

# **PENATAAN KELEMBAGAAN KEPEGAWAIAN DALAM IMPLEMENTASI DESENTRALISASI MENUJU PROFESIONALISME PEGAWAI NEGERI**

**Wahyu Gia Uliantoro**

STIA LAN Bandung, Jl. Cimandiri 34-38 Bandung, Telp. 022-4220921, 022-4237375

## ***Personnel Institution Restructuring amid Decentralization Implementation toward Professional Civil Servants***

*Decentralization requires professional human resources. As widely known, professional civil servants are very limited in numbers, particularly compared to the number of population to be served. Rightsizing policy is expected to be able to reduce the expectation gap. Furthermore, personnel institution should be restructured in accordance with the demand of decentralization bureaucracy.*

*Key words: restructuring, decentralization, professional*

### **A. PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan pemerintahan dalam kurun waktu satu dasawarsa terakhir ini dihadapkan pada realita untuk mampu menjawab tantangan masyarakat akan terselenggaranya pemerintahan yang bersih, efisien dan efektif dengan aparat yang profesional, netral, dan akuntabel. Hal ini tentunya tidak berlebihan, bila melihat kinerja birokrasi pemerintah dalam kurun waktu yang bersamaan memang dirasakan kurang memberikan kepuasan bagi masyarakat yang seharusnya menikmati pelayanan pemerintah melalui berbagai mekanisme birokrasinya. Selain itu masyarakat juga menghendaki adanya peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintah melalui SDM aparaturnya yang profesional dan akuntabel, sehingga dapat bekerja secara efisien lagi efektif.

Kondisi lain yang tidak kecil perannya dalam mendorong kebijakan penataan kelembagaan kepegawaian di kita adalah dengan terbitnya Undang-Undang 32 Tahun 2004 yang mendorong kita untuk mampu mendukung terselenggaranya kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah dimaksud. Desentralisasi sebagaimana diamanatkan dalam undang-undang tersebut menghendaki penyelenggaraan pemerintahan sebesar-besarnya bermuara di daerah, dengan memperhatikan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki oleh daerah. Termasuk dalam penyerahan kewenangan ini adalah dalam menata dan mengelola kelembagaan kepegawaian di daerah. Itu sebabnya otonomi daerah yang diamanatkan undang-undang mengisyaratkan adanya otorisasi kebijakan dalam memanfaatkan sumber-sumber di daerah, termasuk sumberdaya manusianya.

Kebijakan nasional untuk menyerahkan kewenangan melalui kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah, diharapkan mampu mendorong percepatan pemulihan ekonomi yang dirasakan kurang menggairahkan dunia usaha dalam memacu peningkatan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat di daerah. Sering kita mendengar banyak keluhan dari masyarakat bahwa kebijakan sektor perekonomian dan perdagangan banyak menghambat laju percepatan pertumbuhan ekonomi daerah, namun disisi lain kita juga melihat sifat 'manja' dari sebagian masyarakat bisnis yang berlindung dan memanfaatkan kebijakan-kebijakan sektor dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Tak heran bila kita membaca di media cetak adanya tuntutan dari masyarakat yang menginginkan adanya transparansi dalam pembuatan kebijakan, serta keberpihakan pemerintah dapat dihindari. Pemerintah (daerah) yang demikian dituntut untuk memiliki kualitas sumberdaya manusia yang mumpuni dan professional.

## B. REFORMASI BIROKRASI

Melihat tuntutan dan kinerja birokrasi pemerintahan sekarang ini, telah diambil kesepakatan untuk menyelenggarakan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, efisien dan efektif dengan aparatur yang profesional, yang dapat menyediakan pelayanan secara prima kepada masyarakat. Reformasi birokrasi yang penulis maksud disini adalah penataan kelembagaan dan kepegawaian melalui kebijakan *rightsizing*, artinya dalam menyelenggarakan pemerintahan ini harus melalui wadah kelembagaan yang tepat guna dengan jumlah personil yang lebih rasional. Kebijakan ini tidak diartikan sebagai pengurangan jumlah pegawai, namun akan menghitung ulang jumlah ideal dalam penyelenggaraan pelayanan publik, sehingga tuntutan masyarakat sebagaimana disebutkan sebelumnya dapat dipenuhi. Implikasi dari kebijakan ini akan mendorong pemerintah untuk melakukan penambahan atau pengurangan jumlah jabatan yang ada di suatu organisasi dan penataan jumlah dan kualifikasi pegawai yang ada sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi.

Secara kuantitatif jumlah PNS Indonesia sangatlah kecil bila dibandingkan dengan jumlah penduduk yang harus dilayaninya, dengan komposisi 1,7 % jumlah penduduk saja. Gambaran umum dapat dilihat perbandingan jumlah PNS negara-negara ASEAN dibandingkan dengan jumlah penduduknya sebagai berikut : Vietnam 1,46 % ; Filipina 1,71 % ; Thailand 2,81 % ; Singapura 2,81 % ; dan Brunei Darussalam 12,9 %.

Kebijakan *rightsizing* ini dirasakan urgensinya manakala meluncur kebijakan pemerintah untuk mengangkat seluruh tenaga honorer hingga akhir tahun 2009 kelak, karena:

1. struktur organisasi pemerintah di tingkat pusat dan daerah kurang rasional karena tidak didisain untuk melaksanakan tugas secara efisien dan efektif, namun untuk menampung pegawai yang ada;
2. jumlah dan kualifikasi pegawai yang ada di masing-masing unit kerja tidak sesuai dengan kebutuhan;
3. penerapan "*zero growth*" hanya berhasil mengontrol jumlah pegawai, namun tidak dapat mengatasi masalah "*mismatch*" antara pegawai yang ada dan yang diperlukan;
4. implementasi PP 84/2000 dan membuat struktur organisasi pemerintah di daerah menjadi gemuk;
5. implementasi PP 41/2007 dirasakan lambat dan terkesan untuk ditunda-tunda.

Kebijakan *rightsizing* ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah melalui rasionalisasi kelembagaan dan perbaikan jumlah dan distribusi serta komposisi pegawai, sehingga setiap jabatan yang ada berkontribusi terhadap pencapaian Visi, Misi, dan jabatan-jabatan tersebut diduduki oleh pegawai yang kompeten.

Adapun kebijakan reformasi birokrasi ini menuju sasaran sebagai berikut: pertama, struktur organisasi yang ramping dan efisien; Kedua, SDM aparatur yang profesional, netral, dan akuntabel; Ketiga, sistem pengawasan yang akuntabilitas dan efektif ; Keempat, pelayanan publik yang murah dan berkualitas.

Secara spesifik akan dilihat bagaimana struktur organisasi yang baru mampu mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi secara efisien dan efektif, serta

mampu menghitung jumlah dan kualifikasi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi dimaksud. Oleh karenanya penataan kelembagaan ini hendaknya memperhatikan: (1) visi dan misi organisasi; (2) struktur organisasi; (3) peta jabatan, yang diperoleh melalui analisa jabatan dan klasifikasi jabatan; (4) deskripsi tugas, standar kompetensi, dan persyaratan jabatan; dan (5) seleksi pegawai yang ada. Bagi pegawai yang memenuhi persyaratan dapat langsung dilakukan penempatan, sementara bagi yang kurang memenuhi syarat harus didorong untuk mengikuti program pendidikan dan/atau pelatihan, atau kalau tidak memungkinkan untuk dikembangkan dapat dipensiunkan.

Berdasarkan kebijakan di atas, maka disusunlah langkah-langkah kegiatan yang terdiri atas:

1. Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi;
2. Penyiapan Struktur Organisasi, melalui:
  - a. penetapan tujuan;
  - b. identifikasi kegiatan untuk mewujudkan tujuan;
  - c. pengelompokan kegiatan;
  - d. desain jabatan
3. Penataan Pegawai, melalui :
  - a. penyiapan peta jabatan;
  - b. penyusunan deskripsi, kompetensi dan syarat jabatan;
  - c. seleksi dan penempatan;
  - d. pendidikan dan/atau pelatihan;
  - e. renumerasi.

### **C. PENYUSUNAN KOMPETENSI STANDAR DAN PERSYARATAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Kompetensi merupakan atribut yang dimiliki oleh seorang pegawai, baik yang bersifat profesional maupun personal, yang menentukan keberhasilan pegawai tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal. Menurut Mitrani et al (1994:27): *"A competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job."* Sedangkan menurut Spencer and Spencer (1993:9): *"A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"*. Dari kedua pendapat tsb terlihat bahwa kompetensi berkaitan erat dengan efektivitas kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Lebih lanjut Spencer and Spencer menjelaskan sebagai berikut: (1) *Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behaviour in a wide variety of situations and job tasks;* (2) *Causally related means that a competency causes or predicts behaviour and performance;* dan (3) *Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well and poorly as measured on a specific criterion or standard.*

Selanjutnya Mitrani et al mengatakan bahwa kompetensi dapat terdiri dari beberapa hal sebagai berikut: (1) *Motive: the underlying need or thought pattern that drives, directs, and selects and individual's behaviour; eg the need for achievement;* (2) *Trait: a general disposition to behave or respond in a certain way; for instance with self-confidence, self-control, stress resistance or 'hardiness';* (3) *Self-concept: (attitudes or values) measured by respondent tests that ask people what they value, what they think they do or are interested in doing;* (4) *Content knowledge: of facts or procedures, either technical (how to trouble-shoot a defective computer) or interpersonal (techniques for effective feedback), as measured by respondent tests. Most findings show that content knowledge by itself rarely distinguishes superior from average performers;* (5) *Cognitive*

*and behavioural skills: either covert (eg deductive or inductive reasoning) or observable (eg active listening skills).*

Sedangkan menurut Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003: "Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien". Kemudian dalam Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tersebut dinyatakan pula bahwa kompetensi bagi para pejabat struktural dapat dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang. Kompetensi Dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural. Sedangkan Kompetensi Bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sementara itu menurut UU 20/2003 tentang Sisdiknas, kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup Sikap, Pengetahuan, dan Ketrampilan sesuai dengan standar nasional yang telah disepakati. Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya, unsur-unsur kompetensi terdiri atas: (1) Pengetahuan (*knowledge*); (2) Ketrampilan (*skill*); dan (3) Sikap dan Perilaku (*personality*).

Secara manajemen kompetensi dapat dilihat dari sisi fungsi yang merupakan salah satu instrumen dalam pengelolaan kepegawaian, sekaligus sebagai dasar untuk melaksanakan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam jabatan, penyusunan program pendidikan dan/atau pelatihan, serta untuk menyiapkan sistem penggajian.

Jenis-jenis kompetensi yang akan dikembangkan untuk pegawai negeri di Indonesia meliputi: (1) kompetensi inti, yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi; (2) kompetensi manajerial, yang meliputi wawasan, kepemimpinan, kerjasama, kemampuan mengelola sumberdaya secara efisien dan efektif, dan pengambilan keputusan yang strategik; dan (3) kompetensi teknis/substansi, yang meliputi pengetahuan, ketrampilan serta pengalaman kerja di bidang tertentu, misalnya bidang manajemen keuangan.

Guna menyusun standar kompetensi sebagaimana dimaksud untuk meningkatkan profesionalisme PNS, maka dilakukan: pertama, penyiapan deskripsi tugas dan fungsi dari jabatan yang akan disusun kompetensinya; kedua, penetapan kinerja ideal dari jabatan dimaksud; ketiga, identifikasi kompetensi (pengetahuan kerja, ketrampilan kerja, dan sikap kerja) yang diperlukan untuk mencapai kinerja tersebut; dan keempat, penyiapan kualifikasi pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut (syarat jabatan).

Kompetensi Jabatan Struktural yang harus dimiliki oleh para pejabat dilingkup birokrasi pemerintah hendaknya mengacu kepada pedoman umum sebagai berikut :

- a. komponennya terdiri atas :
  1. kompetensi inti;
  2. kompetensi manajerial;
  3. kompetensi teknis.
- b. prinsip dan proses penyusunannya sama dengan prinsip dan proses yang berlaku untuk jabatan non struktural;
- c. kompetensi manajerial yang generik untuk masing-masing tingkatan eselon.

#### **D. PROFESIONALISME PEGAWAI NEGERI**

Pegawai Negeri pada dasarnya terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat dan daerah, Anggota TNI dan Anggota Kepolisian RI. Berdasarkan UU 43/1999 jo. UU 8/74 dinyatakan bahwa Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara untuk

menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional.

Kebijakan pokok pembinaan PNS yang diberlakukan saat ini adalah :

1. lingkup pembinaan PNS adalah Nasional;
2. pembinaan dan pengembangan PNS berdasarkan Sistem Karir dan Sistem Prestasi kerja dengan titik berat sistem prestasi kerja;
3. standar kompetensi jabatan PNS berlaku Nasional dan berorientasi global;
4. pembentukan perilaku dan etos kerja yang peka terhadap pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

Sejak penggantian UU 15/1974 menjadi Undang-undang 22/1999 dan hingga hingga UU 12/2008, maka disebutkan sistem kepegawaian RI dalam rangka otonomi daerah adalah:

1. Sistem : 'PNS Satu' (unified)
2. Manajemen : Desentralisasi
3. Pengawasan : Dekonsentrasi

Untuk menciptakan pegawai negeri yang profesional, maka disusun langkah-langkah pengembangan pegawai berdasarkan arah kebijakan manajemen kepegawaian yang: netral, profesional, sejahtera, dan akuntabel. Adapun langkah strategis untuk membangun kompetensi pegawai negeri yang profesional adalah dengan mengembangkan sistem pendidikan dan/atau pelatihan pegawai yang berorientasi pada jabatan.

Amanat Undang-undang 43/1999 menegaskan bahwa untuk mencapai efektifitas dan efisiensi yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan/atau pelatihan jabatan PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan. Pendidikan PNS diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja pelaksanaan tugas dengan penekanan pada aspek pengetahuan (*knowledge*), sementara itu pelatihan jabatan diselenggarakan untuk memperoleh dan mengembangkan kompetensi yang lebih menekankan pada pendekatan ketrampilan (*skill*).

Menyadari kompetensi dan profesionalisme PNS yang harus selalu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugasnya, pemerintah sejak 1960 telah merintis membangun sistem pendidikan bagi aparaturnya khusus di bidang administrasi dan manajemen melalui lembaga PTDIAN - Perguruan Tinggi Dinas Ilmu Administrasi Negara, yang sekarang lebih dikenal sebagai STIA LAN.

Pendidikan profesional bagi Pegawai Negeri dirancang untuk mengembangkan kompetensi dari aspek pengetahuan dan juga praktik. Hal ini sangat mendukung dalam memenuhi standar kompetensi yang dirancang oleh pemerintah, guna menjawab tuntutan masyarakat dan mendukung terselenggaranya desentralisasi dan otonomi daerah. Namun demikian, minat dan kesempatan untuk mengikuti pendidikan bagi PNS belum sepenuhnya ditunjang oleh penghargaan atau *civil effect* yang merangsang PNS untuk lebih meningkatkan kompetensinya. Untuk ini sedang dipikirkan oleh pemerintah dalam sistem pendidikan PNS, hal-hal yang akan mendorong peningkatan profesionalismenya.

Pengembangan profesionalisme PNS kelak akan dapat ditempuh melalui pendidikan jangka panjang atau melalui pelatihan jangka pendek dan menengah. Dari masing-masing karakter pengembangan profesi ini akan dibangun *civil effect* yang mampu mengembangkan karir individu maupun institusi. Untuk ini proses peningkatan karir PNS haruslah melalui langkah-langkah konkrit sejak mengenali permasalahan karir, penetapan arah dan fokus pengembangan karir, analisis situasi melalui penilaian kemauan dan kemampuan pribadi, serta mengembangkan kemungkinan dimasa depan

dan menetapkan arah perencanaan dan pelaksanaan peningkatan karir.

## E. PENUTUP

Struktur organisasi pemerintahan di tingkat pusat maupun daerah yang terus menerus meningkat sejak tahun 1970-an, seiring dengan meningkatnya volume pembangunan, ternyata membawa dampak pembagian tugas dan fungsi yang semakin tidak jelas dan pelaksanaan tugas dirasakan tumpang tindih. Kondisi ini telah mendorong inefisiensi penyelenggaraan pemerintahan, dan segera dicarikan jalan keluarnya.

Pelaksanaan UU 22/99 dan PP 84/00 telah mendorong struktur organisasi pemerintah menjadi tambah gemuk di tingkat kabupaten/kota maupun propinsi. Demikian pula struktur organisasi di tingkat pusat juga semakin berkembang, walaupun sebagian tugas dan fungsi yang semula diselenggarakan oleh pusat telah dilimpahkan ke daerah. Hal ini akan menyebabkan kenaikan belanja pegawai, juga sekaligus dapat menimbulkan konflik antara pusat dan daerah.

Sementara itu jumlah pegawai di masing-masing unit kerja masih belum sesuai dengan kebutuhan karena pengadaan pegawai masih belum didasarkan pada perencanaan yang baik. Banyak jabatan yang ada yang sebenarnya kurang terkait dengan tugas dan fungsi unit tersebut. Keberadaan jabatan-jabatan itu tidak ada dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini dikarenakan struktur organisasi di tingkat pusat maupun daerah masih belum didesain berdasarkan visi, misi dan program kerja yang memadai.

Guna mengatasi kekurangan itu pemerintah telah mengambil langkah-langkah kebijakan untuk menata kelembagaan agar penyelenggaraan pelayanan publik lebih efisien dan efektif, didukung oleh pegawai yang profesional. Implementasi UU 32/04 serta PP 41/07 menjadi satu keharusan dan segera, karena melalui koridor Undang-undang itu diharapkan penataan kelembagaan PNS dapat lebih realistis dan efisien, terlepas dari kebijakan populis pemerintah yang mengharuskan mengangkat tenaga honorer menjadi PNS menjelang Pemilihan Umum 2009. Namun demikian untuk menciptakan profesionalisme PNS ini masih perlu dukungan sistem pendidikan dan pengelolaan ketenagaan yang sinergis, agar kualitas pelayanan dapat optimum. Sebagaimana kita ketahui, dewasa ini tercatat 69% dari PNS yang ada berpendidikan SLTA kebawah. Ini berarti pegawai yang masuk dalam kategori terampil dan ahli hanya 25 % dari total 3,995 juta PNS.

Penerapan kebijakan *'zero growth'* (1994-1997) dan *'minus growth'* (1998-2002) hanya mampu mengendalikan jumlah pertumbuhan PNS. Jumlah PNS menjadi turun dari 4.020.220 pada tahun 1995 menjadi 3.542.569 pada tahun 2003. Dan kebijakan ini ternyata juga belum mengatasi persoalan *'mismatch'* antara keahlian yang diperlukan dan keahlian yang ada.

Diharapkan penataan kelembagaan kepegawaian akan berdampak pada peningkatan kinerja birokrasi pemerintah melalui rasionalisasi kelembagaan dan perbaikan jumlah, distribusi dan kualifikasi PNS sehingga semua jabatan yang ada mempunyai kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan setiap jabatan yang ada diduduki oleh pegawai yang profesional dengan kompetensi yang relevan. Oleh karenanya sasaran yang akan dicapai adalah terciptanya struktur organisasi yang rasional, yang disusun berdasarkan visi, misi, dan tujuan organisasai, dengan jumlah PNS yang sesuai dengan beban kerja yang ada di masing-masing instansi, serta adanya penempatan pegawai dalam jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan dimasing-masing jabatan. Dari kesemuanya ini akan mencerminkan adanya kejelasan tugas, wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing pegawai, yang semuanya akan terukur dan akuntabel dapat dipertanggungjawabkan.

Untuk melaksanakan kebijakan ini sewajarnya bila disusun langkah-langkah kegiatan:

1. evaluasi kelembagaan yang diikuti dengan penataan organisasi;
2. pelaksanaan analisis jabatan dan beban kerja;
3. penyiapan peta jabatan dan perhitungan formasi kebutuhan pegawai di setiap instansi/unit kerja;
4. penyusunan profil pegawai menurut jabatan dan kompetensinya di masing-masing instansi;
5. penyiapan *assessment centre*;
6. seleksi terhadap pegawai yang ada;
7. penyiapan pedoman pelaksanaan penataan;
8. pelaksanaan penempatan PNS dalam struktur organisasi yang baru;
9. pelaksanaan pendidikan PNS dan pelatihan jabatan PNS untuk meningkatkan kompetensi ;
10. penyiapan program pengembangan karir PNS yang berbasis kompetensi melalui penataan administrasi kepegawaian dan program pendidikan dan pelatihan jabatan PNS melalui pemberian civil effect yang jelas dan pasti bagi peserta pendidikan dan pelatihan jabatan PNS;
11. penyiapan langkah-langkah kebijakan evaluasi terhadap pelaksanaan penataan kelembagaan dan kepegawaian.

## REFERENSI

- Armstrong M. and Baron A. 1998. *Performance Management The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Daft R.L. 1998. *Organization Theory and Design*, 6<sup>th</sup> ed. Cincinatti-Ohio: South-western College Publishing.
- Fits-enz J. 1984. *How to Measure Human Resources Management*. USA: McGraw-Hill.
- Haynes R.J. 1980. *Organization Theory and Local Government*. London: George Allen & Unwin LTD.
- Hofstede G. 1991. *Culture and Organizations* . London: Harper Collins Publishers.
- Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural
- Milkovich G.T. and John W.B. 1997. *Human Resources Management*. Irwin.
- Mitrani A., Dalziel M., and Fitt D. 1992. *Competency Based Human Resources Management*. London: Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn
- Prawirosentono S. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia–Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Silalahi U. 1999. *Metode dan Metodologi Penelitian*. Bandung: Bina Budaya.
- Spencer L.M and Spencer S.M. 1993. *Competence at Work*. Toronto: John Wiley and Sons Inc.
- Thoha M. 1999. *Perilaku Organisasi–Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- UU 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- UU 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian