

REFORMASI SISTEM PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KOTA PALEMBANG BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 22 TAHUN 1999 JO UNDANG- UNDANG NO. 32 TAHUN 2004 JO UNDANG-UNDANG NOMOR 23 TAHUN 2014 TENTANG PEMERINTAHAN DAERAH

Syamsuddin

Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Palembang

E-mail: Syamsuddinfhump@yahoo.com

Abstrak

Salah satu aspek yang menjadi peranan penting dan strategis dalam melaksanakan otonomi daerah adalah pembangunan Sumber Daya Manusia. Dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Kota Palembang, Adapun yang menjadi permasalahan apakah pemerintah kota Palembang sudah siap mereformasi pegawainya sesuai dengan undang-undang nomor 22 tahun 1999 jo undang-undang nomor 32 tahun 2004 jo undang-undang nomor 23 tahun 2014. Dari pengamatan penulis, Pemerintah Kota Palembang belum melaksanakan reformasi pegawainya, disisi lain, pemerintahan Jokowi, melalui menteri aparatur negara indonesia pada tahun 2016, akan memangkas Pegawai Negeri Sipil lebih untuk seluruh indonesia ± 1 juta orang dari 3 juta lebih pegawai negeri sipil.

Kata Kunci: Reformasi, Pegawai Negeri Sipil, Pemerintahan Daerah

Abstract

One of the aspects that the most important role and strategic in doing autonomy area was the development of human resources. In this case, there was civil employee in Palembang City that became problems, it has the government of Palembang City already reform its employee according to Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 jo Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 jo Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. From the researcher's observation, the government of Palembang city has not done reformation its employee yet, the other side, Jokowi government through Minister of Personnels Indonesian in 2016, will be

Keyword: Reformation, Civil Employee, Government Area.

Pendahuluan

Untuk melancarkan pelaksanaan pembangunan yang tersebar ke seluruh pelosok tanah air dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia serta membina hubungan yang serasi antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah merupakan keharusan yang tidak terelakkan untuk diarahkan

pada pelaksanaan otonomi daerah yang luas dan bertanggung jawab serta dilaksanakan melalui asas desentralisasi.

Salah satu aspek yang memegang peranan penting dan strategis dalam melaksanakan otonomi daerah adalah pembangunan sumber daya manusia. Pembangunan sumber

daya manusia adalah pembangunan sumber daya negara, yaitu keseluruhan lembaga negara serta pemerintah negara abdi masyarakat yang bertugas dan bertanggungjawab atas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan serta senantiasa mengabdikan setia kepada kepentingan nilai-nilai dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan Undang-undang dasar 1945.

Pemerintah bersama Dewan Perwakilan Rakyat telah berhasil mengundangkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok pemerintah di Daerah dan Undang-Undang Nomor 5 tahun 1979 tentang Pemerintah Desa (Lembaran Negara Tahun 1970 Nomor 56, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3153). Sesuai dengan prinsip ekonomi yang dianut oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yaitu otonomi yang seluas-luasnya, nyata dan bertanggung jawab dengan tetap memperhatikan koridor Negara

Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), maka di dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) telah diamanatkan :

“Pembangunan Otonomi daerah yang dilaksanakan sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945 diarahkan untuk lebih mengembangkan dan memajukan pembangunan daerah, memperluas peran serta masyarakat, serta lebih meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya dengan memperhatikan kemungkinan pengembangan dan pemanfaatan potensi daerah dan saling mendukung dengan kemampuan nasional. Pelaksanaan otonomi daerah ditujukan kepada perwujudan otonomi daerah yang nyata, dinamis, serasi dan bertanggungjawab”

Berdasarkan kebijaksanaan diatas, maka pemerintah menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan di segala aspek kehidupan nasional dengan berbagai usaha penyempurnaan, agar tujuan nasional yang diinginkan sebagaimana yang diamanatkan dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang dasar 1945 dapat diwujudkan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka setiap daerah otonom dituntut untuk dapat berinisiatif agar dapat mandiri

dalam menyelenggarakan otonomi daerah. Berkaitan dengan hal tersebut maka daerah otonom diberikan kriteria sebagai berikut :

- a. Mempunyai urusan tertentu, yang disebut urusan rumah tangga daerah, urusan rumah tangga daerah ini merupakan urusan yang diserahkan oleh pemerintah pusat kepada daerah.
- b. Urusan rumah tangga daerah itu diatur, diurus dan diselenggarakan atas inisiatif/prakarsa dan kebijaksanaan daerah itu sendiri
- c. Mengatur dan mengurus urusan rumah tangga daerah tersebut, maka daerah memerlukan aparatur daerah sendiri yang terpisah dari aparatur pemerintah pusat yang mampu menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya.
- d. Mempunyai sumber keuangan daerah yang dapat menghasilkan pendapatan yang cukup bagi daerah agar membiayai segala kegiatan dalam rangka penyelenggaraan urusan rumah tangganya.

Berdasarkan uraian diatas, jelaslah bahwa untuk mewujudkan otonomi daerah kabupaten/kota, diperlukan aparatur (pegawai negeri sipil) yang terampil, karena Pegawai Negeri Sipil yang merupakan subyek dalam aktivitas pemerintahan pegawai negeri sipil merupakan pelaku sekaligus sebagai motor penggerak dalam menyelenggarakan pemerintahan.

Potret kota Palembang adalah ibukota Propinsi Sumatera Selatan yang merupakan kota yang cukup berkembang menjadi kota internasional dan banyak sumber yang dapat diandalkan untuk memajukan kesejahteraan rakyat sehingga perlu adanya reformasi pegawai negeri sipil untuk mendukung program pemerintah berdasar undang-undang nomor 22 tahun 1999 juncto undang-undang nomor 32 tahun 2004 juncto undang-undang nomor 23 tahun 2014.

Jumlah penduduk palembang berkisar 1 juta enam ratus ribu jiwa secara global jumlah pegawai negeri sekitar 16000 orang, dua belas ribu adalah guru, SD, SMP, SMA dan ± 4000 (empat ribu) pegawai negeri pada birokrasi.

Pada awal tahun 2016 ada rencana pemerintah pusat untuk mengurangi jumlah pegawai negeri pusat sebanyak 1 juta orang. Untuk mengantisipasi hal tersebut, pemerintah kota Palembang harus bersiap-siap dalam menghadapi hal tersebut.

Sehingga penulis merasa tertarik untuk membahas tentang reformasi sistem pegawai negeri sipil di kota Palembang. berdasarkan undang-undang nomor 22 tahun 1999 juncto undang-undang nomor 32 tahun 2004 juncto undang-undang nomor 23 tahun 2014, tentang pemerintah daerah.

Bagaimana reformasi sistem pegawai negeri sipil di kota Palembang berdasarkan undang-undang Nomor 22.

Pembahasan

Walaupun otonomi daerah mempunyai landasan yuridis yang kuat, tetapi pelaksanaannya senantiasa menjadi perdebatan berbagai pihak. Artinya, penerapan otonomi daerah dalam sistem pemerintahan daerah dari masa ke masa mengandung banyak hal yang memungkinkan terjadinya

perdebatan. Sampai saat ini sudah enam kali diadakan perubahan atau penyempurnaan . terakhir dengan undang-undang nomor 22 tahun 1999 (akan disempurnakan lagi sesuai ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor IV tahun 2000). Pemerintah dimasa mendatang adalah pemerintah yang cerdas yang mampu menterjemahkan kebijakan publik ke dalam langkah operasional yang kreatif dan dengan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Dalam kerangka seperti itu, diperlukan langkah-langkah kebijakan yang memungkinkan aparatur menjadi cerdas dan profesional serta memiliki etika pemerintahan. Apabila kita melihat data di lapangan.

“Jumlah aparatur Pemerintah Daerah sampai selesainya proses perampingan di tingkat pusat dan peralihan status kepegawaian, diperkirakan berjumlah sekitar 3,8 juta (jumlah PNS dekonsentrasi yang dialihkan menjadi PNS daerah sekitar 2 juta lebih sedikit). Ratio PNS (pusat dan daerah) dengan penduduk Indonesia yang berjumlah sekitar 205 juta, adalah sekitar 2 persen. Dibanding dengan negara-

negara lain seperti Singapura, Malaysia, Thailand, Jepang dan Amerika Serikat (termasuk pegawai negara bagian), jumlah PNS di Indonesia relatif kecil.”¹

Peningkatan produktivitas dari kinerja yang ditampilkan. Dalam hal ini Indonesia tampaknya masih jauh tertinggal, bukan saja secara kuantitas masih memprihatinkan tetapi juga kualitas dari produk yang dihasilkan masih belum bisa memenuhi harapan semua pihak, termasuk yang diakui oleh sebagian aparatur pemerintah sendiri. Apalagi ada predikat tambahan, yaitu “termasuk peringkat atas sebagai negara paling korup di dunia”.²

Kondisi aparatur pemerintah beberapa waktu yang lalu diamati atau dipantau oleh suatu lembaga yang dihasilkan cukup memprihatinkan. Ketika jam kerja, banyak dijumpai PNS yang hanya baca koran, ada yang main catur, tidak berada di tempat kerja dan sebagainya. Hal ini menunjukkan

terbaikannya aspek efisiensi dan sudah tentu juga tidak efektif. Aktivitas yang menunjukkan nuansa kesibukan kerja tampak di unit-unit kerja yang ada “ada proyeknya” (proyek pembangunan), sehingga tidaklah salah jika ada sementara pengamat yang menyatakan, bahwa PNS cenderung berorientasi pada proyek ketimbang melaksanakan tugas-tugas rutinnnya.

Keadaan sisi tingkat pendidikan formal, dan sekitar 3,8 juta PNS diseluruh Pemerintah Daerah, sekitar 40-50% lulusan SLTA. Hal ini pun karena dalam beberapa tahun di akhir dasawarsa 90-an PNS yang melanjutkan studi ke Strata 1 (S1) dan Strata 2 (S2) meningkatkan cukup banyak. Pada sisi pendidikan non formal atau yang dikenal dengan diklat aparatur, jumlah PNS yang berkesempatan mengikuti program peminintah masih sangat terbatas karena frekuensi pelatihan yang juga terbatas. Hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri di Tahun 2013/2014 menunjukkan data adanya PNS dalam jumlah yang

¹ Bambang Yudhoyono, Otonomi Daerah desentralisasi sumber daya manusia, aparatur daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 2002, hlm. 120.

² Harian Kompas, tanggal 20 Agustus 2013

cukup besar belum pernah mengikuti pelatihan selama kariernya. Kemudian ditemukan pula yang baru sekali mengikuti pelatihan selama 20 tahun masa bakti, dan sebagainya. Frekuensi meningkat cukup pesat disekitar 5 tahun terakhir abad ke-20. Itupun dalam jenis diklat struktural yang dimaksudkan salah satu persyaratan pengangkatan dalam jenis jabatan yang lebih tinggi ini, kebutuhan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas menjadi dasar pertimbangan utama yang memerlukan langkah-langkah prioritas yang terprogram secara sistematis.

Potret Kota Palembang adalah Ibukota Propinsi Sumatera Selatan yang merupakan kota yang cukup berpotensi untuk berkembang menjadi kota internasional dan banyak sumber yang dapat diandalkan untuk memajukan perekonomian rakyat, sehingga perlu adanya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil untuk mendukung era otonomi daerah sesuai dengan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999. Adapun data secara global Palembang

mempunyai 16000 (enam belas ribu) orang pegawai negeri sipil (PNS), yang terdiri dan 12.000 (dua belas ribu) orang guru kelas baik SD, SLTP, SLTA dan 4.000 (empat ribu) orang yang bekerja pada birokrasi pemerintahan Kota Palembang yang mempunyai penduduk sekitar 1.550.000 (satu juta lima ratus lima puluh) orang. Meliputi 103 kelurahan dengan 14 kecamatan. (Sumber data Pemerintah Palembang, Kepegawaian dalam angka tahun 2002).

Ratio dari jumlah penduduk dengan PNS 1,2% dibawah ratio nasional 2%, Data yang didapat dari bagian kepegawaian Kota Palembang sebagai berikut:

- Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang diterima di Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) sejak tahun 1989 sampai dengan 2001 berjumlah 974 orang.
- Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang diterima mengikuti Strata 2 dari tahun 1998 sampai dengan 2002 berjumlah 32 orang.

- Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mengajukan izin belajar strata 1 dari tahun 1998 sampai dengan 2002- golongan II 30 orang golongan III 31 orang jumlah 61 orang,
- Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang memiliki izin belajar strata 2 sejak tahun 1998 sampai dengan 2002, golongan III 31 orang, golongan IV 15 orang jumlah 46 orang.

Penjatuhan hukum disiplin Pegawai Negeri Sipil dari tahun 2010 sampai dengan 2014 jumlah pelanggar 226 tingkat hukuman disiplin dan 2010 sampai 2014 jumlahnya 212 orang.

Berdasarkan jumlah peningkatan pendidikan tersebut selama 5 tahun, pelanggaran masih sangat rendah dibanding jumlah Pegawai Negeri Sipil yakni 16000, hanya 1098 yang meningkatkan mutu pendidikan, atau 16% berarti 1,1% pertahun.

Pelanggaran di kalangan Pegawai Negeri Sipil kota Palembang berdasarkan laporan

Bawasda (Badan Pengawasan Daerah) menyatakan selama 5 tahun terdapat 212 kali pelanggaran, hal ini berarti frekuensi pelanggaran per tahun adalah sebesar 0,8%.

Dari data tersebut, perlu tindak lanjut untuk meningkatkan disiplin dan peningkatan Pegawai Negeri Sipil.

Pemberian otonomi kepada daerah bertujuan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah, terutama dalam upaya meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat serta pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa. Berdasarkan prinsip otonomi yang nyata dan bertanggung jawab, isi otonomi antara daerah yang satu akan berbeda dengan lainnya sesuai dengan kemampuan dan keadaan masing-masing daerahnya.

Hingga saat ini urusan-urusan pemerintah yang telah diserahkan kepada daerahnya sebagai urusan rumah tangganya yang wajib berjumlah 11 urusan, kewenangan lain-lain berjumlah 13 urusan.

Pengaturan lebih lanjut dari urusan-urusan tersebut masih dihadapkan berbagai masalah, walaupun sebenarnya terdapat urusan yang seharusnya dapat ditangani oleh daerah kabupaten/kota, akan tetapi belum diserahkan oleh pemerintah maupun oleh daerah propinsi Sumatera Selatan sehingga dirasakan perwujudan titik berat otonomi daerah kabupaten/kota belum sepenuhnya terlaksana, oleh karena itu perlu dikaji.

Mengingat begitu luasnya aspek yang terkait dalam menunjang keberhasilan otonomi daerah, penelitian ini lebih diarahkan pada upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil dan kendalanya di Kota Palembang dalam rangka ikut menunjang pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini sejalan dengan laju pertumbuhan pembangunan maka lingkup tugas aparatur pemerintahan semakin kompleks, sehingga membutuhkan aparatur yang semakin profesional dan berdisiplin kerja yang tinggi.

Kata kunci “profesional” membawa konsekuensi, bahwa

penanganan manajemen sumber daya manusia aparatur/kepegawaian negeri merupakan “*critical succes factor*” dalam proses perubahan manajemen pemerintahan yang sedang dan akan berlangsung. Adapun masalah mendasar yang harus diselesaikan dan dikembangkan, meliputi antara lain:

Pertama : mengembangkan sistem kepegawaian yang “*univiet*” dengan desentralisasi manajemen yang proporsional dan rasional, sehingga konsep otonomi daerah dilaksanakan dalam kerangka negara kesatuan.

Kedua : mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang mampu mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis, yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

Ketiga : memantapkan profesionalitas PNS yang seimbang dengan kebutuhan organisasi, pengembangan karier, dan kesejahteraan pegawai.³

³ Hardiyanto, Reformasi Sistem Kepegawaian Makalah Dalam Manajemen

Kondisi pada saat ini
Manajemen Kepegawaian Belum
Berorientasi Pada Manajemen
Sumber Daya Manusia

Manajemen kepegawaian pada umumnya masih bersifat tata usaha, yang antara lain berupa kegiatan pencatatan, pembuatan surat keputusan, yang umumnya bersifat rutin. Sedangkan kegiatan perencanaan pegawai, pengembangan pegawai, dan lain-lain kegiatan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya sedikit sekali dilakukan.

Distribusi PNS kurang serasi dengan
distribusi tugas dan fungsi

Birokrasi pemerintahan di Indonesia tidaklah terlalu besar ukurannya apabila dibandingkan dengan ukuran birokrasi pemerintah di negara lain. Namun demikian, distribusi PNS di Indonesia kurang sesuai dengan distribusi tugas dan fungsi antar tingkatan pemerintahan, sektor dan antar wilayah/daerah.

Kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah membuat sebagian besar tugas dan fungsi pemerintah di bidang pelayanan umum menjadi kewenangan daerah. Untuk menjamin agar daerah mampu melaksanakan tugas dan fungsinya, kemampuan SDM, di daerah perlu ditingkatkan dan segi jumlah maupun kualitasnya. Untuk itu, lebih kurang 2 juta dan PNS Pusat secara administratif telah pula direalokasikan ke daerah.

Pelaksanaan realokasi tidaklah mudah, antara lain disebabkan:

- a. Alih administrasi PNS dari pusat ke daerah belum diimbangi dengan perencanaan yang memadai sebagai dampak belum adanya persyaratan jabatan yang baku dan lemahnya sistem informasi manajemen kepegawaian. Sebagai akibatnya, banyak PNS yang dilimpahkan, tidak ditempatkan sesuai dengan kompetensinya
- b. Adanya resistensi dan beberapa pemerintah daerah terhadap pegawai limpahan dan pusat.

Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah
Pusat Kajian Pemerintahan STPDN, Fokus
Media, Bandung, 2002, hlm. 47

c. Pengkotakan PNS menyebabkan sulitnya pemindahan PNS antar daerah, penyebaran tenaga strategis untuk daerah-daerah yang membutuhkannya dan penyusunan sistem karier nasional.

Sistem Kepegawaian Belum berorientasi kepada Merit.

Sistem kepegawaian yang ada memang masih jauh dari sempurna. Hampir semua prakondisi bagi sistem yang berorientasi pada merit seperti klasifikasi jabatan, uraian tugas, standar kompetensi serta penilaian kinerja yang objektif yang belum tersedia. Akibatnya, rekrutmen masih belum dapat didasarkan pada rencana kebutuhan yang rasional hal ini menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara jenis keahlian tenaga yang ada dengan jenis keahlian yang dibutuhkan.

Remunerasi belum dikaitkan dengan tugas dan tanggung jawab

Dewasa ini besaran gaji yang diberikan kepada PNS belum didasarkan pada bobot jabatan dan kompetensi, sehingga kurang

mendorong PNS untuk lebih berprestasi sesuai dengan kompetensinya. Disamping itu, gaji dan tunjangan yang diterima PNS masih belum memenuhi kebutuhan hidup minimum.

Sistem akuntabilitas masih lemah

Mekanisme akuntabilitas belum dapat ditegakkan. Hal tersebut disebabkan antara lain tidak jelasnya uraian tugas dan tanggung jawab PNS serta sasaran pencapaian hasil yang dibebankan kepadanya.

Penutup

Dalam rangka menciptakan sumber daya manusia aparatur yang profesional, pemerintah kota Palembang nampaknya belum siap melaksanakan reformasi sistem pegawai negeri sipil berdasarkan undang-undang nomor 22 tahun 1999 juncto undang-undang nomor 32 tahun 2006 juncto undang-undang nomor 23 tahun 2014.

Pengembangan sistem kepegawaian harus dilaksanakan dengan pentahapan yang jelas serta memperhitungkan masa transisi, sehingga sistem yang dikembangkan

tidak mengganggu pelaksanaan mekanisme kegiatan yang berjalan, serta tidak merugikan hak pegawai termasuk pembinaan karakternya.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Gufron, *Hukum Kepegawaian Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1991.
- Bambang Yudoyono, *Otonomi Daerah Desentralisasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 2002
- Darma Setiawan Salam, *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, 2002.
- Dimensi-dimensi Pembinaan Administrasi Negara*, Penyunting SF Marlen, dkk, UII Press Yogyakarta, 2002.
- Faisal Salam, M, *Penyelesaian Sengketa Pegawai Negeri Sipil di Indonesia, Menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1991*, Mandar Maju, Bandung, 2003.
- Gary Desler, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)* - Edisi Bahasa Indonesia, Pren Halido, Jakarta, 1999.
- Hardiyanto, *Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur dalam manajemen sumber daya aparatur pemerintahan daerah pusat kajian STPDN*, Fokus Media, Bandung 2008.
- Hasibuan, MP Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Madfloes, *Perlakuan Hukum Pidana Terhadap Pegawai Negeri*, Prima Karya, Jakarta, 1987
- Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah, Penyunting Sadu Wasistiono* dkk, Pusat Kajian Pemerintah STPDN, Bandung, 2002.
- Palembang Dalam Angka 2001*, Kerjasama Pemerintah Kota Palembang dengan Pusat Statistik Kota Palembang, Palembang, 2001.
- Nainggolan H, *Pembinaan Pegawai Negeri*, Departemen Dalam Negeri, Jakarta, 1985.
- Prajudi Atmosudirdjo, *Hukum Administrasi Negara*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1985.
- Rozali Abdullah, *Hukum Kepegawaian*, Rajawali, Jakarta, 1991.
- Sarundayang, *Arus Kekuasaan dari Pusat ke Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 2000.
- Sedarmayanti, *Good Government*, Mandar Maju, Bandung, 2002.
- Sastro Djatmiko, Marsono, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Djambatan, Jakarta, 1962.
- Siagian P. Sondang, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta, 1989.

Singarimbun, Masri (Ed) *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta, 1992.

Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1991.

Sudibjo Triatmodjo, *Hukum Kepegawaian Mengenai Kedudukan dan Kewajiban Pegawai Negeri Sipil*, Ghalia Indonesia, 1983.

Team Work Lapera, *Politik Pemberdayaan, Jalan Otonomi Desa*, Lapera Pustaka Utama Yogyakarta, 2001.

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 jo Undang-Undang

Nomor 32 Tahun 2004 Jo Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah, Sinar Grafika, Jakarta, 2000.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Sinar Grafika, Jakarta, 2002.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Citra Umbara; Bandung, 2001.

Harian Kompas 10 Agustus 2013