

# **Analisis Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal**

Oleh :

Dina Nurwira Endarsari, Ida Hayu Dwimawanti, Dewi Rostyaningsih\*)

**Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

## **ABSTRACT**

*Regional Employment Board, not free from bureaucracy problems especially a problem in the development of capacity. The main problem is the problem of low participation of Training, lack of openness of information about training, lack of professional services, and so forth. Focus to be studied is the development of quality and employee career development. From the analysis of the results showed that the quality of human resource development is not too much encountered many obstacles. While in the employee career development, the main problem of the capacity building is no regulation about competency system for the promotion and establishment of Training. Therefore, we need a regulation of competence and reward and punishment system in both of the employee quality and career development.*

*Key words: capacity building, quality, career.*

## **ABSTRAKSI**

Badan Kepegawaian Daerah, tidak lepas dari masalah birokrasi terutama masalah dalam pengembangan kapasitas. Masalah yang utama adalah masalah rendahnya partisipasi Diklat, kurangnya keterbukaan informasi tentang Diklat, pelayanan yang kurang profesional, dan lain sebagainya. Fokus yang akan diteliti adalah pengembangan kualitas dan pengembangan karir karyawan. Dari analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pengembangan sumber daya manusia tidak terlalu banyak menemui banyak kendala. Sementara dalam pengembangan karir karyawan, masalah utama dari pengembangan kapasitas ada peraturan tentang sistem kompetensi untuk promosi dan penetapan Diklat. Oleh karena itu, kita membutuhkan peraturan kompetensi dan sistem *reward and punishment* baik dalam pengembangan kualitas maupun mengembangkan karier pegawai.

Kata Kunci : capacity building, kualitas, karier.

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Di Indonesia, organisasi yang mempunyai kewajiban untuk melaksanakan tujuan negara adalah birokrasi. Secara koseptual, bahwa birokrasi adalah sistem administrasi

rutin yang dilakukan dengan keseragaman, diselenggarakan dengan cara cara tertentu, didasarkan aturan tertulis, oleh orang-orang yang berkompeten dibidangnya (Weber dalam M. Mas'ud Said, 2007 : 2). Birokrasi di Indonesia mempunyai peran yang sangat sentral dalam upaya untuk mendukung pembangunan nasional.

Unsur terpenting dari dalam suatu organisasi adalah manusianya atau sumber daya manusianya. Karena bagaimanapun yang menjalankan kegiatan dari suatu organisasi adalah manusia yang menjadi bagian dari suatu organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk menjawab berbagai permasalahan yang ada di organisasi, maka diperlukan upaya pengelolaan dan pengembangan dari aparatur itu sendiri (Ambar Teguh dan Rosidah, 2009: 252). Faktor keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas suatu organisasi atau dalam birokrasi. Oleh karena itu, upaya pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu konsep yang tidak dapat di tunda lagi pelaksanaannya. Terkait dengan adanya konsep pengelolaan dan pengembangan SDM, maka *capacity buliding* atau pengembangan kapasitas merupakan konsep yang tepat untuk menangani berbagai permasalahan yang ada di birokrasi terutama masalah yang terkait dengan produktivitas kerja.

Konsep *Capacity Building* dimana merupakan upaya peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan pegawai sangat perlu untuk dilaksanakan mengingat urgensinya dalam era otonomi daerah. Dengan adanya *capacity building* maka setiap daerah mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan para aparaturnya. Jika kompetensi dari aparatur meningkat dengan adanya *capacity building* tersebut, bukan suatu hal yang mustahil akan memperbaiki kinerja dan produktivitasnya (Edi Santosa dalam Warsito dan Teguh Yuwono, ed, 2003 : 40)

Mengenai lokasi penelitian, dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 18 Tahun 2011 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Inspektorat, dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kendal Pasal 14 menyebutkan bahwa BKD mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. Peran pendidikan dan pelatihan sangat penting pelaksanaannya karena Diklat mempunyai banyak manfaat terutama dalam peningkatan kapasitas pegawai sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya. Namun, dalam studi pendahuluan di Badan Kepegawaian Daerah ditemukan adanya permasalahan yaitu rendahnya tingkat keikutsertaan Diklat.

Dari hasil kuesioner ditemukan bahwa sebagian besar pegawai hanya mengikuti Diklat sebanyak 0-3 kali saja atau sebesar 72,55 %. Kemudian, ada 13 pegawai yang mengikuti Diklat dengan intensitas sedang atau sebesar 25,49 %, dan hanya 1 orang saja mengikuti Diklat dengan intensitas tinggi yaitu 1,96 %. Hal tersebut tentu saja menjadi perhatian utama dimana sebagian besar pegawai hanya mengikuti Diklat sebanyak 1-3 kali bahkan ada yang belum mengikuti Diklat sama sekali selama dalam jabatannya di BKD. Pegawai yang belum pernah mengikuti diklat sama sekali ada diseluruh bidang di BKD yaitu bidang administrasi kepegawaian, bidang mutasi, bidang administrasi, bidang perencanaan dan pengembangan, dan sekretariat. Hal ini menjadi ironi dimana lembaga yang bertugas untuk meningkatkan kapasitas pegawai yang ada di Kabupaten Kendal, tingkat keikutsertaan Diklatnya rendah.

Permasalahan lain yang terjadi adalah, dari hasil wawancara kepada Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang dilakukan pada tanggal 1 Oktober 2013 yaitu adanya anggapan bahwa pegawai seperti *office boy*, penjaga malam, dan *driver*, tidak membutuhkan Diklat. Ini merupakan anggapan yang salah, karena pegawai tersebut tetap berkedudukan sebagai PNS yang membutuhkan Diklat. Diklat yang diikuti tidak harus dengan cara terstruktur, namun dapat juga melalui *on the job training*. Dari hasil kuesioner itu pula, tentunya menjadi ironi dimana dari hasil kuesioner yang sama, 39 pegawai atau sebesar 86% pegawai bersedia mengikuti Diklat yang dilaksanakan baik didalam kota maupun diluar kota. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai antusias dalam mengikuti Diklat. BKD seharusnya lebih memperhatikan peluang ini dalam meningkatkan sumber daya aparturnya.

Selain permasalahan tersebut diatas, masiha ada lagi permasalahan mengenai pengembangan kapasitas di Badan Kepegawaian Daerah dimana adanya ketidakseuaian Diklat yang dibutuhkan dengan kebutuhan Diklat, penyelenggaraan Diklat banyak yang berasal dari luar instansi, adanya gap dalam pemberian Diklat dan lain sebagainya.

## B. TUJUAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kapasitas (*capacity buliding*) pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa yang dapat mendorong dan menghambat pengembangan kapasitas pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal.

## C. TEORI

### 1. Administrasi Publik

Menurut Prajudi Atmosudiro dalam Inu Kencana Syafie (2006 : 19) mengungkapkan bahwa administrasi publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan. Lebih lanjut, Dwight Waldo mengemukakan bahwa administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

### 2. Manajemen Publik

Manajemen publik adalah salah satu unsur yang terdapat dalam disiplin ilmu administrasi publik. Menurut Prajudi, manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu (Ali Mufiz, 2004: 4.12).

### 3. *Capacity Building*

Warsito dan Teguh Yuwono mengemukakan berbagai pendapat para ahli mengenai konsep *capacity buliding*. Menurut Janet L. Finn dan Barry Checksoway secara eksplisit menjelaskan definisi *capacity buliding* sebagai: “*the extent to which they (staff) demonstrate concrete contributions to personal, organizational and community development*” yang artinya sampai seberapa jauh staff mampu menunjukkan kontribusi yang nyata terhadap pengembangan personal, organisasi, dan masyarakat. Dalam definisi ini maka konsep dasarnya jelas bahwa kontekstual *capacity buliding* mesti mengacu pada tiga hal pokok yaitu kemampuan *personal* (kapasitas individual), *organizational* (kapasitas organisasi) dan *community* (kapasitas masyarakat) (Warsito dan Teguh Yuwono, 2003 : 3)

## D. METODE

### 1. Desain Penelitian

Di dalam penelitian yang berjudul “Analisis Pengembangan Kapasitas Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal” ini digunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif.

### 2. Situs Penelitian

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal, yang beralamat di Jalan Soekarno-Hatta No 159 Gedung A Lantai 3.

### 3. Subjek Penelitian

- a. Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, pihak yang terkait dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas pegawai.
- b. Staff, yaitu pegawai yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- c. Pengajar, yaitu orang yang memberikan materi Diklat.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

- a. *In-Depth Interview* (wawancara mendalam)
- b. Dokumentasi
- c. Studi Pustaka

## ISI MAKALAH

### PENGEMBANGAN KUALITAS PNS

#### Pengembangan Disiplin Moral dan Etika Pegawai

Dalam upaya pengembangan disiplin pegawai upaya yang dilakukan adalah:

- a. Didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010
- b. Adanya apel pagi dan apel sore
- c. Pemberian Teguran
- d. Pemberian *Shock Therapy*

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai beban moral yang tinggi karena salah satu tugas dari Badan Kepegawaian Daerah adalah membina kedisiplinan pegawai di seluruh SKPD di Kabupaten Kendal. Oleh karena itu pegawai harus dapat menjadi contoh bagi SKPD lain terkait dengan penegakan kedisiplinan pegawai. Dalam upaya membina Disiplin pegawai, dilaksanakan dengan memberikan teguran kepada bawahan yang datang terlambat. Upaya teguran ini dilakukan kepada atasan kepada bawahan secara lisan.

Dalam upaya membina moral dan etika pegawai, narasumber menjelaskan bahwa selama ini belum ada produk hukum di lingkup Kabupaten Kendal yang membahas mengenai kode etik PNS. Jadi dalam pembinaan moral dan etika pegawai tetap didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang secara langsung mengatur apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan atau larangan sebagai seorang PNS. Dari hasil penelitian, maka dalam upaya pembinaan disiplin, moral dan etika pegawai sudah dilaksanakan dengan baik dimana tidak menemui adanya kendala. Berhasilnya pembinaan disiplin, moral, dan etika pegawai ini didukung oleh adanya **komitmen bersama** dari seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal.

## **Sistem Penilaian Kinerja Pegawai**

Selama ini, sistem penilaian kinerja pegawai didasarkan dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Kelemahan yang ada adalah dalam DP3 tata cara penilaiannya abstrak, tidak ada alat ukur yang pasti dan penilaiannya lebih kepada subjektifitas. Sebagai respon adanya kelemahan sistem penilaian yang lama, Badan Kepegawaian Daerah menggunakan sistem sistem penilaian kinerja yang baru yakni sistem yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang baru ini diharapkan lebih objektif dari sistem penilaian menggunakan sistem sebelumnya yakni dengan DP3. Sistem penilaian ini, ditetapkan pada tahun 2011. Namun, baru akan dilaksanakan pada awal tahun 2014 mendatang karena ada persiapan dari semua pihak khususnya Badan Kepegawaian Daerah terkait dengan sistem penilaian kinerja yang berbeda jauh dari yang sebelumnya.

Dari hasil penelitian mengenai penilaian kinerja pegawai yang berdasarkan kompetensi, terdapat kekurangan yakni tidak adanya sistem yang mengatur mengenai penilaian kinerja berdasarkan kompetensi.

### **Pelaksanaan Diklat Teknis**

Dalam pelaksanaan Diklat Teknis dasar penetapan Diklat adalah berdasarkan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau *Training Need Assesment* (TNA). Penyusunan AKD dilaksanakan setiap akhir tahun untuk dua tahun yang akan datang atau untuk perubahan anggaran pada tahun berjalan. Sedangkan, selama ini penetapan Diklat Teknis belum didasarkan pada kompetensi pada setiap jabatan. Oleh karena itu, dirumuskan untuk adanya Sistem Kompetensi Jabatan (SKJ). Dengan adanya SKJ ini memungkinkan adanya identifikasi masing-masing jabatan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkannya.

Aktor yang terlibat dalam penetapan Diklat teknis di Badan Kepegawaian Daerah seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan adalah seluruh pihak yang terkait dalam penyusunan AKD. Terkait dengan pelaksanaan Diklat teknis, semua informan mengemukakan bahwa semua pegawai yang mengikuti Diklat Teknis sangat antusias dan mendukung pelaksanaan Diklat Teknis. Hal ini dikarenakan Diklat Teknis memberikan materi yang spesifik terkait dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dalam pemberian Diklat Teknis sesuai dengan kompetensi jabatan tidak ditemukan banyak kendala. Hal ini **didukung** oleh adanya

**pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki** oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal.

Selain ada faktor yang menghambat pelaksanaan Diklat Teknis, namun pelaksanaannya **didukung** oleh adanya **komitmen bersama** diantara pegawai dimana pegawai sangat antusias dalam mengikuti Diklat yang ditetapkan. Faktor lain yang **mendukung** pelaksanaan Diklat Teknis adalah adanya **reformasi kelembagaan**. Reformasi kelembagaan ini merupakan adanya mutasi pegawai dari satu jabatan tertentu ke jabatan lainnya atau yang biasa disebut dengan adanya restrukturisasi. Dengan adanya restrukturisasi pegawai, justru akan membangun karakter Pegawai Negeri Sipil dimana seorang pegawai diharuskan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang baru sehingga membentuk pola pikir yang berkembang.

### **Pemberdayaan Pegawai yang Berpotensi**

Cara memberdayakan pegawai yang berpotensi adalah dengan memberikan tugas sesuai dengan apa yang menjadi potensinya. Sebagai contoh, tugas yang terkait dengan Teknologi Informasi diberikan kepada pegawai yang unggul di Bidang Teknologi Informasi. Cara selanjutnya yang digunakan untuk memberdayakan pegawai yang berpotensi adalah dengan memberikan umpan balik sehingga memotivasi pegawai untuk dapat berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan tugas. Kepala Bidang Diklat menambahkan bahwa untuk memberdayakan pegawai yang mempunyai potensi yang lebih adalah dengan memberikan kepercayaan. Sedangkan untuk pegawai yang tidak mempunyai potensi yang kurang menonjol adalah dengan melakukan pendampingan kepada pegawai tersebut sehingga terjadi kegiatan pembelajaran secara tidak langsung.

Dari penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pemberdayaan pegawai yang berpotensi tidak ditemui banyak kendala. Hal ini **didukung** dengan adanya **faktor kepemimpinan** dimana pimpinan secara terbuka untuk memberikan kesempatan kepada bawahannya terkait dengan pelaksanaan tugas. Faktor lain yang **mendukung** dalam pemberdayaan pegawai yang berpotensi adalah **komitmen bersama**. Dimana dalam komitmen bersama ini adalah komitmen yang berasal dari atasan dan bawahan. Komitmen atasan terlihat dari pimpinan yang berkomitmen untuk terus meningkatkan kemampuan dari pegawainya yang berpotensi. Sedangkan komitmen dari bawahan terlihat dari adanya rasa tanggung jawab yang penuh ketika pimpinan atau atasan memberikan penugasan terkait dengan potensinya.

## **PENGEMBANGAN KARIER PNS**

### **Pembinaan Karier Pegawai**

Menurut Kepala Sub Bidang Jabatan dan Karier Pegawai, bahwa selama ini belum ada pembinaan jalur karier pegawai. Dalam kegiatan mutasi atau kenaikan jabatan pegawai, semuanya ditetapkan oleh Baperjakat.

Dalam upaya pembinaan karier pegawai ini faktor yang **menghambat** adalah adanya tidak adanya peraturan yang mengatur tentang adanya pembinaan terhadap karier pegawai secara jelas, nyata dan dilaksanakan secara terus menerus.

### **Penetapan Jalur Karier Pegawai**

Selama ini, di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal juga tidak ada upaya dalam penetapan jalur karier pegawai. Sistem pengangkatan pegawai di badan Kepegawaian Daerah didasarkan sepenuhnya kepada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural Junto Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Untuk teknis pengangkatan pegawai, diawali dengan adanya usulan dari SKPD Kepada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Baperjakat adalah badan yang bertugas untuk menjamin kualitas dan objektivitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural.

Dalam penetapan Diklat Teknis bagi pegawai Badan Kepegawaian Daerah mempunyai **faktor penghambat** yaitu terkait dengan tidak ada peraturan yang mengatur tentang jalur karier atau pola karier pegawai. Selama ini, pengangkatan pegawai tidak didasarkan pada kompetensi tertentu, jadi hanya yang memenuhi persyaratan dapat menempati jabatan tertentu. Hal ini memang tidak dapat diatasi kecuali dengan perubahan peraturan itu sendiri. Seperti yang diketahui, sebagai lembaga pemerintahan, Badan Kepegawaian Daerah harus patuh kepada peraturan yang berlaku.

### **Pemberian Diklat Jabatan**

Pemberian Diklat Jabatan adalah pemberian Diklat yang disesuaikan dengan bentuk jabatan yang menjadi pilihannya. Kepala Sub Bidang Jabatan dan Karier Pegawai mengungkapkan bahwa dalam menentukan jabatan tidak didasarkan pada pilihan dari pegawai, namun ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu, Diklat yang diberikan pun tidak didasarkan kepada yang menjadi pilihannya namun ditetapkan kepada peraturan yang berlaku.



Dalam pemberian Diklat Jabatan Pegawai, Badan Kepegawaian Daerah yang menjadi **kendala** adalah. Dimana dalam penetapan Diklat Jabatannya tidak ditetapkan atas apa yang menjadi keinginan dari pegawai. Diklat yang diikuti pegawai semuanya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, dengan adanya peraturan ini menjadikan seorang pegawai tidak dapat menentukan sendiri Diklat apa yang menjadi kebutuhan dalam mendukung pelaksanaan tugasnya.

### **Penerapan Sistem Kompetensi dalam Menentukan Karier**

Menurut Kepala Sub Bidang Jabatan dan Karier pegawai, selama ini belum diterapkan sistem kompetensi dalam menentukan karier pegawai. Karier Pegawai Negeri Sipil, ditentukan oleh Baperjakat yang diketuai oleh Sekretaris Daerah. Dalam menentukan karier pegawai, didasarkan pada peraturan yang lama yaitu dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Juncto Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Untuk penerapan sistem kompetensi dalam menentukan karier pegawai, baru akan dilaksanakan pada tahun 2014 mendatang.

Dalam menentukan karier pegawai yang berdasarkan kompetensi ini mempunyai **kendala** yaitu terkait dengan tidak adanya peraturan yang mengatur tentang penerapan sistem kompetensi dalam menentukan karier PNS. Peraturan yang diberlakukan untuk menentukan karier pegawai masih belum ada dan baru akan diberlakukan pada awal tahun 2014. Dengan adanya peraturan yang sebelumnya, maka dalam penetapan Diklat Teknis tidak menggunakan sistem kompetensi. Jadi, dalam Diklat Teknis masih belum jelas dasar penetapannya.

## **PENUTUP**

### **KESIMPULAN**

Pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai, dibagi menjadi dua yaitu pelaksanaan pengembangan kualitas SDM dan pengembangan Karier PNS. Untuk pelaksanaan pengembangan kualitas SDM, tidak ditemui banyak permasalahan. Berbeda dengan pelaksanaan pengembangan karier yang mempunyai permasalahan terutama tidak adanya pembinaan karier pegawai, dan tidak adanya sistem kompetensi dalam kenaikan jabatan.

### **SARAN**

- a. Dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai, diterapkan suatu peraturan yang mengatur tentang penerapan kompetensi dalam setiap penilaian kinerja pegawai, pemberian Diklat teknis, dan dalam penetapan karier pegawai.

- b. Badan Kepegawaian Daerah seharusnya mengusulkan kepada Bupati untuk membuat kebijakan terkait dengan pemberian penghargaan kepada pegawai yang mengikuti Diklat secara antusias dan terus menerus.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Said, M. Mas'ud. 2007. *Birokrasi di Negara Birokratis*. Malang. UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Siagian, P Sondang. 2003. *Filsafat Administrasi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Teguh, Ambar dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Warsito dan Teguh Yuwono, ed. 2003. *Otonomi Daerah: Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*. Semarang. Puskodak UNDIP.