir utama instansi

Tahapan evaluasi juga dilalui oleh pegawai Sub Kepegawaian di LL Dikti wilayah X, beberapa indikator dalam tahapan pelaksanaan evaluasi jabatan:

- a. Informasi faktor jabatan yang telah disusun
- b. Seluruh unit organisasi telah menetapkan peta jabatan
- c. Seluruh unit organisasi telah menetapkan kelas jabatan

Untuk pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut, sesuai PP 46 tahun 2011, tentang penilaian prestasi kerja PNS, penilaian prestasi kerja dilakukan dengan menilai unsur perilaku atau kompetensi dan pencapaian target (SKP). Adapun kompetensi yang dinilai telah ditetapkan di Standar Kompetensi Jabatan di organisasi peraturan tersebut, perilaku ditetapkan

adalah: a). orientasi pelayanan; b). integritas; c). komitmen; d). disiplin; e). kerja sama; dan f). kepemimpinan.

Sistem seleksi pegawai dilakukan secara transparan oleh LL Dikti Wilayah X, dimana sistem seleksi tersebut dilakukan mulai dari rekrutmen dalam seleksi CPNS, pengangkatan pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi, dan pejabat fungsional, yang kesemuanya ditetapkan dalam suatu kebijakan tentang sistem seleksi dan penilaian kepegawaian.

Ditetapkan sistem perencanaan karir melalui kebijakan sistem promosi secara terbuka, dengan tujuan agar seluruh pegawai terpupuk untuk berdedikasi dan berdayaguna tinggi. Penilaian prestasi ini merupakan stimulan agar pegawai dapat menentukan dan merencanakan karirnya khususnya dalam jabatan administrasi pada unit utama. Adanya proses Assessment berkaitan dengan sistem perencanaan karir, dimana prinsip penempatan merupakan proses *matching* antara standar kompetensi jabatan (SKJ) dengan kompetensi individu. Penilaian kinerja sebelumnya berdampak kepada penempatan individu terhadap kinerja organisasi yang akan datang (*The Right Man In The Right Place In The Right Time*).

LL Dikti wilayah X telah melakukan penguatan sistem dan kualitas pendidikan serta pelatihan untuk mendukung kinerja pegawai. LL Dikti Wilayah X melakukan koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan kepada seluruh pegawai, dengan tidak mengesampingkan data inventarisasi potensi pegawai yang telah dikumpulkan, serta melakukan pembandingan atas kendala serta kesiapan pelaksanaan pelatihan.

Robert Bacal (2001) menyatakan bahwa, manajemen kinerja harus berhubungan dengan perencanaan strategis dan arah lembaga, proses anggaran keuangan, perencanaan pengembangan karyawan, dan program-program peningkatan motivasi seperti tingkat gaji atau upah, imbalan dan promosi. Keuntungan yang maksimal akan didapat jika lembaga dapat melaksanakan sistem tersebut secara menyeluruh tidak hanya satu bagiannya saja.

KemenristekDikti melalui LL Dikti Wilayah X telah melaksanakan 14 rencana aksi yang telah ditetapkan menjadi agenda nasional di bidang penguatan sistem mahaajemen SDM aparatur, disusun agenda prioritas dalam jangka waktu 4 tahun yang dimulai dari tahun 2016 dan diharapkan telah selesai pada tahun 2019 ini.

Namun, dari seluruh kegiatan di bidang penataab majemen SDM hanya kegiatan pengembangan pegawai berbasis kompetensi yang belum maksimal. Hal ini dipengaruhi oleh belum optimalnya proses perencanaan pengembangan kompetensi serta keterbatasan akses terhadap institusi pelaksana pengembangan pegawai, yang berdampak kepada rendahnya kesiapan pegawai dalam mengimplementasikan program pemerintah tersebut.

Terlihat dari:

- a. Memiliki motivasi: Dikaitkan dengan hasil penelitian, menunjukkan bahwa belum adanya motivasi di tiap-tiap individu aparatur Kopertis khususnya Sub Kepegawaian dalam mewujudkan reformasi birokrasi, dilihat dari belum terciptanya penerapan prinsip reformasi birokrasi pada setiap SDM di sub Kepegawaian LL Dikti Wilayah X, salah satunya; belum dimilikinya motivasi dalam menerapkan prinsip keterbukaan informasi terkait dengan pelaporan evaluasi kegiatan di lingkup sub Kepegawaian LL Dikti Wilayah X.
- b. Memiliki kesungguhan atau keseriusan: masih belum banyak terwujud terlihat dari masih digunakannya paradigma-pradigma lama yang otoriter dalam penyelenggaraan pemerintahan di sub Kepegawaian LL Dikti Wilayah X.
- c. Memiliki keterampilan yang cukup: SDM memiliki keterampilan yang mumpuni untuk menjalankan sistem baru tersebut.
- d. Memiliki kedisiplinan: belum memiliki keseriusan dalam mendisiplinkan diri.

Memperjelas sistem penghargaan dan remunerasi dengan memberikan imbalan bagi kompetensi yang ditunjukkan pegawai, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Disamping itu memperjelas kaitan antara imbalan atau penghargaan dengan kinerja, dimana SDM yang memiliki kompetensi tinggi harus diberikan penghargaan yaitu kompensasi yang lebih tinggi pula. Salah satu contohnya ditetapkan kebijakan tentang reward dan punishment berbasis kinerja, dimana hal ini diterapkan oleh LL Dikti Wilayah X sebagai bagian dari sistem pembinaan SDM aparatur, terutama menyangkut disiplin dan prestasi kerja.

#### **D. KESIMPULAN**

Harapan pemerintah dalam melakukan pembenahan komprehensif, baik di tingkat individu Pegawai Negeri Sipil, kelompok kerja maupun pada kategori organisasi pemerintah secara makro agar masyarakat dapat memperoleh pelayanan yang memuaskan dan mensejahterakan, merupakan pekerjaan yang sulit dilakukan oleh pemerintah, terlebih lagi pada tingkatan Sub Kepegawaian di LL Dikti Wilayah X. Meskipun secara standar operasional prosedur (SOP) tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 telah dilakukan oleh LL Dikti Wilayah X.

SDM SDM pada sub Kepegawaian LL Dikti Wilayah X masih belum siap dalam menghadapi reformasi birokrasi. Dimana sumber daya yang ditargetkan dapat mempercepat proses pelaksanaan tugas pemerintah, dalam kemampuan berkinerja dengan lebih cepat, efektif dan efisien, serta tuntuan untuk meninggalkan paradigma lama dan menggunakan paradigma baru dalam jalankan sistem pemerintahan masih saja belum bisa terwujud. Tidak adanya kesiapan dari SDM di sub Kepegawaian Kopertis X, dicirikan dari belum adanya motivasi, kesungguhan, keterampilan yang cukup, dan kedisiplinan.

Faktor penghambat implementasi reformasi birokrasi di Sub Kepegawaian LL Dikti Wilayah X, yakni: administrasi publik di Indonesia dewasa ini adalah hasil orde baru, birokrasi masih dipandang sebagai alat politik, tidak adanya

mekanisme kontrol efektif, sarat dugaan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Belum adanya *check and balances*, dan reformasi baru menyentuh “kulit” nya, dan belum menyentuh substansi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, R. (2001). *Performance Management, A Briefcase Book*. McGraw-Hill: Companies, Inc.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Brandler, S., & Roman, C. P. (2007). *Handbook of research methods in public administration*. CRC press.
- Creswell, J. W. (2004). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih Di Antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Downey, D., dan Erickson, S. P. (1992). *Manajemen Agribisnis*. Jakarta: Rajawali Press.
- Finkelstein, N. D. (2000). *Transparency in Public Policy: Great Britain and the United States*. London: MacMillan Press Ltd.
- Jabbara, J. G. dan Dwivedi, O. P. (1989). *Publik Service Accountability, A Comparative Perspective Connecticut*. Kumarian Press. Inc.
- PermenPAN Nomor 7 Tahun 2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi
- Permen PAN RB Nomor 7-15 Tahun 2011
- Siswanto, H. B. (2000). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang ASN

# PRINSIP RIGHT MAN ON THE RIGHT PLACE UNTUK MEWUJUDKAN REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK DI LLDIKTI WILAYAH X

---

## ORIGINALITY REPORT

---

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

---

## MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

---

1%

★ Suhardjo Suhardjo. "Dampak Pemilihan Kepala Daerah Langsung dalam Pembinaan Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan)", Anterior Jurnal, 2019

Publication

---

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 1%