

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REKRUITMEN CALON PEGAWAI  
NEGERI SIPIL DALAM PERSPEKTIF GOOD GOVERNANCE**

(Studi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Enrekang Sulawesi Selatan)  
*Implementation of Recruitment Policy Public Servant of Civil Candidate in Perspective  
Good Governance*

*(Study at the Office of Local Officer Body, Enrekang Regency of South Sulawesi)*

Amirullah

Mahasiswa Program Magister IAP, PPSUB

Bambang Santoso H dan Sumartono

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik FIA UB

**ABSTRACT**

This research is conducted to figure out how the process implementation of recruitment policy of civil servant candidate which is frequently in conduction become public focus because the impression a rouse is it become a place for corruption, collusion and nepotism practice. This kind of impression will always emerge activity of levying of civil of public servant candidate it not conducted transparently and accountability. So the principle of openness become very urgent representing one of point in good governance.

The main problems taken as focus in this research are: (1) The role of actor in implementation of recruitment policy of civil public servant candidate covering: announcement, registration, administrative selection, academic test, academic test result inspection, determination the pass of participants and placement. (2) Supporting factor and barrier factor in the implementation of recruitment policy civil public servant candidate. (3) The taken by Government of Enrekang Regency in realizing good governance connection to the recruitment process of civil public servant candidate covering: transparency, information and accountability.

The study used qualitative research method. Data collection using interview technique, and the documentation, with informant selected is local Secretary, for example as the chief of selection committee civil public servant candidate in Enrekang Regency and all off committee members directly involved in committee, Data analysis using interactive analysis model from Milis and Hubermen.

The results obtained in this research are: The role actor in implementing the recruitment policy civil public servant candidate, but in Enrekang Regency. The announcement. The execution still not yet fully transparent or still in limited scale, the deadline of registration which should be 15 days were in fact only 13 days. The lack of clearness of the contain of the announcement caused 353 applicants, do not pass in the administration selection. The academic test is still have character of common knowledge, there is deviling test based on education/majority qualification. The inspection have been conducted according to the ongoing rule. The pass determination the result of inspection pass sent to Regent at the determination meeting. The placement of the civil public servant candidate in to the work unit, some of them were not match with the formation determined by Enrekang Regent before. Stimulus factors (a) accountability of human resource, (b) fund support and material support, (c) the coordination and the involvement of related institutions, (d) the local authority in execute the recruitment. Barrier factors, (a) very short time problem, (b) the committee having trouble in accepting application letter because the were directly brought to the committee secretary and the time had to be verified too.

The effort taken government of Enrekang Regency in realizing good governance related to accordingly the recruitment process of civil public servant candidate covering transparency, information and accountability, can be seen through the decisions of Enrekang Regency about the formation determination and education qualification related to the officer needs analysis, and the until the determination of academic test result had been wide spread through announcement of Enrekang Regent, and also the existence of seriousness in executing entire activity chains of officer levying , so that the target to recruit or fill formation have succeeded.

From this research results it is suggested the following: In order to make the change of society broader to apply, it is better if the announcement, using multi media whether printed media or electronic. It is also the proffering deadline is matched to the on going rule. In term of the test conduction should be better there were material test division according to qualification of education and mayors. It's also better be given an alternative to applicant to usher direct or can also send the application letter through the closest Post officer and Giro. And for the in future government of Enrekang Regency, more improve it's commitment, so that the implementation of those principal really can be felt by society start from the announcement until the final process activity of levying civil public servant candidate.

Keywords: good governance, public servant, recruitment

#### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses implementasi kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang sering kali dalam pelaksanaannya menjadi sorotan masyarakat karena kesan yang timbul adalah menjadi ajang praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Kesan semacam ini akan selalu muncul bilamana dalam kegiatan pengadaan calon pegawai negeri sipil tidak dilakukan secara transparan dan berakuntabilitas. Jadi, prinsip keterbukaan menjadi hal yang sangat urgen yang merupakan salah satu point dalam *good governance*.

Pokok permasalahan yang dijadikan fokus dalam penelitian ini adalah: (1) Peran aktor dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang meliputi: pengumuman, pendaftaran, seleksi administrasi, tes akademik, pemeriksaan hasil tes akademik, penentuan kelulusan peserta tes dan penempatan. (2) Faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil. (3) Upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan *good governance* sekaitan dengan proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang meliputi: transparansi, informasi dan akuntabilitas.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengumpulan data dengan teknik wawancara, dan dokumentasi, dengan penentuan informan awal yang dipilih adalah Sekretaris Daerah, selaku Ketua Panitia Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Enrekang serta seluruh panitia yang terlibat langsung dalam kepanitian. Analisis data menggunakan analisis model interaktif dari Milis dan Huberman.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah: Peran aktor dalam mengimplemetasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang masih belum sepenuhnya transparan atau masih dalam skala yang terbatas, batas waktu pendaftaran yang semestinya 15 hari ternyata hanya 13 hari. Kurang jelasnya isi pengumuman mengakibatkan 353 (tiga ratus lima puluh tiga) pelamar dinyatakan tidak lulus dalam seleksi administrasi. Pelaksanaan tes akademik, masih bersifat pengetahuan umum tidak ada pemilahan tes berdasarkan kualifikasi pendidikan/jurusan. Pemeriksaan

hasil tes, sudah dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku. Penentuan kelulusan, hasil pemeriksaan disampaikan kepada Bupati pada saat rapat penentuan kelulusan. Penempatan calon pegawai negeri sipil ke unit kerja, diantaranya ada yang tidak sesuai dengan formasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Bupati Enrekang.

Faktor Pendukung. (a) sumber daya manusia/aparatur. (b) dukungan dana dan prasarana. (c). koordinasi dan keterlibatan instansi terkait. (d) kewenangan daerah dalam melaksanakan rekrutmen. Faktor penghambat. (a) masalah waktu yang sangat singkat. (b) panitia mengalami kewalahan menerima berkas lamaran karena diantar langsung ke sekretariat panitia dan saat itu juga diverifikasi.

Upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan *good governance* berkaitan dengan proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang meliputi transparansi, informasi dan akuntabilitas. Dapat dilihat melalui keputusan-keputusan Bupati Enrekang tentang penentuan formasi, dan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan yang berkaitan dengan analisa kebutuhan pegawai. Serta pengumuman sampai penentuan hasil tes akademik telah disebarluaskan melalui pengumuman Bupati Enrekang. Adanya kesungguhan dalam melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan pengadaan pegawai, sehingga tujuan untuk merekrut atau mengisi formasi telah berhasil.

Dari hasil penelitian ini disarankan sebagai berikut: Agar kesempatan masyarakat dapat lebih luas untuk mengajukan lamaran sebaiknya pengumuman menggunakan multi media yang ada baik media cetak maupun elektronik. Dan di masa-masa yang akan datang batas waktu pengajuan lamaran disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku. Dalam hal pelaksanaan tes akademik sebaiknya adanya pemilahan materi tes sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan jurusan. Juga sebaiknya diberikan alternatif kepada pelamar untuk mengantar langsung atau dapat juga mengirim berkas lamarannya melalui Kantor Pos dan Giro terdekat. Dan untuk masa-masa yang akan datang Pemerintah Kabupaten Enrekang, lebih meningkatkan komitmennya, sehingga penerapan prinsip tersebut benar-benar dapat dirasakan oleh masyarakat mulai dari pengumuman sampai proses akhir kegiatan pengadaan pegawai negeri sipil.

Kata kunci: pegawai negeri sipil, rekrutmen

## PENDAHULUAN

Implikasi dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 khususnya di bidang kepegawaian adalah pemerintah daerah harus melakukan penataan dan penyiapan sumber daya aparatur melalui suatu perencanaan yang matang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus agar dapat terwujud sosok aparatur yang dapat diandalkan, produktif, kompetitif, responsif dan akuntabel. Rasyid, *et al.* (2002), lebih rinci mengatakan bahwa otonomi daerah juga berarti kesempatan membangun struktur pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan daerah, membangun sistem pola karier politik dan administrasi yang

kompetitif, serta mengembangkan sistem manajemen pemerintahan yang efektif.

Jika peran pemerintah diibaratkan sebagai perahu, maka pegawai diibaratkan sebagai sebuah sekrup dalam mesin yang bergerak sangat teratur. Osborne dan Plastrik (2000), menyatakan, bahwa pegawai adalah sekrap dalam mesin yang bergerak sangat teratur. Pekerjaan mereka dipecah menjadi berbagai fungsi dan diuraikan dengan sangat rinci. Para manajer berpikir, para pekerja menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka. Para pengawas memeriksa pemenuhan tugas.

Ilustrasi Osborne bersama Gaebler dan Plastrik di atas mengisyaratkan betapa besar peran pemerintah dan beratnya tugas pegawai negeri sipil. Karena itulah dalam merekrut tenaga kerja yang akan diangkat

menjadi pegawai negeri sipil harus benar-benar selektif, profesionalisme dan kompetitif serta mengedepankan prinsip-prinsip *good governance*.

Rumusan masalah penelitian: (1) bagaimanakah peran aktor dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang?, (2) apa faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang? (3) bagaimanakah upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan *good governance* berkaitan dengan proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil?

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan tentang:

- a. Peran aktor dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang.
- b. Faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang.
- c. Upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan *good governance* berkaitan dengan proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil.

### KERANGKA KONSEP

Sebelum memahami implementasi kebijakan alangkah baiknya perlu dipahami terlebih dahulu mengenai konsep kebijakan itu sendiri. Dye (1978) (dalam Islamy 2000), mendefinisikan "*is whatever governments chose to do or not to do*" (apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan). Kebijakan publik tersebut meliputi semua tindakan pemerintah dan bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja.

Implementasi kebijakan merupakan aspek penting dari keseluruhan proses

kebijakan. Implementasi kebijakan tidak hanya sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik kedalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi melainkan lebih dari itu, ini menyangkut masalah komplik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan (Wahab 2001).

Kebijakan apapun bentuknya sebenarnya mengandung resiko untuk gagal Hill (1993), membagi pengertian kegagalan kebijakan (*policy failure*) kedalam dua kategori yaitu *non implementation* (tidak terimplemen-tasikan) dan *unsuccessful implementation* (implementasi yang tidak berhasil).

Sedangkan menurut Soenarko (2000), pelaksanaan kebijaksanaan itu dapat gagal, atau tidak membuahkan hasil karena antara lain:

1. Teori yang mendasari dasar pelaksanaan kebijaksanaan itu tidak tepat. Dalam hal ini, maka harus dilakukan *reformulation* terhadap kebijaksanaan pemerintah itu.
2. Sarana yang dipilih untuk dilaksanakan tidak efektif.
3. Sarana itu mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya.
4. Isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar. Di dalam bukunya Palumbo mengemukakan bahwa: *Legislative policy ambiguity is a prime cause to implementation failure* (Ketidakjelasan kebijaksanaan dalam undang-undangan adalah sebab utama kegagalan pelaksanaannya).
5. Ketidakpastian faktor intern dan/ atau faktor ekstern
6. Kebijaksanaan yang ditetapkan itu mengandung banyak lubang.
7. Dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis.
8. Adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (waktu, uang dan sumber daya manusia).

Lebih lanjut Soenarko (2000), mengemukakan faktor-faktor pendukung

keberhasilan pelaksanaan kebijakan adalah:

1. Persetujuan, dukungan dan kepercayaan masyarakat;
2. Isi dan tujuan kebijakan haruslah dimengerti secara jelas terlebih dahulu;
3. Pelaksanaan haruslah mempunyai cukup informasi terutama mengenai kondisi dan kesadaran masyarakat yang menjadi kelompok sasaran;
4. Pemberian tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban yang memadai dalam pelaksanaan kebijakan.

Salah satu upaya pemerintah daerah agar mampu melaksanakan otonomi daerah adalah merekrut tenaga kerja yang dinilai memenuhi syarat sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh organisasi. Sektor aparatur pun tidak kurang pentingnya untuk dibenahi, struktur organisasi dan kewenangan yang melekat padanya memerlukan *brain power* yang sesuai sehingga memungkinkan optimalisasi bekerjanya organisasi (Rasyid 1997).

Sedangkan Setiona (1997), dalam Sedramyanti (2001) bahwa:

“Rekrutmen pegawai adalah masalah yang krusial. Bila proses rekrutmen berjalan baik, diharapkan terjaring calon-calon pegawai bermutu, secara empiris 70 % keberhasilan sumber daya manusia (SDM) sangat tergantung dari kemandapan sistem penerimaan pegawainya. Sebaliknya, bila terjadi kesalahan dalam rekrutmen, pemerintah akan menanggung beban selama masa pegawai negeri sipil (PNS) itu berdinam.”

Istilah yang digunakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang dimaksud dengan pengadaan pegawai negeri sipil dalam peraturan pemerintah tersebut pasal 1 (1) adalah kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong; dan dalam pasal 2 (1) dikemukakan, bahwa pengadaan pegawai negeri sipil dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pe-lamaran,

penyaringan, pengangkatan calon pegawai negeri sipil sampai dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil.

Tenaga kerja adalah merupakan unsur pokok dalam setiap organisasi baik besar maupun kecil. Tanpa tenaga kerja organisasi tidak akan berjalan. Karena tenaga kerjalah maka tujuan organisasi tercapai.

Pengertian tenaga kerja dike-mukakan oleh Hasibuan (2001), yaitu:

“Tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tenaga kerja harus memenuhi persyaratan peraturan pemerintah, seperti batas usia tertentu.”

Menurut Sendarmayanti (2001), mengatakan bahwa:

“Seleksi yang dilaksanakan secara bersaing yang cukup banyak dan dilaksanakan secara terbuka (*open competition*) akan memberikan hasil seleksi yang paling baik di antara semua yang ikut bersaing. Hasil seleksi yang bersaing ditentukan pula oleh mutu dan standar materi yang dipersaingkan yang mempunyai sifat dapat diukur (*measurable*). Unsur ini biasanya berkenaan dengan hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan, pengetahuan, kecakapan, ketrampilan, sikap dan kepribadian.”

Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Ujian Penyaringan (seleksi) bagi pelamar yang memenuhi syarat dilaksanakan oleh suatu panitia yang dibentuk oleh pejabat pembina kepegawaian. Panitia tersebut terdiri dari sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang pejabat, yaitu seorang ketua merangkap anggota, sekretaris merangkap anggota, dan seorang anggota. Apabila jumlah anggota panitia lebih dari 3 (tiga) orang, jumlahnya harus merupakan bilangan ganjil.

Menurut Thoha (1983), dalam administrasi kepegawaian dikenal beberapa

macam sistem, yaitu sistem patronid (*patronage system*), sistem karir (*career system*), dan sistem merit (*merit system*).

Jika macam-macam sistem ter-sebut dikaitkan dengan seleksi untuk mengangkat seseorang menjadi calon pegawai negeri sipil, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Sistem Patronid (*Patronage System*).

Sistem ini biasanya dikenal dengan istilah sistem kawan, karena pertimbangan yang digunakan dalam mengangkat seseorang menjadi calon pegawai negeri sipil adalah berdasarkan kawan.

b. Sistem Karir (*Career System*).

Nainggolan (1987), mengatakan bahwa:

“Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut me-mentukan.”

c. Sistem Merit (*Merit System*).

Sistem ini didasarkan atas ke-cakapan seseorang, sehingga sistem ini dipandang lebih obyektif. Sistem merit ini muncul setelah praktek administrasi kepegawaian yang ber-sifat partisan (*spoil system, nepotism*) dinilai menghalangi upaya organisasi untuk menyediakan dan memanfaatkan tenaga kerja yang berkualitas yang diperoleh secara kompetitif di pasar tenaga kerja.

Menurut *United Nations Development Programme* (UNDP) (dalam LAN 2000), mengajukan karakteristik *good governance*, sebagai berikut:

1. *Participation*. Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi ini dibangun

atas dasar kebebasan berasosiasi dan ber-bicara serta berpartisipasi secara konstruktif.

2. *Rule of law*. Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia.
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.
4. *Responsiveness*. Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba untuk melayani setiap *stakeholders*.
5. *Consensus orientation*. *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan-pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur.
6. *Equity*. Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan, mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
7. *Effectiveness and efficiency*. Pro-ses-proses dan lembaga-lembaga sebaik mungkin menghasilkan sesuai dengan apa yang digariskan dengan sumber-sumber yang tersedia.
8. *Accountability*. Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*.
9. *Strategic vision*. Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan.

Sedangkan menurut Ganie-Rochman (2000) (dalam Widodo 2001), mengemukakan bahwa *good go-vernance* terdapat empat unsur utama yaitu, akuntabilitas (*accountability*), adanya

kerangka hukum (*rule of law*), informasi dan transparansi.

Dalam penelitian ini yang akan dijadikan sebagai pedoman atau tolak ukur keberhasilan *good governance* dalam kaitannya dengan rekrutmen atau pengadaan calon pegawai negeri sipil adalah tranparansi, informasi, dan akuntabilitas.

## METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif karena peneliti ingin memperoleh gambaran yang bersifat umum dan komprehensif serta mendalam mengenai sistem dan mekanisme yang digunakan dalam implemetasi kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang.

### 2. Fokus Penelitian

1. Peran aktor dalam mengimplementasi kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil. Adapun peran aktor meliputi: pengumuman, pendaftaran, seleksi administrasi, ujian tes akademik, pemeriksaan hasil tes, penentuan kelulusan peserta tes dan penempatan.
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang.
3. Upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan *good governace* dengan proses rekrutmen berkaitan calon pegawai negeri sipil, yang meliputi transparansi, informasi dan akuntabilitas.

### 3. Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah Pemerintah Kabupaten Enrekang. Sedangkan yang

menjadi situs penelitian adalah Kantor Badan Kepegawaian Daerah.

### 4. Sumber Data

- a. Nara Sumber (*Informant*). Adapun yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Enrekang, selaku Ketua Panitia.
- b. Dokumen ini beragam bentuk dari yang tertulis secara se-derhana sampai yang lebih lengkap demikian pula halnya dengan arsip yang pada umum-nya berupa catatan-catatan yang tidak formal bila dibanding dengan dokumen.

### 5. Jenis Data

- a. Data Primer  
Data Primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya sebagai informan yang langsung berhubungan dengan fokus penelitian yang berupa kata-kata dan tindakan seseorang yang diamati atau diwawancarai, contoh adalah Sekretaris Daerah, selaku ketua panitia.
- b. Data Sekunder  
Adalah dokumen dan arsip berupa surat-surat keputusan atau laporan kegiatan yang berkaitan dengan masalah rekrutmen dan seleksi yang diadakan di Kabupaten Enrekang sebagai pelengkap data primer.

### 6. Teknik Pengumpulan Data

- a. Teknik Wawancara, teknik ini digunakan untuk memperoleh data-data primer.
- b. Teknik Dokumentasi, teknik ini digunakan untuk memperoleh data sekunder berupa bahan-bahan tertulis, seperti: Peraturan-peraturan perundangan, termasuk kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan fokus penelitian ini.

### 7. Analisis Data

- a. Reduksi data  
Laporan lapangan akan di-reduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari pola atau temanya dan ini berlangsung terus menerus selama proses penelitian berlangsung.
- b. Penyajian data  
Adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
- c. Menarik Kesimpulan  
Verifikasi dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian berlangsung yaitu sejak awal memasuki lokasi dan se-lama proses pengumpulan data.

#### 8. Keabsahan Data

- a. Derajat kepercayaan
  1. *Triangulasi* adalah membandingkan dengan sumber-sumber lain untuk permasalahan yang sama.
  2. Melakukan *peer de briefing* yaitu hasil kajian didiskusikan dengan orang lain yang memiliki pengetahuan tentang pokok penelitian yang diterapkan.
- b. Keteralihan untuk melakukan pengalihan tersebut peneliti berusaha mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks.
- c. Ketergantungan pada tahap ini peneliti mencoba untuk mereplikasi studi atau menguji ulang hasil pengolahan data apakah benar-benar telah reliabel atau belum.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Peran aktor dalam mengimple mentasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang meliputi:
  - a). Pengumuman  
Untuk memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh lapisan masyarakat

dalam rangka menjangring tenaga kerja yang berkualitas, panitia mengumumkan tentang adanya pe-nerimaan calon pegawai negeri sipil yang ditempel di Kantor Bupati Enrekang dan semua Kantor Keca-matan yang ada dilingkup Pemerintah Kabupaten Enrekang. Namun masih dalam skala yang terbatas dan belum menggunakan multi media seperti mengiklankan melalui surat kabar atau Koran.

- b). Pendaftaran  
Jumlah pendaftar sebanyak 2.269 orang dari semua tingkatan pen-didikan. untuk kualifikasi pendidikan Sarjana (S1) semua jurusan berjumlah 1.120 orang, SLTA sebanyak 584 Orang disusul Sarjana Muda (DI, DII dan DIII) sebanyak 307 orang dan terakhir kualifikasi pendidikan SD/ SLTP sebanyak 258 orang.

- c). Seleksi Administrasi  
Sebab-sebab mereka dinyatakan tidak memenuhi syarat atau bahan tidak lengkap adalah:
  1. Ijazah/STTB tidak disahkan oleh pejabat yang berwenang/tidak terlampir.
  2. Formasi tidak ada (tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dengan pengumuman yang ada).
  3. IP tidak cukup.
  4. Usia kurang dari 18 tahun atau lebih dari 35 Tahun.
  5. Kartu Tanda Pencari Tenaga Kerja (AK.1) tidak dilegalisir oleh pejabat yang berwenang dalam hal ini adalah Dinas Tenaga Kerja/Dinas Kesejahteraan Sosial.

Selanjutnya dari 2.269 berkas pelamar, maka yang dinyatakan lulus seleksi administrasi dari berbagai tingkatan kualifikasi pendidikan sebanyak 1.916 berkas lamaran yang terdiri dari SD/SLTP 227 berkas, SLTA Umum dan Kejuruan 444 berkas, DI, DII, DIII. atau Sarjana Muda 277 berkas dan Sarjana (S1) 968 berkas lamaran.

- d). Ujian Tes Akademik



Tes akademik adalah merupakan salah satu rangkaian kegiatan dari proses seleksi calon pegawai negeri sipil yang dimaksudkan untuk me-ngetahui tingkat pengetahuan dan kemampuan dari masing-masing pe-lamar, sehingga dapat dihasilkan calon pegawai yang benar-benar berkualitas sebagaimana yang diharapkan oleh semua jenis organisasi. Hanya saja dalam ujian tes akademik masih bersifat pengetahuan umum tanpa adanya pemilahan tes berdasarkan kualifikasi pendidikan dan jurusan.

e). Pemeriksaan Hasil Tes.

Sesuai dengan ketentuan dalam PP No. 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang dalam penjelasannya pada Pasal 7 (2) huruf e mengatakan bahwa lembaran jawaban diperiksa oleh sekurang-kurangnya 2 (dua) orang pemeriksa.

f). Penentuan Kelulusan Peserta Tes

Rapat ini dihadiri oleh semua panitia inti dan tim pemeriksa dari Badan Kepegawaian Negara Regional IV Makassar. Dalam rapat tersebut dicocokkan hasil pemeriksaan yang telah diberi kode tertentu dengan guntingan nama dan nomor tes yang bersangkutan dan perengkingan for-masi berdasarkan kualifikasi pendidikan.

g). Penempatan

Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi dan akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Untuk pelamar yang dinyatakan lulus dalam seleksi penerimaan diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil. Surat Keputusan pengangkatan sebagai calon pegawai negeri sipil dikeluarkan oleh Bupati Enrekang berdasarkan surat nota persetujuan dari Badan Kepegawaian Negara Regional IV Makassar.

A. Faktor-Faktor Pendukung

1. Sumber Daya Manusia/Aparatur.
2. Dukungan sumber dana APBD TA. 2002.
3. Koordinasi dan keterlibatan instan-si terkait.
4. Kewenangan daerah dalam pelaksanaan rekrutmen.

B. Faktor-Faktor Penghambat

1. Segi waktu yang sangat terbatas.
2. Karena kebijakan yang tempuh dengan mengantar langsung berkas lamarannya sehingga panitia terlalu sibuk dan kewalahan untuk melayani para pelamar.
3. Upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan *good governance* berkaitan dengan proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang meliputi transparansi, informasi dan akuntabilitas.

Beberapa upaya ditempuh sesuai dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas tersebut adalah dilaksanakannya proses rekrutmen sesuai dengan ketentuan yang berlaku walaupun dalam beberapa hal masih belum sepenuhnya sebelumnya, seperti telah dikemukakan, namun mulai dari kegiatan penyebarluasan pengumuman sampai ke kecamatan-kecamatan dan pelosok-pelosok desa telah mencerminkan adanya komitmen untuk mewujudkan prinsip-prinsip *good governance*.

**Pembahasan Umum**

Peran aktor dalam mengimplemetasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang. Adapun peran aktor meliputi:

a). Pengumuman

Fakta dilapangan menunjukkan bahwa penyebarluasan pengumuman telah sampai di Kecamatan-Kecamatan. Namun masih hanya sebatas lingkup Kabupaten Enrekang. Dan belum menggunakan multi media yang ada, seperti menyebarluaskan

pengu-muman melalui koran atau surat kabar yang mempunyai jangkauan lebih luas sampai ke kabupaten/kota lain yang ada di Sulawesi Selatan.

b). Pendaftaran

Sesuai dengan ketentuan yang dicantumkan dalam isi pengumuman Bupati berkenaan dengan penerimaan surat lamaran dimana pelamar harus mengantar langsung surat lamarannya ke sekretariat panitia Badan kepe-gawaian Daerah. Oleh karena itu, sebaiknya diberikan kebebasan bagi para pelamar untuk mengirim berkas lamarannya baik melalui Kantor Pos dan Giro terdekat atau dapat pula diantar langsung ke Badan Kepe-gawaian Daerah selaku sekretariat panitia.

c). Seleksi Administrasi

Banyaknya pelamar yang dinya-takan tidak lulus administrasi tersebut mengindikasikan bahwa pengumuman yang disebarluaskan ke masyarakat tidak dibuat dengan bahasa yang jelas dan mudah dipahami oleh masyarakat dan ini berarti tingkat transparansi masih kurang karena suatu informasi dikatakan transparan apabila informasi itu mampu dipahami dengan baik oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan prinsip rekrutmen dalam sistem merit yang mengharuskan pengumuman dibuat dengan menggunakan bahasa yang jelas dan dapat dipahami oleh masyarakat.

d). Ujian Tes Akademik

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaannya tidak demikian karena materi ujian hanya pengetahuan yang bersifat umum tidak ada pemilihan tes berdasarkan jenis pendidikan/jurusan. Oleh karena itu, kedepan diharapkan sebaiknya tes ini dipilah-pilah sesuai kualifikasi pendidikan / jurusan agar kita betul-betul akan mendapatkan tenaga kerja yang *qualified* dibidangnya masing-masing.

e). Pemeriksaan hasil tes

Dalam rangka menjamin obyektifitas tersebut, metode pemeriksaan yang digunakan di Kabupaten Enrekang adalah

dengan menggantung nama dan nomor tes peserta pada lembar jawabannya dan kemudian memberikan kode tertentu oleh tim pemeriksa yang benar-benar dapat dipercaya bisa memegang rahasia. Selanjutnya lembar jawaban yang telah diberi kode tersebut lalu diperiksa oleh tim pemeriksa. Antara sesama tim pemeriksa tidak boleh ada kerja sama untuk meluluskan seseorang.

f). Penentuan Kelulusan Peserta Tes

Rapat ini dihadiri oleh semua panitia. Hanya saja rapat ini sifatnya tertutup sehingga memungkinkan orang berpendapat bahwa hal ini dapat diatur atau tawar-menawar untuk meluluskan kerabat dekat atau sanak famili sehingga kurang transparansi dan obyektifitas.

Seharusnya kedepan dalam rapat penentuan kelulusan sebaiknya dapat dihadiri oleh siapa saja bahkan peserta tes sekalipun atau tim pemantau independen agar isu-isu yang selama ini beredar di tengah masyarakat bahwa penerimaan pegawai selalu menjadi ajang praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dapat diminimalisasikan, sehingga keterlibatan tim pemantau independen atau pelibatan partisipasi masyarakat (LSM) dapat lebih menjamin obyektifitas hasil seleksi calon pegawai negeri sipil dimasa mendatang.

g). Penempatan

Dari fakta dilapangan ditemukan bahwa penempatan calon pegawai negeri sipil masih ada yang tidak sesuai dengan formasi yang telah ditetapkan sebelumnya dan kurang memperhatikan prioritas tingkat kebutuhan akan pengadaan dari masing-masing unit kerja yang ada pada instansi lingkup Pemerintah Kabupaten Enrekang. Adapun salah satu penyebabnya adalah kurang tepatnya penempatan calon pegawai negeri sipil disini karena masih ditempatkannya pegawai baru pada unit kerja tersebut padahal unit kerja tersebut sudah ideal jumlah pegawainya, sedangkan pada unit kerja yang lain masih lebih membutuhkan penambahan pegawai baru.

## A. Faktor-Faktor Pendukung.

1. Sumber Daya Manusia/Aparatur;
2. Dukungan sumber dana/prasarana;
3. Koordinasi dan keterlibatan Instansi terkait;
4. Kewenangan daerah dalam pelaksanaan rekrutmen;

## B. Faktor-Faktor Penghambat

Faktor penghambat yang ditemukan dalam penelitian ini adalah waktu yang sangat singkat oleh karena itu kedepan pentingnya masalah waktu diperhitungkan dan juga berkas la-maran peserta sebaiknya ada alter-natif dapat dibawah langsung atau dikirim melalui kantor Pos dan Giro terdekat sehingga antara panitia dan pelamar dari segi waktu dapat lebih efisien.

Upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan *good governance* berkaitan dengan proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang meliputi transparansi, informasi dan akuntabilitas.

Beberapa upaya yang ditempuh oleh pemerintah Kabupaten Enrekang sehubungan dengan adanya kebijakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai negeri sipil, dapat dilihat dari beberapa kebijakan yang telah dikeluarkan antara lain:

1. Keputusan Bupati Enrekang Nomor 449 A Tahun 2002 tanggal 19 Agustus 2002 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Enrekang Tahun Anggaran 2002.
2. Keputusan Bupati Enrekang Nomor 537 Tahun 2002 tanggal 9 November 2002 tentang Perubahan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Enrekang T A 2002.
3. Pengumuman Bupati Enrekang No. 02/PP-CPNSD/X/2002 tanggal 19 Oktober 2002 tentang Peng-umuman Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Enrekang.
4. Pengumuman Bupati Enrekang No.03/PP-CPNSD/X/2002 tanggal 23 Oktober 2002 tentang Penye-suaian Jadwal Pengumuman CPNSD Kabupaten Enrekang.
5. Surat Edaran Bupati Enrekang Nomor 800/747/BKD/2002/ tanggal 7 November 2002 tentang ke-butuhan khusus bagi pelamar yang telah berusia 35 tahun s/d 40 tahun pada tanggal 1 Desember 2002 dapat mengikuti seleksi CPNSD Tahun Anggaran 2002. Keputusan Bupati Enrekang.
6. Keputusan Bupati Enrekang Nomor 456 A Tahun 2002 tanggal 2 September 2002 tentang Pembentukan Panitia Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Enrekang Tahun Anggaran 2002.
7. Keputusan Bupati Enrekang Nomor 10/PP-CPNS/XI/2002 tang-gal 16 November 2002 tentang Penye-lenggaraan dan Penunjukan Ko-ordinator Pengawas Tes Aka-demik pada Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Enrekang Tahun Anggaran 2002.
8. Pengumuman Bupati Enrekang No. 800/672.A /BKD/2002 tanggal 8 Oktober 2002 tentang Laporan Rencana Pelaksanaan/Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Enrekang Tahun Anggaran 2002.
9. Pengumuman Bupati Enrekang Nomor 800/771/BKD/2002 tanggal 11 November 2002 tentang Laporan Hasil Seleksi Administrasi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Enrekang untuk Tahun Anggaran 2002.
10. Keputusan Bupati Enrekang Nomor 557 tahun 2002 tanggal 26 November 2002 tentang Pene-tapan Hasil Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah (CPNSD) Kabupaten Enrekang Tahun Anggaran 2002.
11. Surat Keputusan Bupati Enrekang Nomor 11 s/d 151 Tahun 2003 tanggal

15 Januari 2003 tentang Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Enrekang Tahun Anggaran 2002.

12. Surat Perintah Bupati Enrekang No. 800/127A/BKD/2003 tanggal 10 Maret 2003 untuk Melaksanakan Tugas Pada Unit Kerja Lingkup Pemerintah Kabupaten Enrekang.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

1. Peran aktor dalam mengimplemen tasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang, meliputi:
    - a. Pengumuman, telah didasarkan pada ketentuan yang berlaku, namun pelaksanaannya masih belum sepenuhnya transparan atau masih dalam skala yang terbatas. Hal ini terindikasi dari pengumuman yang belum disebarluaskan dengan memanfaatkan multi media yang ada.
    - b. Pendaftaran, batas waktu pen-daftaran yang semestinya 15 hari sesuai dengan Peraturan Pe-merintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, ternyata batas waktu pendaftaran hanya diberikan 13 hari.
    - c. Seleksi administrasi, kurang jelas-nya Isi pengumuman meng-akibatkan 353 (tiga ratus lima puluh tiga) pelamar dari jumlah keseluruhan 2.269 (dua ribu dua ratus enam puluh sembilan) pe-lamar dinyatakan tidak lulus dalam seleksi administrasi. Hal ini menyebabkan kurangnya peluang untuk dipilh tenaga kerja yang berkualitas yang dibutuhkan dalam organisasi.
    - d. Ujian tes akademik, dalam pe-laksanaannya sudah didasarkan pada ketentuan yang berlaku, hanya saja materi ujian masih bersifat penge-tahuan umum tidak ada pemilahan tes (pengetahuan teknis) berdasarkan kualifikasi pendidikan/jurusan seba-gaimana isi pengumuman Bupati Enrekang.
  - e. Pemeriksaan hasil tes, sudah dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku.
  - f. Penentuan kelulusan, setelah hasil pemeriksaan tes akademik dilak-sanakan oleh Tim Pemeriksa dari Badan Kepegawaian Negara Regional IV Makassar, maka hasil pemeriksaan disampaikan kepada Bupati pada saat rapat penentuan kelulusan untuk menentukan siapa-siapa pelamar yang dinya-takan lulus dalam seleksi calon pegawai negeri sipil.
  - g. Penempatan calon pegawai negeri sipil ke unit kerja lingkup Pe-merintah Kabupaten Enrekang yang dinyatakan lulus dalam seleksi, diantaranya masih ada yang tidak sesuai dengan formasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Bupati Enrekang.
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang.
    - a. Faktor Pendukung, tersedianya sumber daya manusia khususnya aparatur pelaksana yang cukup berkualitas dan berpengalaman di bidangnya, di tambah dengan dukungan dana yang cukup yang sebelumnya telah di anggarkan dalam APBD Kabupaten Enrekang Tahun Anggaran 2002, serta ke-terlibatan dan koordinasi instansi terkait, yang tidak kalah pentingnya adalah kewenangan daerah untuk melaksanakan sendiri kebijakan rekrutmen.
    - b. Faktor penghambat yang dirasa-kan oleh panitia dalam mengim-plementasikan kebijakan re-krutmen adalah masalah waktu yang sangat singkat, dimana tahap demi tahapan kegiatan harus tepat waktu, sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Di-samping itu panitia mengalami

kewalahan menerima berkas lamaran karena langsung diverifikasi saat itu juga, seketika lamaran itu dimasukkan ke se-kretariat panitia.

3. Upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan *good governance* berkaitan dengan proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang meliputi:
  - a. Transparansi, adapun upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam mewujudkan prinsip transparansi dapat dilihat melalui keputusan-keputusan Bupati Enrekang tentang penentuan formasi, dan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan yang berkaitan dengan analisa kebutuhan pegawai.
  - b. Informasi, hal ini berkaitan dengan pemberian informasi secara luas kepada masyarakat tentang segala hal yang berkenaan dengan proses rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang dimulai dari pengumuman sampai penentuan hasil tes akademik telah disebarluaskan melalui pengumuman Bupati Enrekang.
  - c. Akuntabilitas Pemerintah Kabupaten Enrekang dalam melakukan rekrutmen dan seleksi calon pegawai negeri sipil telah adanya kesungguhan dalam melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan pengadaan pegawai, sehingga tujuan untuk merekrut atau mengisi formasi telah berhasil.

#### Saran-saran

Agar implementasi kebijakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil yang dilaksanakan di Kabupaten Enrekang dapat berjalan efektif dan efisien, disarankan sebagai berikut:

- a. Agar kesempatan masyarakat dapat lebih luas untuk mengetahui tentang adanya rekrutmen atau penerimaan pegawai sebaiknya pengumuman menggunakan multi media yang ada

yakni mengiklankan adanya lowongan kerja di surat kabar, seperti koran Fajar atau Pedoman Rakyat lokal Sulawesi Selatan.

- b. Untuk menyeleksi pelamar yang benar-benar *qualified* serta untuk mengurangi kemungkinan pelamar tidak lulus seleksi administrasi, maka diharapkan agar di masa-masa yang akan datang batas waktu pengajuan lamaran disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku, yaitu 15 hari dan pengumuman hendaknya dibuat dengan jelas dan dapat dipahami oleh masyarakat.
- c. Untuk materi tes akademik yang selama ini hanya berdasarkan pada pengetahuan umum, agar di masa yang akan datang sebaiknya adanya pemilahan materi tes sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan jurusan guna mendapatkan pegawai yang betul-betul berkualitas dibidangnya masing-masing.
- d. Agar pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil dapat lebih tertib pada masa yang akan datang sebaiknya diberikan alternatif kepada pelamar untuk mengantar langsung atau dapat juga mengirim berkas lamarannya melalui Kantor Pos dan Giro terdekat.
- e. Agar penerapan prinsip-prinsip *good governance* khususnya prinsip transparansi, informasi dan akuntabilitas dalam proses pengadaan calon pegawai negeri sipil dapat terwujud, diharapkan untuk masa-masa yang akan datang Pemerintah Kabupaten Enrekang, lebih meningkatkan komitmennya, sehingga penerapan prinsip tersebut benar-benar dapat dirasakan oleh masyarakat mulai dari pengumuman sampai proses akhir kegiatan pengadaan pegawai negeri sipil. Dilihat dari komponen yang terlibat, maka proses pengadaan calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Enrekang masih berpola *governance* (belum *governance*) karena yang berperan hanya sektor pemerintah.

Oleh karena itu diharapkan kedepan agar sektor-sektor yang terlibat bukan hanya sektor pemerintah, tapi juga sektor swasta dan masyarakat. Pemerintah diharapkan hanya sebatas berperan sebagai fasilitator, sektor swasta dan lembaga independen ikut dilibatkan dalam proses pelaksanaannya, dan juga masyarakat diharapkan aktif dalam memantau proses pelaksanaannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. 2001. Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hill, L.B. dan Hebert. F.T. 1993. Essentials of Publics Administration. Massachusetts Dusbury Press.
- Hasibuan, P.S. Malayu. 2001 Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Islamy, M. Irfan. 2000. Prinsip-Prinsip Kebijakan Negara. Bumi Aksara, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). 2000. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta.
- Nainggolan. 1987. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Cetakan Ke-11, Pertja, Jakarta.
- Osborne, David dan Peter Plastrik. 2000. Memangkas Birokrasi Lima: Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha. Lembaga Manajemen PPM. dan Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Rasyid, M. Ryaas. 1997. Pembangunan Pemerintahan Me-masuki Abad 21. Yasrif Watanpone, Jakarta.
- Rasyid, M. Ryaas, Afan Gaffar dan Syauckani.HR. 2002. Otonomi Daerah, Dalam Negara Ke-satuan. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Mandar Maju, Bandung.
- Soenarko. 2000. Public Policy, Pengertian Pokok Untuk Memahami dan Analisis Kebijakan Pemerintah, Airlangga, University Press. Surabaya.
- Thoha, Miftah. 1983. Administrasi Kepegawaian Daerah. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Widodo, Joko. 2001. Good Governance, Telaah dari Dimensi, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi, Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Insan Cendikia, Surabaya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan
- Pemerintah No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.