

## Strategi Transformasi Tata Kelola Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil (PPNPN) di Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung

*Strategy for Transforming Governance of Non-District Government (PPNPN) in the Technical Implementation Unit of the Bandung City Health Office*

<sup>1</sup>Anhar Hadian, <sup>2</sup>Deddy Mulyadi, <sup>3</sup>Nita Nurliawati

<sup>1</sup>Dinas Kesehatan Kota Bandung

<sup>2,3</sup>Politeknik STIA LAN Bandung

<sup>1</sup>janurantik@gmail.com, <sup>2</sup>deddy.mulyadi@stilanbandung.ac.id, <sup>3</sup>nitanurliawati@yahoo.com

### INFORMASI ARTIKEL

### ABSTRAK

*Article history :*

Dikirim :

09-04-2023

Revisi Pertama :

30-04-2023

Diterima :

31-05-2023

**Kata Kunci :**

*strategi; tata kelola;*

*PPNPN*

**Keywords :**

*strategy; management;*

*PPNPN*

Urusan kesehatan di Kota Bandung yang berkaitan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 pada pasal 99 tersebut perlu disikapi dengan cermat karena akan mengurangi jumlah SDM Dinas Kesehatan terutama SDM yang ada di Puskesmas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksana tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung serta merumuskan strategi baru. Penelitian dilakukan dengan pendekatan metode kualitatif. Pengumpulan data melalui studi dokumentasi dan metode wawancara dengan teknik analisis menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan kendala dalam pelaksanaan tata kelola PPNPN diantaranya yaitu aturan hukum bagi PPNPN untuk mendapatkan status menjadi PPPK atau PNS belum berpihak kepada PPNPN karena belum mempertimbangkan masa kerja dan pengalaman kerja PPNPN. PPNPN tidak memiliki konsep pengembangan karier dan belum memiliki aturan baku dalam tata kelola penilaian kinerja sehingga masih bersifat subjektif. Jumlah PPNPN berkurang sedangkan Puskesmas Dinas Kesehatan membutuhkan SDM untuk melaksanakan fungsinya. Oleh karena itu, beberapa strategi tata kelola PPNPN yang dapat diterapkan pada pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kota Bandung adalah strategi *Renewal* dengan Pemberian Insentif Bagi PPNPN. Pengusulan pengembangan karier PPNPN berprestasi *reframing, revitalization, renewal*, tata kelola PPNPN dengan usulan aturan baku bagi PPNPN terkait penilaian kinerja dan penegakan disiplin. Seleksi PPNPN dapat menjadi PPPK atau PNS.

---

#### Abstract

*Problems in Bandung city health departement related to Government Regulation Number 49 of 2018 clause 99 need to be addressed carefully because it will reduce the number of human resources in the Health Office, especially human resources in the Puskesmas. This study aims to analyze the implementation of PPNPN governance at the Bandung City Health office and formulate a new strategy. This study used a qualitative, data collection use interviews and documentation studies with analysis technique use SWOT analysis. Based on the results of the study, it was found that there were obstacles in the implementation of PPNPN governance, including the legal rules for PPNPN to get the status of being a PPPK or civil servants who have not been in favor of PPNPN because the current rules have not considered the period of service and work experience of PPNPN. PPNPN does not have a career development concept. PPNPN does not yet have standard rules in the management of performance appraisal. Performance appraisal given to PPNPN is still subjective. Therefore, the authors propose a PPNPN governance strategy that can be applied to the implementation of PPNPN governance at the Bandung City Service. The strategy offered by the researcher is the Renewal strategy by Providing Incentives for PPNPN. Proposing PPNPN career development with achievements in reframing, revitalization, renewal, PPNPN governance with the proposed standard rules for PPNPN related to performance appraisal and discipline enforcement. Selection of PPNPN to be able to become PPPK or PNS.*

---

#### A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Era modern saat ini penggunaan kecanggihan teknologi dan informasi yang serba cepat menuntut pemerintah harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan tepat, dikarenakan pegawai pemerintah adalah cerminan pelayanan publik untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Tahun 2014 terbit Undang-undang nomor 5 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mencabut Undang-undang nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 6 pegawai ASN terdiri dari:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan
- b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Pasal 7 pengertian PNS yaitu Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Sedangkan PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang diperkuat dengan Peraturan Pemerintah nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang terbit pada 22 November 2018 dan merupakan turunan dari Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Pasal 96 menyatakan bahwa:

“Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dilarang mengangkat pegawai non-PNS dan/atau non-PPPK untuk mengisi jabatan ASN. Apabila PPK dan pejabat lain yang mengangkat pegawai non-PNS

dan/atau non-PPPK untuk mengisi jabatan ASN akan dikenakan sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Bagian Penjelasan dari pasal 96 menyatakan yang dimaksud dengan pegawai non-PNS dan non-PPPK antara lain pegawai yang saat ini dikenal dengan sebutan tenaga honorer atau sebutan lain yaitu pegawai pemerintah non pegawai negeri (PPNPN)

Pasal 99 Peraturan Pemerintah nomor 49 Tahun 2018 menyebutkan bahwa:

“pegawai non PNS yang saat ini sedang bertugas di instansi pemerintah diberi kesempatan selama 5 tahun untuk tetap melaksanakan kegiatannya”.

Artinya karena PP ini terbit tahun 2018, maka masih tersedia waktu bagi pegawai non PNS untuk bekerja di Instansi Pemerintah sampai Tahun 2023. Saat ini jumlah Tenaga Ahli Kontrak Kesehatan di lingkungan UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung perlu dicermati. Tenaga Ahli Kontrak Kesehatan terlibat dalam memberikan layanan administrasi maupun layanan kesehatan dalam bentuk program upaya kesehatan perorangan (UKP) dan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM). Permasalahan yang ada saat ini adalah pada tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Jika merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak Kerja, pada pasal 99 disebutkan bahwa:

“Keberadaan tenaga kontrak atau tenaga honorer harus dihapuskan dengan masa transisi selama 5 tahun setelah terbitnya Peraturan Pemerintah tersebut atau sampai dengan Tahun 2023”.

Pada saat dimulainya pencanangan GERMAS, sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kota Bandung berjumlah 1.316 PNS. Jumlah tersebut dirasakan tidak memadai untuk mendukung tercapainya tujuan GERMAS sehingga dibutuhkan tambahan SDM berupa Tenaga Ahli Kontrak Kesehatan yang termasuk dalam kelompok tenaga PPNPN. Tahun 2017 Dinas Kesehatan Kota Bandung melakukan rekrutmen terbuka pengangkatan PPNPN sebanyak 1.080 orang. Tahun 2018 dilaksanakan rekrutmen PPNPN gelombang kedua sebanyak 856 orang, sehingga jumlah total Tenaga PPNPN dari dua kali perekrutan tersebut adalah 1.935 orang. Setiap tahun dilaksanakan perpanjangan kontrak. Sebagian tidak memperpanjang kontrak kerjanya sehingga jumlah Tenaga PPNPN cenderung menurun. Tahun 2019 Tenaga PPNPN yang memperpanjang kontrak sebanyak 1.393 orang dan Tahun 2020 pegawai yang memperpanjang kontrak berkurang menjadi 1.165 orang. Tahun 2021 sampai Bulan September 2021 jumlah tenaga PPNPN sebanyak 923 orang. Berikut adalah data tenaga PPNPN di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Bandung:

**Tabel 1. Komposisi jumlah Tenaga PPNPN di Lingkungan Dinas Kesehatan Kota Bandung Tahun 2017 sampai September 2021**

NO	PROFESI	2017	2018	2019	2020	2021
1	DOKTER UMUM	98	193	115	86	61
2	DOKTER GIGI	29	71	50	34	26
3	PERAWAT	201	322	224	221	179
4	BIDAN	191	300	253	229	197
5	ADM KEUANGAN	33	98	81	68	52
6	SANITARIAN	24	54	34	28	19
7	NUTRISIONIS	24	55	37	28	17
8	PRANATA LABKES	51	103	76	69	50
9	APOTEKER	32	82	63	46	36

NO	PROFESI	2017	2018	2019	2020	2021
10	ASST. APOTEKER	63	113	91	76	62
11	PERAWAT GIGI	30	66	43	32	22
12	SKM	201	251	163	111	89
13	SARJANA HUKUM	2	3	2	2	2
14	REKAM MEDIS	59	119	82	68	59
15	AKUNTAN	33	92	68	59	45
16	ELEKTROMEDIK	2	4	4	2	1
17	SARJANA KOMUNIKASI	2	3	3	2	2
18	IT	5	6	4	4	4
	<b>JUMLAH</b>	<b>1080</b>	<b>1935</b>	<b>1393</b>	<b>1165</b>	<b>923</b>

Sumber: Dinkes Kota Bandung, 2020

Berdasarkan tabel 1 terlihat pertumbuhan jumlah PPNPN pada tahun 2017-2018 cukup signifikan untuk semua kategori profesi sebagai tenaga honorer dalam peluncuran program Germas. Namun, data dua tahun terakhir yakni tahun 2020 dan 2021 muncul kecenderungan penurunan jumlah PPNPN untuk beberapa posisi. Misal untuk posisi Dokter umum terjadi penurunan sebesar 29 % atau sebanyak 25 orang, posisi perawat terjadi penurunan sebesar 19% atau sebanyak 42 orang, posisi SKM terjadi penurunan sebesar 19,81% atau sebanyak 22 orang tenaga PPNPN. Sedangkan untuk posisi bidan terjadi penurunan sebesar 13,97% atau sebanyak 32 orang. Pada LKIP Dinas Kesehatan Kota Bandung Tahun 2021 disebutkan bahwa permasalahan pada Dinas Kesehatan Kota Bandung untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik dibidang kesehatan, diantaranya adalah:

1. Terdapat kesenjangan antara kebutuhan dan kondisi eksisting SDM di Dinas Kesehatan.
2. Kesenjangan antara kebutuhan dan kondisi eksisting jenis tenaga kesehatan dinas Kesehatan Kota Bandung.
3. Puskesmas belum memenuhi syarat dari segi lokasi (35%), bangunan (50%), prasarana (47,5%), peralatan (48,75%), ketenagaan (63,75), farmasi (38,75%) dan laboratorium klinik (47,5%)
4. Jumlah Puskesmas jika mengacu pada rasio penduduk masih kurang 3 puskesmas
5. Sebaran puskesmas secara geografis sudah merata namun masih ada wilayah yang jarak puskesmasnya masih renggang yaitu wilayah tengah (Kiaracondong dan Buah Batu), Tenggara (Gedebage), Barat Daya (Bandung Kulon), Utara (Cidadap).
6. Masih adanya Kematian Ibu (AKI) di Kota Bandung
7. Masih adanya Kematian Bayi (AKB) di Kota Bandung.
8. Masih adanya kasus Gizi Buruk.
9. Adanya Penyakit Menular dan Penyakit Tidak menular
10. Masih banyaknya keluhan masyarakat terhadap pelayanan puskesmas

Permasalahan pada urusan kesehatan di Kota Bandung juga berkaitan dengan kebijakan Pemerintah untuk menghapuskan tenaga PPNPN sampai Tahun 2023 perlu disikapi dengan cermat karena akan mengurangi jumlah SDM Dinas Kesehatan terutama SDM yang ada di Puskesmas. Berdasarkan aturan pemerintah diharapkan dapat menuntaskan permasalahan tenaga honorer yang belum diangkat menjadi ASN dalam periode 5 tahun kedepan atau sampai 2023. Apabila di tahun 2024 tenaga honorer belum juga jadi ASN, maka dipastikan akan diberhentikan. Tenaga honorer yang ada saat ini di Dinas Kesehatan Kota Bandung hanya memperpanjang kontrak kerja seiring penuntasan tenaga honorer hingga 2023. Apabila tidak dapat diangkat menjadi PNS atau PPPK sesuai persyaratan PP/49 2018, maka akan dirumahkan Alih-alih menuntaskan permasalahan tenaga honorer sesuai persyaratan

PP/49 2018 faktanya tahun 2021 Pemerintah Kabupaten Bandung membuka lowongan kerja bagi seribu orang tenaga honorer yaitu tenaga vaksinator, tenaga medis, administrasi hingga tenaga IT. Jumlah tenaga PPNPN di Kota Bandung saat ini mencapai 923 orang. Tenaga PPNPN ini umumnya sudah bekerja 3-4 tahun di puskesmas. Akan tetapi, tidak berarti tenaga PPNPN tersebut akan otomatis menjadi tenaga ASN. Salah satu persyaratan untuk menjadi tenaga ASN, tenaga PPNPN ini harus mengikuti seleksi dan tes yang dilaksanakan oleh Kementerian PAN RB. Mereka mesti bersaing dengan calon peserta lain. Transformasi tata kelola tenaga PPNPN menjadi tenaga PPPK di UPT puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung perlu dilakukan dengan strategi yang cermat, terencana dan hati-hati. apabila langkah-langkah yang dilaksanakan tidak tepat maka berisiko terhadap penurunan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung kepada masyarakat baik. Tata kelola yang dikemukakan Mulyadi & Gedeona (2017: 36) bahwa "*Governance* merupakan konsepsi lama yang dilahirkan kembali dalam upaya mereformasi pemerintahan yang dilakukan oleh pemerintahan".

Untuk mengkaji lebih baik mengenai tata kelola maka perlu diketahui prinsip-prinsip tata kelola. Dwiyanto (2008: 80) menjelaskan prinsip-prinsip UNDP dalam *good governance* memiliki 10 prinsip yaitu partisipasi, penegakkan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan kedepan, akuntabilitas pengawasan, efisiensi efektifitas dan profesionalisme. prinsip-prinsip *good governance* ditujukan untuk memenuhi tuntutan maupun harapan masyarakat pada penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi pembangunan, pelayanan publik dan praktik pemerintah dalam mengambil keputusan maupun pembuatan kebijakan.

Jenis Pendekatan untuk membuat formulasi strategi yang dilakukan dalam menemukan kecocokan strategi antara peluang yang ada di lingkungan eksternal organisasi dengan kekuatan internal yang dimiliki organisasi adalah menggunakan analisis SWOT. Siagian (2000: 172) menyatakan analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat.

Berdasarkan penjelasan tersebut penelitian ini bertujuan untuk untuk merumuskan strategi transformasi tata kelola PPNPN di UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung secara spesifik dengan menggunakan analisis SWOT yang diolah dengan menggunakan matriks SWOT sebagai suatu cara membandingkan antara faktor eksternal dengan faktor internal sehingga dapat menentukan strategi yang tepat untuk menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal maupun kelemahan dari lingkungan internal. Analisis SWOT merupakan salah satu alat untuk menentukan kekuatan (strength), kelemahan (weakness), kesempatan (opportunity), dan ancaman (threat) dalam organisasi

## B. METODE / METHOD

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. berdasarkan pendapat Moeleong (2010: 6) penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat deskripsi atau gambaran untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Teknik Prosedur Pengolahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan model analisis miles dan Huberman teknik analisis data yaitu *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *data conclusions drawing/verifying*. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer maupun data sekunder melalui teknik pengumpulan data yaitu wawancara, pengamatan atau observasi serta studi dokumentasi. Data-data yang telah terkumpul berupa hasil wawancara, hasil pengamatan dari beberapa literature, artikel, jurnal dan dokumentasi yang berkaitan dengan permasalahan tata kelola

tenaga PPNPN di UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung. Dalam melakukan verifikasi data dalam penelitian ini menggunakan *triangulasi, transferability dan confirmability*

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan terlebih dahulu mendeskripsikan mengenai kondisi tata kelola PPNPN di UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung pada saat ini. Berdasarkan uraian mengenai kondisi tata kelola PPNPN tersebut, maka peneliti telah mengidentifikasi dan mengklasifikasikan peluang, ancaman, kekuatan atau kelemahan berdasarkan analisis faktor lingkungan. Melalui analisis faktor lingkungan tersebut, peneliti merumuskan berbagai alternatif isu strategis transformasi tata kelola PPNPN di UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung dengan menggunakan analisis SWOT. Setelah diperoleh beberapa isu, dilakukan identifikasi isu strategis sebagai rangkaian proses perumusan strategi tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Pada pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas kesehatan Kota Bandung dibatasi hanya pada 4 prinsip pelaksanaan tata kelola yaitu penegakan hukum, kesetaraan, akuntabilitas serta efisiensi dan efektifitas. Hal ini dikarenakan pertimbangan peneliti agar lebih fokus serta dukungan dari hasil berdiskusi dengan para nara sumber yang menyatakan bahwa permasalahan yang paling dominan dalam pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas kesehatan Kota Bandung yaitu penegakan hukum, kesetaraan, akuntabilitas serta efisiensi dan efektifitas. Berdasarkan hasil dari wawancara beserta observasi, berikut hasil pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung diketahui;

#### 1. Penegakkan Hukum

Belum ada aturan yang mengatur tata kelola PPNPN secara khusus sehingga saat ini aturan yang dipakai untuk tata kelola PPNPN menggunakan aturan disiplin PNS yaitu UU No. 5 Tahun 2014 dan PP 2021. Selain itu, aturan hukum bagi PPNPN mengacu pada perjanjian kontrak kerja yang diberikan oleh Dinas Kesehatan dan berisi hak-hak dan kewajiban bagi PPNPN dalam bekerja. jumlah tenaga kerja dengan status PPNPN cukup banyak sedangkan menurut aturan PP 49 2018 pasal 99 menyebutkan PPNPN dapat bekerja hingga tahun 2023.

#### 2. Kesetaraan

Pelaksanaan kesetaraan pada tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung saat ini sistem penggajian antara PNS dan PPNPN berbeda, PNS mendapatkan TKD sedangkan PPNPN tidak mendapatkan TKD, PNS memiliki konsep yang jelas pada proses pengembangan karier sedangkan PPNPN tidak memiliki konsep pengembangan karier yang jelas dan PNS mendapatkan pelatihan-pelatihan dari Kemenkes atau Dinas Kesehatan provinsi sedangkan PPNPN tidak mendapatkan pelatihan-pelatihan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja dengan status PPNPN tidak setara dengan PNS. Namun, dalam tugas dan tanggung jawab PPNPN harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan isi perjanjian kontrak kerja.

#### 3. Akuntabilitas

Pelaksanaan akuntabilitas pada tata kelola PPNPN di dinas kesehatan Kota Bandung belumlah baik. hal ini dikarenakan penilaian kinerja dilakukan secara subjektif oleh kepala puskesmas bahkan PPNPN tidak memahami apa saja yang menjadi dasar penilaian kinerja, hal ini berbeda dengan PNS yang memiliki aplikasi e-RK untuk penilaian kinerjanya.

#### 4. Efisiensi dan Efektifitas

Pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung pada aspek efektif efisien bahwa untuk menjalankan misi Puskesmas diperlukan SDM yang handal. PPNPN adalah SDM yang handal hal ini dikarenakan PPNPN mampu menjalankan tugas diluar jam kerja dan di luar hari kerja sesuai perjanjian kontrak. Namun, saat ini jumlah PPNPN di Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung terus berkurang. Hal ini tentunya menimbulkan permasalahan bagi Puskesmas dalam mengatur dan membagikan tugas kepada PPNPN dengan jumlah yang terbatas.

Hambatan tata kelola di UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung yaitu:

1. Belum ada aturan yang mengatur tata kelola PPNPN secara khusus. Untuk saat ini permasalahan yang ada di Dinas Kesehatan Kota Bandung.
2. Jumlah tenaga kerja dengan status PPNPN cukup banyak sedangkan menurut aturan PP 49 2018 pasal 99 menyebutkan PPNPN dapat bekerja hingga tahun 2023.
3. Aturan hukum bagi PPNPN untuk mendapatkan status menjadi PPPK belum berpihak kepada PPNPN karena aturan yang ada saat ini belum mempertimbangkan masa kerja dan pengalaman kerja PPNPN.
4. PPNPN tidak memiliki konsep pengembangan karier.
5. PPNPN tidak mendapatkan pelatihan-pelatihan dari Kemenkes atau Dinas Kesehatan provinsi.
6. PPNPN belumlah memiliki aturan baku dalam tata kelola penilaian kinerja.
7. Penilaian Kinerja yang diberikan kepada PPNPN masih bersifat subjektif.
8. Terdapat kesenjangan budaya kerja yang menyebabkan kontra produktif antara PPNPN dengan PNS.
9. Jumlah PPNPN berkurang sedangkan Puskesmas Dinas Kesehatan membutuhkan SDM untuk melaksanakan fungsinya.
10. Semangat Kinerja PPNPN menurun diakibatkan adanya kekhawatiran PPNPN terhadap penularan Virus Covid 19.

Hasil Identifikasi SWOT pada aspek kekuatan (Strength), Kelemahan (weakness), peluang (opportunities) dan ancaman (threats) sebagai berikut;

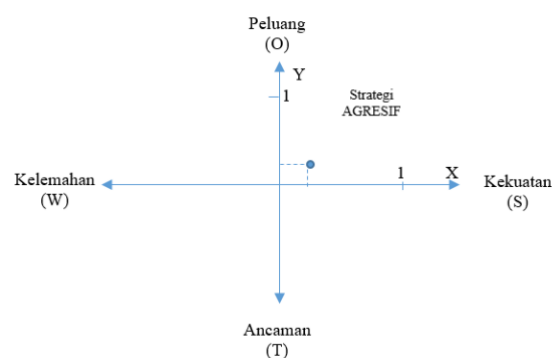
**Tabel 2. Hasil Identifikasi SWOT**

Internal	Eksternal
<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>
a. Kontrak Kerja b. Aktualisasi diri PPNPN c. Pengalaman kerja d. PPNPN pekerja yang handal dan akuntabel e. Usia produktif	a. PPNPN berpeluang menjadi PPPK b. Kepastian pekerjaan bagi PPNPN selama masa pandemi c. Pengalaman kerja PPNPN dapat Menjadi catatan bagi BKPSDM d. Adanya diskresi khusus bagi PPNPN
<b>Kelemahan (Weakness)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
a. Keterbatasan kapasitas tenaga kesehatan b. Beban kerja PPNPN c. Tata cara penilaian kinerja d. Tekanan kerja bagi PPNPN e. Pengunduran diri tenaga PPNPN	a. Masa kerja PPNPN hingga tahun 2023 b. Pengurangan Anggaran untuk PPNPN c. Adanya potensi penawaran kerja untuk PPNPN dari institusi lain d. Belum ada konsep pengembangan karier bagi PPNPN

	e. Virus Covid-19 menjadi ancaman bagi pegawai di fasilitas kesehatan termasuk puskesmas
--	--

Sumber: Peneliti

Gambaran mengenai analisis kuadran strategi menggunakan diagram Cartesius:



**Gambar 1. Hasil Analisis Kuadran**  
Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan diagram Cartesius tersebut, diketahui bahwa dalam analisis kuadran strategi pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung berada pada kuadran I (Strategi Agresif). Strategi agresif merupakan strategi dimana posisi Dinas Kesehatan menghadapi beberapa peluang lingkungan dan memiliki kekuatan yang mendorong memanfaatkan peluang. Strategi ini berorientasi pada pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan. Guna mendapatkan strate hasil, peneliti berdiskusi dan mewawancarai beberapa informan kunci yang terkait langsung dengan pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung terkait strategi-strategi yang telah dirumuskan pada matriks SWOT dapat ditentukan strategi prioritas maka didapat 4 strategi pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Adapun strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Renewal dengan Pemberian Insentif Bagi PPNPN.
2. Pengusulan pengembangan karier PPNPN berprestasi
3. Reframing, revitalization, renewel, tata kelola PPNPN dengan usulan aturan baku bagi PPNPN terkait penilaian kinerja dan penegakan disiplin
4. Seleksi PPNPN untuk dapat menjadi PPPK atau PNS

Guna mengukur apakah strategi yang telah dirumuskan oleh peneliti dapat memberikan manfaat dan menangkap peluang yang ada dalam pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Maka dilakukan analisis perbandingan antara strategi yang telah disusun oleh Dinas Kesehatan Kota Bandung dengan strategi yang telah dirumuskan oleh peneliti dalam penelitian ini. Berikut perbandingan strategi yang telah disusun:

**Tabel 3. Perbandingan Strategi Dinas Kesehatan Kota Bandung dan Analisis SWOT**

Strategi yang disusun oleh Dinas Kesehatan Kota Bandung	Strategi yang dirumuskan oleh Peneliti (Analisis SWOT )
1. Penyusunan standar dan regulasi kesehatan 2. Peningkatan Kualitas SDM PPNPN Kesehatan	1. <i>Renewal</i> Pemberian Insentif Bagi PPNPN. 2. Pengusulan pengembangan karier PPNPN berprestasi 3. <i>reframing, revitalization, renewel</i> , tata kelola PPNPN dengan usulan aturan baku bagi PPNPN terkait penilaian kinerja dan penegakan disiplin 4. Seleksi PPNPN untuk dapat menjadi PPPK atau PNS

Berdasarkan perbandingan strategi, Dinas Kesehatan memiliki 2 strategi yang telah diterapkan. Strategi yang dirumuskan oleh peneliti dapat melengkapi dan menyempurnakan strategi yang telah dibuat oleh Dinas Kesehatan. Pada strategi nomor 1 penyusunan standar dan regulasi kesehatan oleh Dinas Kesehatan sama dengan strategi nomor 4 revitalization tata kelola PPNPN dengan usulan aturan baku bagi PPNPN menjadi PPPK. Strategi yang dirumuskan oleh peneliti dapat mempertajam dan memperkuat regulasi yang dibuat khusus terkait PPNPN

Adapun hal-hal yang dilengkapi berdasarkan hasil penelitian ini adalah adanya perbaikan tata kelola PPNPN pada beberapa aspek seperti:

1. Strategi *Renewal*, pemberian insentif bagi PPNPN. Insentif yang diberikan diharap dapat bersifat dinamis sebagaimana insentif yang diberikan kepada PNS. Kota Bandung sudah mempunyai metode untuk menghitung besaran insentif bagi PNS secara dinamis yang disesuaikan dengan kinerja PNS tersebut yaitu E-RK (Elektronik Remunirasi Kinerja) yang sekarang dirubah menjadi Mang Bagja (Manajemen Bandung Kinerja). Metode tersebut dapat diterapkan juga untuk PPNPN.
2. Strategi Pengusulan Pengembangan Karier PPNPN berprestasi. Selama ini cukup banyak PPNPN yang berkinerja baik sebagaimana disampaikan oleh kepala puskesmas, akan tetapi belum ada mekanisme terkait pemberian penghargaan kepada PPNPN yang berprestasi. Salah satu bentuk penghargaan adalah kesempatan untuk mengembangkan karier. Dengan konsep kontrak kerja tahunan memang sulit untuk membuat metode pengembangan karier. Akan tetapi pengembangan karier bisa dalam berbagai bentuk misalnya pemberian penghargaan atas kinerja terbaik atau rekomendasi yang dikeluarkan oleh Pemkot Bandung sebagai pengakuan atas prestasi kerja PPNPN dimana rekomendasi tersebut dapat dipergunakan untuk mengembangkan karier di tempat lain.
3. Strategi *reframing, revitalization, renewel*  
 Transformasi merupakan bentuk inovasi-inovasi yang dilakukan oleh instansi pemerintah termasuk yang dilakukan oleh Dinas kesehatan Kota Bandung guna mengadakan atau melakukan perubahan di bidang struktural dan prosedural. Perubahan struktural yang dimaksudkan dalam penelitian ini bersangkutan dengan perubahan suatu kelembagaan berkaitan pada tata kelola PPNPN. Perubahan tersebut dapat berupa inovasi dalam penilaian kinerja khusus PPNPN, ataupun aturan –aturan yang dapat memperbaiki tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan. Sedangkan yang dimaksud dengan perubahan prosedural berhubungan dengan perubahan mekanisme pemerintahan Dinas Kesehatan Kota Bandung. Tujuan dari inovasi struktural dan prosedural ialah agar Dinas Kesehatan Kota Bandung dapat melaksanakan tata kelola PPNPN dengan baik. Dengan demikian diharapkan UPTK Puskesmas dapat memberikan pelayanan kesehatan sesuai harapan masyarakat. Gouillart dan Kelly (1995: 1-4) menjelaskan bahwa inovasi –

inovasi dalam transformasi yaitu inovasi struktural dan prosedural meliputi *reframing*, *revitalization* dan *renewal*.

Strategi *reframing* dengan usulan adanya aturan baku bagi PPNPN merupakan pergeseran konsepsi tentang bagaimana tata kelola PPNPN di Dinas kesehatan Kota Bandung. Perlu ada evaluasi untuk membuat ulang kembali pelaksanaan tata kelola PPNPN menjadi lebih efektif dan efisien. Kemudian strategi *revitalization* dengan melakukan pendekatan memanfaatkan teknologi informasi atau aplikasi kepegawaian sebagai alternatif dalam akuntabilitas pelaksanaan tata kelola PPNPN. Strategi *renewal* dengan menciptakan *reward system* yang diharapkan dapat memicu PPNPN meningkatkan kinerjanya sehingga dapat meningkatkan pelayanan kesehatan UPT Puskesmas. *Reward system* bertujuan untuk menciptakan semangat kerja, meningkatkan produktivitas maupun kinerja PPNPN secara keseluruhan. Hal ini merupakan penajaman pada strategi Dinas Kesehatan terkait penyusunan standar regulasi SDM Kesehatan dimana tidak secara khusus menyiapkan regulasi untuk PPNPN, padahal PPNPN sangat membutuhkan regulasi untuk memberikan dukungan atau kemudahan menjadi PPPK atau PNS. Regulasi yang dimaksud seharusnya dikeluarkan oleh Kemenpan RB. Untuk di daerah/tingkat kota dapat saja dibuat aturan tambahan terkait pengalaman kerja di puskesmas pada saat seleksi PPPPK untuk tenaga kesehatan di puskesmas. Dengan adanya regulasi yang jelas terkait pengukuran kinerja dan penegakan disiplin PPNPN, maka akan memberikan argumentasi yang kuat bagi Pemerintah Kota Bandung untuk mengusulkan PPNPN menjadi PPPK atau PNS.

4. Strategi PPNPN puskesmas untuk dapat menjadi PPPK atau PNS. Salah satu caranya adalah dengan melaksanakan seleksi secara tertutup sebagaimana PPNPN guru. Strategi tertutup adalah seleksi yang dilaksanakan dengan peserta yang sudah memenuhi persyaratan tertentu. Dalam hal ini syaratnya adalah peserta seleksi PPPK ataupun PNS merupakan PPNPN yang bekerja di puskesmas. Kementerian Kesehatan telah menindaklanjuti hal ini dengan melakukan pendataan terhadap PPNPN Kesehatan yang selanjutnya direkapitulasi dalam SISDMK (Sistem Informasi Sumber Daya Kesehatan) dengan cut off data tanggal 1 April 2022. Dengan demikian ada kepastian bahwa tenaga PPPK ataupun PNS yang lolos seleksi punya pengalaman bekerja di puskesmas atau minimal di fasilitas kesehatan milik pemerintah.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka didapat strategi yang dapat digunakan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandung dalam pelaksanaan tata kelola PPNPN di UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung. Sebagai pedoman dalam pelaksanaan strategi tersebut, maka disusun program kegiatan dan sasaran dalam pelaksanaan tata kelola PPNPN di UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. Strategi, Program/Kegiatan dan Sasaran Tata Kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung**

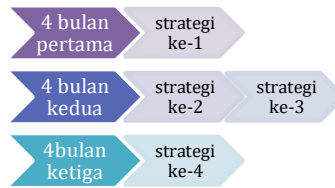
No.	Strategi	Program/ Kegiatan	Sasaran
1	Pemberian insentif bagi PPNPN	Pelaksanaan Mang Bagja (Manajemen Bandung Kinerja) bagi PPNPN.	PPNPN dapat lebih dapat bekerja dengan lebih maksimal karena merasa termotivasi dan dihargai kinerjanya
2	Pengusulan pengembangan karier PPNPN berprestasi	1. Pemberian penghargaan atas kinerja terbaik atau rekomendasi yang dikeluarkan oleh Pemkot Bandung sebagai	Bentuk penghargaan bagi PPNPN dan penghargaan tersebut dapat dijadikan rekomendasi bagi PPNPN apabila sudah tidak dapat bekerja lagi di Dinas Kesehatan Kota Bandung.

No.	Strategi	Program/ Kegiatan	Sasaran
		<p>pengakuan atas prestasi kerja PPNPN.</p> <p>2. Draft SK Penghargaan PPNPN Berprestasi</p>	
3	Strategi transformasi <i>rerframing, , revilization, renewal</i> tata kelola PPNPN	<p>1. Pengusulan regulasi bagi PPNPN terkait penilaian kinerja dan penegakan disiplin.</p> <p>2. Menunjukkan tata kelola PPNPN yang lebih baik sebagai argumentasi untuk Kemenpan RB untuk menjadi PPPK dituangkan dalam bentuk <i>policy brief</i> (lihat lampiran)</p>	Regulasi untuk memberikan dukungan atau kemudahan bagi PPNPN agar dapat menjadi PPPK atau PNS
4	Seleksi PPNPN untuk dapat menjadi PPPK atau PNS	Melaksanakan seleksi tertutup bagi PPNPN untuk menjadi PPPK atau PNS	Mendapatkan kandidat PPPK yang tepat dan telah menguasai tugas dan fungsi UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung, menghemat anggaran.

Sumber: Hasil Penelitian, 2022

Pada Tabel diatas untuk strategi pertama belum ada aturan bakunya akan tetapi penulis sudah membuat draft peraturan Wali Kota tentang Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (terlampir). Pada strategi yang kedua regulasi yang dibuat adalah Keputusan Kepala Dinas Kesehatan tentang Pegawai Pemerintah non Pegawai Negeri Berprestasi di Lingkungan Dinas Kesehatan Kota Bandung, (draft Surat Keputusan terlampir). Untuk strategi yang ketiga peneliti juga sudah membuat draft Peraturan Wali Kota tentang Disiplin Pegawai Pemerintah non Pegawai Negeri (terlampir). Untuk strategi yang keempat, proses menuju seleksi secara tertutup bagi PPNPN untuk dapat mengubah statusnya menjadi PPPK telah diproses, seleksi tertutup menjadi salah satu cara untuk memperbaiki sistem tata kelola PPNPN terhadap permasalahan perkembangan karier PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung serta menjadi jawaban bagi harapan PPNPN atas status kariernya di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Hal ini didasari oleh beberapa masukan terutama dari Menteri Kesehatan. tujuan dari diadakannya seleksi tertutup adalah mencari kandidat untuk pegawai PPPK dari dalam Dinas Kesehatan Kota Bandung yaitu dari tenaga kesehatan yang statusnya PPNPN sehingga tidak muncul kandidat dari luar yang akan menjadi pesaing dari tenaga PPNPN yang telah lama bekerja di Dinas Kesehatan Kota Bandung, dan seleksi tertutup dilaksanakan karena menilai keterampilan dan pengalaman kerja dari PPNPN tersebut, selain itu metode seleksi tertutup dapat dilaksanakan dengan cepat mengingat status PPNPN yang harus ditiadakan di tahun 2023.

Proyeksi strategi pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung yang disusun oleh peneliti bertujuan untuk memberikan arah sasaran dalam pelaksanaan tata kelola PPNPN. Sebagai berikut:



**Gambar 2. Proyeksi Strategi**

Proyeksi pelaksanaan strategi tata kelola PPNPN di dinas Kesehatan Kota Bandung direncanakan akan dilaksanakan secara bertahap dalam kurun 1 tahun. berikut ini penjelasan Gambar 2:

1. Pelaksanaan di 4 bulan pertama difokuskan pada strategi jangka pendek yaitu pemberian insentif bagi PPNPN.
2. Pelaksanaan di 4 bulan ke-2 difokuskan pada strategi jangka menengah:
  - a. Pengusulan pengembangan karier bagi PPNPN.
  - b. Strategi *reframing, revitalization, renewal* tata kelola PPNPN dengan usulan aturan baku bagi PPNPN terkait penilaian kinerja dan penegakan disiplin sebagai regulasi yang mendukung PPNPN untuk menjadi PPPK
3. Pelaksanaan di 4 bulan ke-2 difokuskan pada strategi jangka Panjang yaitu seleksi PPNPN untuk dapat menjadi PPPK

Proyeksi pelaksanaan strategi pelaksanaan tata kelola PPNPN direncanakan secara bertahap dalam kurun waktu 1 tahun yang dimulai tahun 2022. Hal ini dikarenakan mengingat aturan penghapusan tenaga honor di tahun 2023 yang dibuat pemerintah. Pelaksanaan strategi dibagi menjadi 3 tahapan yaitu strategi jangka pendek, strategi jangka menengah dan strategi jangka panjang.

Strategi jangka pendek dilakukan pada 4 bulan pertama yaitu:

Pemberian insentif bagi PPNPN dimaksudkan dengan tujuan memberikan apresiasi kepada PPNPN dan secara tidak langsung akan mengikat PPNPN agar tidak mengundurkan diri. Pelaksanaan strategi tahap pertama difokuskan kepada pemberian insentif bagi PPNPN melalui pelaksanaan Mang Bagja (Manajemen Bandung Kinerja) bagi PPNPN untuk mencapai sasaran PPNPN dapat bekerja dengan lebih maksimal karena merasa termotivasi dan dihargai kinerjanya.

Strategi jangka menengah dilakukan pada 4 bulan kedua yaitu:

1. Pengusulan pengembangan karier PPNPN berprestasi  
Pengusulan pengembangan karier PPNPN berprestasi sebagai bentuk penghargaan bagi PPNPN dan sebagai acuan bagi Dinas Kesehatan Kota Bandung untuk dapat menganalisis PPNPN mana yang berhak dipertahankan dan diberikan pengembangan kariernya ataupun nantinya hasil pengembangan karier yang telah didapat oleh PPNPN tersebut dapat dijadikan rekomendasi bagi PPNPN apabila sudah tidak dapat bekerja lagi di Dinas Kesehatan Kota Bandung untuk mencari pekerjaan lainnya
2. Strategi transformasi *rerframing, restructure, revilization, renewal* tata kelola PPNPN  
Disisi lain strategi *rerframing, restructure, revilization, renewal* tata kelola PPNPN dengan usulan aturan baku bagi PPNPN untuk menjadi PPPK diajukan kepada Kemenpan RB dan walikota.

Strategi jangka Panjang dilakukan pada 4 bulan ketiga yaitu:

Seleksi PPNPN untuk dapat menjadi PPPK adalah merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Strategi seleksi PPNPN untuk dapat menjadi PPPK dapat dilaksanakan yaitu seleksi PPPK secara tertutup untuk mendapatkan kandidat PPPK yang tepat dan telah menguasai tugas dan fungsi UPTD Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung, menghemat anggaran sehingga masalah –masalah pada pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan diharapkan mampu terselesaikan dengan baik.

#### D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI / CONCLUSION AND RECOMMENDATION

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan yaitu pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung belum berjalan dengan baik, masih terdapat beberapa permasalahan sehingga dapat mempengaruhi pelayanan kesehatan di UPT Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung. Kondisi pelaksanaan tata kelola saat ini berada pada posisi lemah namun tetap memiliki peluang yang cukup besar sehingga strategi yang disarankan adalah dengan mengubah strategi sebelumnya dan memunculkan strategi prioritas dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada secara maksimal sehingga dapat memperbaiki strategi tata kelola PPNPN sebelumnya.

Hambatan yang terdapat pada tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan yang perlu diperhatikan adalah belum ada aturan yang mengatur tata kelola PPNPN secara khusus seperti penilaian kinerja, beban kerja dan ketentuan –ketentuan khusus pada manajemen sumber daya manusia khususnya SDM dengan status PPNPN. Aturan hukum bagi PPNPN untuk mendapatkan status menjadi PPPK atau PNS belum berpihak kepada PPNPN karena aturan yang ada saat ini belum mempertimbangkan masa kerja dan pengalaman kerja PPNPN di Puskesmas. Pada tahun 2023 di semua lembaga pemerintah termasuk Dinas Kesehatan Kota Bandung harus meniadakan atau menghapus tenaga kerja dengan status PPNPN. Upaya yang telah dilakukan Dinas Kesehatan Kota Bandung untuk menyelesaikan hambatan tersebut dalam hal penegakkan hukum maupun aturan tata kelola PPNPN merujuk aturan-aturan yang berlaku bagi PNS di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Sistem penggajian antara PNS dan PPNPN berbeda, PNS mendapatkan TKD sedangkan PPNPN tidak mendapatkan TKD. PNS memiliki konsep yang jelas pada proses pengembangan karier sedangkan PPNPN tidak memiliki konsep pengembangan karier yang jelas. PNS mendapatkan pelatihan-pelatihan dari Kemenkes atau Dinas Kesehatan provinsi sedangkan PPNPN tidak mendapatkan pelatihan-pelatihan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja dengan status PPNPN tidak setara dengan PNS. Namun, dalam tugas dan tanggung jawab PPNPN harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan isi perjanjian kontrak kerja. Upaya yang telah dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandung adalah Bagi PNS yang mendapatkan pelatihan yang tidak dapat diikuti oleh PPNPN agar melakukan *transfer knowledge* kepada PPNPN, memperkuat tali silaturahmi antara PNS dengan PPNPN, melakukan komunikasi yang baik dilakukan oleh Kepala Puskesmas kepada PPNPN maupun kepada PNS, serta mengusulkan agar dapat menyetarakan atau berlaku adil dalam pemberian insentif kepada PPNPN saat pandemi. Penilaian kinerja dilakukan secara subjektif oleh kepala puskesmas bahkan bisa jadi PPNPN tidak memahami apa saja yang menjadi dasar penilaian kinerja. Hal ini berbeda dengan PNS yang memiliki aplikasi e-RK untuk penilaian kinerjanya. Upaya yang telah dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandung adalah memperbaiki tata cara penilaian kinerja yang mengacu pada peraturan yang ada. PPNPN adalah SDM yang handal hal ini dikarenakan PPNPN mampu menjalankan tugas diluar jam kerja dan di luar hari kerja sesuai perjanjian kontrak. Namun, saat ini hambatan yang terjadi adalah jumlah PPNPN di Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung terus **berkurang**. Berkurangnya PPNPN merupakan salah satu penyebab menurunnya capaian kinerja Dinas Kesehatan. Upaya yang telah dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandung adalah melaksanakan

evaluasi mengenai pembagian tugas di puskesmas apabila ada pengurangan PPNPN dikarenakan pengunduran diri.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan untuk dapat mengatasi permasalahan tata kelola PPNPN dalam penelitian ini. Peneliti memberikan saran dan rekomendasi kepada Dinas Kesehatan Kota Bandung, melalui strategi dan yang dapat diterapkan dalam tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung yaitu Pembuatan telaahan yang ditujukan untuk Wali Kota Bandung terkait kajian mengenai evaluasi atas Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja terutama pasal 99 yang menyebutkan bahwa PPNPN dapat bekerja hingga tahun 2023. Sehingga mendukung pengembangan pelaksanaan tata kelola PPNPN di Dinas Kesehatan Kota Bandung agar dapat memberikan kepastian dan memenuhi harapan PPNPN terhadap pengembangan kariernya di Dinas Kesehatan Kota Bandung.

Pengajuan telaahan atau policy brief yang berkaitan dengan permasalahan tata kelola PPNPN ditujukan kepada Wali Kota Bandung hal ini bertujuan adanya persetujuan walikota terhadap usulan strategi transformasi pada tata kelola PPNPN khususnya di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Penyusunan anggaran berupa insentif bagi PPNPN yang berprestasi

Penyusunan program kegiatan pelatihan maupun training yang dapat dilakukan secara blended learning dengan memadukan konsep pelatihan daring dan luring dalam peningkatan kompetensi bagi PPNPN. Penerapan disiplin kerja PPNPN yang meliputi sistem absensi dan penilaian kinerja secara objektif. Pelaksanaan program kegiatan seleksi PPNPN secara tertutup dan pelaksanaan eksekusi seleksi PPNPN menjadi PPPK tidak menyimpang dari standarisasi dan kebijakan seleksi PPPK.

### **REFERENSI / REFERENCE**

- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Moleong Lexy J., 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi, Deddy dan Gedeona, T Hendrikus. 2017. *Demokrasi, Governance, dan Ruang Publik Dalam Kajian Administrasi Publik Memahami Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan dan Proses Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Bumi Aksara

### **Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-undang nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 62 Tahun 2003 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Peraturan Pemerintah nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja

Peraturan Daerah Kota Bandung No.03 Tahun 2014. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Bandung 2013-2018. [/\(https://ppid.bandung.go.id/wp-content/uploads/2016/09/Peraturan-Daerah-No.-03-Tahun-2014-Rencana-Pembangunan-Jangka-Menengah-Daerah-RPJMD-Tahun-2013-2018.pdf\)](https://ppid.bandung.go.id/wp-content/uploads/2016/09/Peraturan-Daerah-No.-03-Tahun-2014-Rencana-Pembangunan-Jangka-Menengah-Daerah-RPJMD-Tahun-2013-2018.pdf)