

Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur di Pemerintah Kota Salatiga

Oleh :

Malik Abdul Aziz, Drs. Mochammad Mustam, M.S.

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jl. Profesr Haji Sudarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Bureaucracy reform is an effort by the government to change the bureaucracy that consists of institutional, human resources apparatus, management system, accountability, monitoring and public service through various ways to create a good governance. Bureaucracy reform is done if the running bureaucracy is reputed unsuccessful that needs a thorough change. The principle of regional autonomy makes local governments have the authority to manage their own areas including implementing bureaucratic reforms. Focus of this research that researchers choose in bureaucratic reform is structuring human resource apparatus. Data collection techniques used in this research are observation, interview and documentation based. Structuring of apparatus human resources in Salatiga City Government is technically performed by Regional Personnel Board (BKD). Structuring of human resources apparatus studied based on Sedarmayanti and Edy Topo Ashari theory consists of 8 elements, namely task, function and proportional task burden, recruitment according to procedure, adequate remuneration, competency standard of office, assessment of individual competence for apparatus, build performance appraisal system, Build or strengthen staffing databases, develop development and training patterns. The results in this study can be concluded that the arrangement of human resources apparatus in Salatiga City has been implemented. But in the implementation there are still constraints faced by the BKD as the organization of personnel management in the area so it can be said still not succeed. It is recommended for Salatiga City Government to improve socialization and training activities for all apparatus, improve supporting equipment, evaluate regulations, eliminate sectoral egos, build database system apparatus online, recruit contract employees, provide training and training, increase the amount of time and trainees and Provide socialization about the mindset and professional work culture.

Keywords : Public Management, Structuring Human Resources Apparatus, Local Government

Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur di Pemerintah Kota Salatiga

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan atau birokrasi yang berjalan di Indonesia selama ini dianggap kurang berhasil dalam melaksanakan keinginan masyarakat, karena dalam pelaksanaannya masyarakat merasa terdapat berbagai permasalahan yang tidak sesuai antara harapan dan kenyataan. Dari sudut pandang masyarakat, birokrasi selama ini dianggap sebagai sesuatu yang menyulitkan, berbelit-belit, tidak profesional, biaya tinggi dan sarat dengan praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Dalam mengatasi berbagai isu dan permasalahan yang dihadapi, maka pemerintah saat ini sedang gencar melakukan reformasi penyelenggaraan pemerintahan atau birokrasi di berbagai bidang antara lain bidang politik, ekonomi, hukum, dan sosial. Reformasi birokrasi dilakukan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional

dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara dalam menjalankan tujuan negara.

Otonomi daerah menjadikan pembangunan daerah merupakan bagian integral pembangunan negara. Area perubahan yang diinginkan dari reformasi birokrasi sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dikelompokkan menjadi 8 area perubahan, yaitu : (1) Organisasi, (2) Tatalaksana, (3) Peraturan perundang-undangan, (4) Sumber daya manusia aparatur, (5) Pengawasan, (6) Akuntabilitas, (7) Pelayanan Publik, (8) Pola pikir (*mindset*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur.

Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur (SDM Aparatur) merupakan faktor yang menjadi fokus penelitian karena sampai saat ini masih terdapat berbagai macam permasalahan yang terjadi. Salah satu

daerah yang sudah melaksanakan penataan sumber daya manusia aparatur adalah Kota Salatiga.

Beberapa permasalahan yang dihadapi Pemerintah Daerah Kota Salatiga dalam area penataan sumber daya manusia aparatur, yaitu : (1) permasalahan pengadaan pegawai belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan organisasi. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Bapak Sutopo, S.E., yaitu :

“Untuk saat ini paling yang menjadi permasalahan adalah permasalahan mengenai kekurangan pegawai karena kebijakan moratorium, soalnya kebutuhan pegawai di Kota Salatiga 717 berdasarkan penyusunan formasi di tahun 2016 baik JFU mapapun JFT” (Wawancara tanggal 2 Maret 2017)

Permasalahan yang kedua (2) adalah permasalahan penempatan ASN dalam jabatan belum didasarkan pada kompetensi. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Bapak Jumiarto, AP., yaitu :

“Permasalahan tentang kompetensi jabatan masih terjadi di Kota Salatiga. Jadi kebutuhan pegawai apabila dikaitkan dengan kompetensi individu dengan kompetensi

jabatan yang dibutuhkan terkadang tidak match, jadi mereka harus belajar untuk beradaptasi dengan pekerjaannya yang baru dengan cara bimtek atau yang lainnya” (Wawancara tanggal 2 Maret 2017).

Berdasarkan uraian kondisi yang telah disebutkan, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah di Pemerintah Kota Salatiga”.

B. Tujuan

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penataan sumber daya manusia aparatur di Pemerintah Kota Salatiga.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kendala pada masing-masing kegiatan yang ada di program penataan sumber daya manusia aparatur di Pemerintah Kota Salatiga.

C. Teori

1. Administrasi Publik

Menurut Chandler dan Plano (1988) dalam Keban (2007:3), administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan,

mengimplementasikan dan mengelola keputusan dalam kebijakan publik.

2. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

Manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2003) dalam Subekhi dan Jauhar (2012:20) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Penataan sumber daya manusia aparatur termasuk pada salah satu fungsi, yaitu perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*).

Human Resource Planning mencakup serangkaian kebijakan serta program dan kegiatan penarikan, penyeleksian, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya aparatur untuk memenuhi jabatan-jabatan struktural atau jabatan fungsional dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi.

Menurut Sedarmayanti (2009:94) pengukuran mengenai

penataan sumber daya manusia/aparatur dilaksanakan dengan memerhatikan : (1) Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian; (2) Sistem diklat yang efektif; (3) Standar dan peningkatan kinerja; (4) Pola karier yang jelas dan terencana; (5) Standar kompetensi jabatan; (6) Klasifikasi jabatan; (7) Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; (8) Rekrutmen sesuai prosedur; (9) Penempatan pegawai sesuai keahlian; (10) Renumerasi memadai; (11) Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.

Pendapat lainnya diutarakan oleh Edy Topo Ashari dalam jurnal Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur Persyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik (Edy Topo Ashari, 2009) yang mengemukakan bahwa pengelolaan manajemen SDM Aparatur dilakukan melalui : (1) Asesmen kompetensi individu bagi aparatur; (2) Membangun sistem penilaian kinerja; (3) Mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi; (4) Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan; (5) Memperkuat pola rotasi, mutasi, dan promosi; (6) Memperkuat pola karir;

(7) Mendorong terwujudnya PNS yang sejahtera; (8) Membangun atau memperkuat database kepegawaian; (9) Mendorong terciptanya kedisiplinan aparatur.

Pengukuran penataan sumber daya manusia aparatur yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Sedarmayanti (2009:94) dan Edy T. Ashari (2009) yang secara garis besar terdiri dari (1) tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; (2) rekrutmen sesuai prosedur; (3) remunerasi memadai; (4) standar kompetensi jabatan; (5) asesmen kompetensi individu bagi aparatur; (6) membangun sistem penilaian kinerja; (7) membangun atau memperkuat database kepegawaian; (8) mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan.

D. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif.

1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah menggunakan

desain penelitian deskriptif karena dianggap sesuai dengan keinginan peneliti yang ingin mengetahui keadaan pelaksanaan penataan sumber daya manusia aparatur.

2. Situs Penelitian

Situs penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Salatiga.

3. Subjek Penelitian

Teknik pemilihan informan atau subjek dalam penelitian ini menggunakan teknik *puposive sampling*.

4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah berdasarkan teks dan kata-kata.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

6. Analisis dan Interpretasi Data

Teknik analisis dan interpretasi data yang digunakan adalah berdasarkan teori Miles, Huberman dan Saldana

(2014:31-33), yaitu melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

7. Kualitas Data

Untuk mengukur kualitas data penelitian, teknik yang digunakan pada penelitian ini adalah triangulasi data atau sumber.

PEMBAHASAN

A. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

1. Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional.

Analisis jabatan merupakan suatu kegiatan untuk menentukan beban kerja pada semua jenjang jabatan sehingga dapat diketahui mengenai tugas, fungsi dan beban tugas secara proporsional. Beban kerja dari adanya analisis jabatan akan menentukan apakah jabatan yang ada didalam suatu SKPD mengalami kekurangan atau kelebihan pegawai sehingga akan mempengaruhi pada pelaksanaan formasi pegawai. Secara garis besar, analisis jabatan di Kota Salatiga sudah dilaksanakan yang didalamnya terdapat tahapan serta metode yang digunakan dan memiliki dokumen uraian jabatan.

2. Rekrutmen sesuai prosedur.

Secara garis besar, pelaksanaan penataan sistem rekrutmen yang dilakukan oleh BKD Kota Salatiga tergolong sudah berhasil karena pelaksanaannya sudah dilakukan secara terbuka dan berbasis kompetensi, serta sudah sesuai prosedur. Namun pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan masih belum terdapat tahap pemeriksaan referensi, tahapan wawancara, tahap tes kesehatan dan masih belum dapat mengisi jumlah kebutuhan pegawai di Kota Salatiga.

3. Remunerasi memadai

Penentuan remunerasi yang memadai dilakukan dengan cara evaluasi jabatan sebagai dasar untuk menentukan kelas jabatan. Adanya evaluasi jabatan dapat diketahui mengenai tingkatan kompensasi berdasarkan jabatan yang dimiliki.

4. Standar kompetensi jabatan

Dapat dideskripsikan bahwa isi dari standar kompetensi jabatan berupa ikhtisar jabatan, uraian tugas yang berguna untuk melakukan kegiatan asesmen individu.

5. Asesmen kompetensi individu bagi aparatur

Dapat dideskripsikan bahwa Kota Salatiga sudah melaksanakan kegiatan asesmen individu berbasis kompetensi. Hal ini dibuktikan dengan kerjasama yang dilakukan lembaga yang memiliki integritas dalam melakukan kegiatan asesmen dan juga pemberian materi sesuai dengan kemampuan.

6. Membangun sistem penilaian kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan berdasarkan penilaian sasaran kerja dengan bobot 60% ditambahkan dengan penilaian perilaku dengan bobot 40%. Pelaksanaan SKP yang menentukan adalah masing-masing pegawai berdasarkan tupoksi kemudian penilaiannya berdasarkan capaian output pelaksanaan kegiatan, sedangkan pelaksanaan penilaian perilaku kerja dinilai oleh atasan. Bentuk penilaian dari SKP terdiri dari 5 kriteria yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang, dan buruk.

7. Membangun atau memperkuat database kepegawaian

Pembangunan dan pengembangan database aparatur di Kota Salatiga sudah tersedia. Hal ini dapat dilihat dari aplikasi SIMPEG yang berguna untuk menghimpun data-data mengenai kepegawaian di Kota Salatiga. Data kepegawaian berguna sebagai pembantu untuk mengambil kebijakan di bidang kepegawaian. SIMPEG yang dikelola terus dilakukan pembaruan atau update yaitu sebanyak 5 kali dalam waktu 1 tahun.

8. Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan

Diklat di Kota Salatiga sudah berjalan dengan sangat baik karena mampu meningkatkan kompetensi pegawai yang mengikuti kegiatan diklat dengan berbagai proses pelaksanaan didalamnya. Namun dalam pelaksanaannya masih belum dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan.

B. Kendala Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

1. Kendala Primer

- a. kendala untuk membangun atau memperkuat database kepegawaian.

Kendala yang terjadi adalah SIMPEG Kota Salatiga saat ini juga masih

belum bisa dilakukan update data secara online, dan masih kurangnya pegawai yang berkualitas dan berkuantitas dalam melakukan pengelolaan data.

- b. Kendala tugas, fungsi dan beban tugas proporsional.

Kendala yang dihadapi yaitu dalam pejabat pelaksana kegiatan analisis jabatan di masing-masing SKPD yang yang terkadang bukan dari pegawai yang sudah mengikuti diklat ataupun dari bidang Umum dan Kepegawaian dan kendala untuk mengisi formulir analisis jabatan yang harus membuat 3 jenis formulir analisis jabatan yaitu berdasarkan Menpan, Mendagri dan BKN.

- c. Kendala remunerasi memadai.

Kendala yang terjadi dalam hal pemberian pengetahuan kepada tim dan kendala mengenai kerjasama antar SKPD.

- d. Kendala dalam mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan.

Kendala yang terjadi adalah mengenai masih rendahnya kesadaran masing-masing pegawai akan pentingnya kegiatan diklat dan permasalahan mengenai peserta yang

tidak menghadiri atau digantikan dengan pegawai lainnya yang tidak sesuai dengan jabatan yang didiklatkan.

2. Kendala Sekunder

- a. Kendala rekrutmen sesuai prosedur.

Kendala yang terjadi adalah dari kebutuhan pegawai yang diajukan oleh Pemerintah Kota Salatiga kepada kemenpan selama ini belum sepenuhnya terpenuhi.

- b. Kendala standar kompetensi jabatan.

Kendala yang terjadi dalam hal belum tersedianya dokumen standar kompetensi pada masing-masing SKPD.

- c. Kendala asesmen kompetensi individu bagi aparatur.

Kendala yang terjadi adalah kurangnya minat peserta dalam mengikut kegiatan asesmen dan masih belum tersedianya sarana serta prasarana untuk melaksanakan kegiatan asesmen di Kota Salatiga.

- d. Kendala dalam membangun sistem penilaian kinerja.

Kendala yang terjadi adalah permasalahan tentang pegawai yang terkadang tidak mengerti cara membuat SKP, dan permasalahan mengenai pekerjaan yang tidak semua bisa di lakukan penilaian kinerja atau SKP.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

1) Tugas, fungsi, dan beban tugas proporsional

Tugas, fungsi, dan beban tugas proporsional di Pemerintah Kota Salatiga melaksanakan melalui analisis jabatan yang kegiatannya sudah sesuai prosedur dan sudah tersedia mengenai dokumen uraian jabatan.

2) Rekrutmen sesuai prosedur

Rekrutmen sesuai prosedur di Pemerintah Kota Salatiga sudah dilakukan. Hal ini terlihat dari pelaksanaan kegiatan rekrutmen yang sudah terbuka dan juga sudah berbasis kompetensi. Namun dalam prosedur pelaksanaannya hanya dilakukan berdasarkan dari tiga tahapan yaitu tahap penyaringan pelamar

pendahuluan, tahap memeriksa surat lamaran pelamar, tahapan melaksanakan testing. Sedangkan tahap memeriksa referensi, tahap melaksanakan wawancara, dan tahap tes kesehatan masih belum dilakukan.

3) Remunerasi memadai

Remunerasi memadai yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Salatiga adalah melalui evaluasi jabatan yang sudah berjalan dengan baik karena dalam pelaksanaannya dapat diketahui mengenai besaran nilai dari seorang pegawai berdasarkan kelas jabatannya dan sudah tersedia dokumen evaluasi jabatan.

4) Standar kompetensi jabatan

Standar kompetensi jabatan di Pemerintah Kota Salatiga sudah memiliki dokumen mengenai standar kompetensi. Namun dokumen tersebut hanya tersedia di bagian organisasi dan kepegawaian Sekertariat Daerah (Sekda).

5) Asesmen kompetensi individu bagi aparatur

Asesmen kompetensi individu bagi aparatur di Pemerintah Kota Salatiga dilakukan dengan cara kerjasama

dengan lembaga-lembaga yang memiliki kemampuan kompetensi untuk melakukan asesmen. Kegiatan asesmen yang dilakukan dengan cara memberikan berbagai macam tes psikologi untuk mengukur kompetensi yaitu berupa tes *QAP*, *PCAP*, dan uji kompetensi.

6) Membangun sistem penilaian kinerja

Membangun sistem penilaian kinerja di Pemerintah Kota Salatiga sudah dilaksanakan. Hal ini dibuktikan dengan adanya SKP untuk menilai kinerja individu pegawai yang didalamnya terdapat indikator untuk menilainya.

7) Membangun atau memperkuat database kepegawai

Membangun atau memperkuat database kepegawai di Pemerintah Kota Salatiga sudah dilaksanakan, namun masih sangat jauh dari yang diharapkan. Hal ini terlihat dari tingkat akurasi informasi yang tersedia masih belum baik sehingga data tentang kepegawaian yang dihasilkan juga masih belum akurat.

8) Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan

Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan di Pemerintah Kota Salatiga sudah dilakukan karena sudah terdapat sistem dan proses dalam melakukan pendidikan dan pelatihan aparatur.

2. Kendala penataan sumber daya manusia aparatur

- 1) Kurangnya tenaga pengelola kepegawaian yang berkualitas.
- 2) Belum tersedianya jaringan yang baik.
- 3) Kurangnya frekuensi jumlah pelatihan kepada seluruh pegawai.
- 4) Kurangnya kerjasama antar SKPD.
- 5) Peraturan yang menghambat.
- 6) Kurangnya perangkat pendukung atau sarana prasarana.
- 7) Kurangnya tingkat kesadaran dan kejujuran pegawai.

B. Saran

Saran untuk mengatasi kendala yang terjadi dalam penataan sumber daya manusia aparatur di Pemerintah Kota Salatiga, yaitu :

1. Merekrut pegawai kontrak, dan memberikan diklat dan bimtek kepada seluruh pegawai.
2. Pengembangan sistem agar dilakukan dengan sistem jaringan *online* melalui internet
3. Menambah jam pelatihannya dan menambah jumlah peserta yang mengikutinya.
4. Membangun visi dan misi yang mempererat hubungan antar organisasi dengan meniadakan ego sektoral.
5. Melakukan evaluasi kebijakan atau peraturan tentang analisis jabatan.
6. Melengkapi perangkat-perangkat pendukung.
7. Melakukan sosialisasi tentang pentingnya pola pikir dan budaya kerja yang profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Aswaja Pressindo.
- Handoko, Hani, T. 2008. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Harsono. 2011. *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ivancevich. 2007. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Keban, Yeremias. T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Miles, Huberman and Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*. California: Sage.
- Moleong, J. Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. 2008. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju.
- Nawawi. 1998 *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Notoatmodjo, Soerdjoto. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2012. *Metodologi Penelitian Administrasi Publik*. Bandung. Alfabeta.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Said, M Mas'ud. 2007. *Birokrasi di Negara Birokratis: Makna, Masalah, dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia*. Malang; UMM Press.
- Salim, Agus. 2006. *Bangun Teori: Metodologi Penelitian Untuk Bidang Sosial, Psikologi, dan Pendidikan*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi administrasi publik, reformasi birokrasi, dan kepemimpinan masa depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Sofyandi, Herman. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2009. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Subekhi, Akhmad., and Jauhar, Mohammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka Karya.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sunyoto, Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: IPWI.
- Thoha, Miftah. 2007. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Referensi Lain :
Dokumen
- Renstra Badan Kepegawaian Daerah Kota Salatiga Tahun 2011-2016
- Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Salatiga Tahun 2014
- Renstra Badan Kepegawaian Nasional Tahun 2015-2019
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*.