

# **Promosi Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate**

**Hidayat Fatum**

**Femmy. M. G. Tulusan**

**Novie A. Palar**

## **Abstract:**

The purpose of this research is to find out how the promotion of CIVIL SERVANTS in the Office of the Civil Service Agency in the area of structural Ternate city. This study uses qualitative methods. Informant this study as much 6 officials/employees at BKD, i.e.: Secretary (1 person), head (2), the head of the subfields (1 person), CIVIL SERVANTS ever in the promotion (1 person), and CIVIL SERVANTS have never been in the promotion (1 person). Data collection techniques used are interviews. Data analysis was done with a qualitative analysis techniques, interactive analysis models from Miles and Huberman. Based on research results drawn conclusion: (1) requirements for the promotion of structural officials (i.e. rank/category, educational level, work achievement, competency, training, structural seniority, experience, and age) applied with a fairly consistent and objective enough. (2) Promotion of structural officials also consider it pretty consistently and fairly objective factor of dedication and loyalty, and morality. Shove off from the results of this research, suggested: (1) forward, the process of the promotion of structural officials at BKD Ternate city be done openly through the term of the auction system was implemented in some areas. (2) Team Baperjakat be more rigorous and objective selection process in the promotion of CIVIL SERVANTS in the structural position in accordance with the mandate of the ACT. No. 5 Year 2014.

**Keywords:** Promotion Of Civil Servants, The Structural Position

## **PENDAHULUAN**

Di BKD Kota Ternate terdapat sebanyak 15 jabatan struktural yaitu 1 jabatan eselon IIB (Kepala Badan), 1 jabatan eselon IIIA (Sekretaris Badan), 4 jabatan eselon IIIB (Kepala Bidang), 9 jabatan eselon IVA (Kasubag dan (Kasubid). Dari prasurvei menunjukkan bahwa fenomena umum masalah promosi PNS pada jabatan struktural tersebut masih dapat ditemui pada BKD Kota Ternate, dimana promosi pegawai pada jabatan struktural masih belum sepenuhnya dilakukan dengan obyektif. Hal tersebut ditunjukkan oleh masih adanya beberapa jabatan struktural (kepala bidang, kepala sub bidang, kepala sub bagian) yang tidak sepenuhnya memenuhi persyaratan yang

ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 dan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 terutama persyaratan prestasi kerja dan pendidikan dan pelatihan (diklat) serta senioritas. Promosi dalam jabatan struktural juga belum dilaksanakan melalui proses seleksi terbuka sebagaimana amanat UU. No.5 Tahun 2014. Indikasi permasalahan tersebut menarik untuk dilakukan penelitian tentang promosi PNS dalam jabatan struktural di Badan Kepegawaian Daerah.

## **Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang masalah di atas nampak bahwa walaupun ketentuan mengenai promosi PNS dalam jabatan struktural sudah diatur dengan jelas dan tegas di dalam peraturan perundangundangan, namun dalam kenyataan masih ada permasalahan yang dapat menunjukkan promosi PNS dalam jabatan struktural belum sepenuhnya dilakukan atas dasar pertimbangan obyektif dan adil sesuai persyaratan yang sudah ditentukan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana promosi PNS dalam jabatan struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate ?”

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Konsep Promosi Jabatan**

Promosi (*promotion*) merupakan salah satu langkah dari proses manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. Promosi merupakan salah satu bagian dari kegiatan penempatan, pemindahan, atau pemeliharaan pegawai. Seperti dikatakan oleh Stoner dan Wankel (2000), pemindahan pegawai adalah suatu pergeseran seseorang pegawai dari satu jabatan, tingkatan organisasi, atau tempat ke jabatan, tingkatan, atau tempat lain. Dua jenis pemindahan yang umum adalah : (1) “promosi”, yaitu suatu pergeseran ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi; dan (2) “pemindahan lateral”, yaitu suatu pergeseran dari suatu posisi ke posisi yang lain pada tingkatan yang sama.

Siagian (2000) mengatakan bahwa pertimbangan senioritas ini ditempuh oleh

organisasi untuk dasar promosi adalah : (1) sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi; (2) penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan memperbandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan; dan (3) mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi. Namun demikian promosi atas dasar senioritas belum ini mempunyai kelemahan terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif atau paling mampu bekerja (Siagian, 2000, Hasibuan 2006, Martoyo, 2000).

Stoner dan Wankel (2000) mengatakan bahwa ada dua aspek utama struktur organisasi yaitu : (1) pembagian kerja dan (2) departementalisasi. Pembagian kerja merupakan pemecahan suatu tugas kerja sehingga setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab atas dan melaksanakan seperangkat kegiatan yang terbatas dan bukan keseluruhan tugas (Stoner dan Wankel, 1996). Bagan organisasi menggambarkan lima aspek struktur organisasi yang utama (Stoner dan Wankel, 2000), yaitu sebagai berikut :

1. Pembagian kerja. Setiap kotak mewakili tanggung jawab seseorang atau subunit untuk bagian tertentu dari beban kerja organisasi.
2. Pemimpin dan Bawahan. Garis tebal menunjukkan garis komando (siapa melapor kepada siapa).
3. Jenis kerja yang dilaksanakan. Label atau uraian kotak-kotak menunjukkan tugas-

tugas kerja organisasi atau bidang-bidang tanggung jawab yang berbeda-beda.

4. Pengelompokan bagian-bagian kerja. Keseluruhan bagan menunjukkan dasar pembagian aktivitas organisasi.
5. Tingkat manajemen. Sebuah bagan tidak hanya menunjukkan pemimpin dan bawahan secara perorangan tetapi juga hierarki manajemen secara keseluruhan. Semua orang yang melapor kepada orang yang sama berada pada tingkatan manajemen yang sama.

### **Promosi PNS Dalam Jabatan Struktural**

Undang-Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999, menyebutkan pengertian “jabatan” adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu organisasi Negara. Jabatan dalam instansi pemerintah adalah “jabatan karier” yaitu jabatan yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Negeri yang telah beralih status sebagai Pegawai Negeri Sipil. Jabatan karier dapat dibedakan atas dua jenis yaitu : jabatan struktural dan jabatan fungsional. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menyebutkan asanya tiga jabatan PNS/ASN yaitu : jabatan administrasi (struktural), jabatan fungsional, dan jabatan pimpinan tinggi. Jabatan administrasi/struktural adalah sekelompok jabatan yang berisi tugas dan fungsi berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi tugas dan fungsi berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian

dan keterampilan tertentu. Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Sedarmayanti (2009) menjelaskan bahwa jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi; sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi tetapi dari sudut fungsinya diperlukan oleh organisasi.

Promosi atau pengangkatan PNS dalam jabatan merupakan gabungan/kombinasi antara promosi yang didasarkan pada prestasi kerja dan senioritas. Hal itu secara tegas ditetapkan di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang menyebutkan bahwa “pembinaan PNS dilakukan dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja; dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan pegawai negeri sipil. Dalam hal pembinaan kenaikan pangkat, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karier (Penjelasan Umum UU.No.43/1999).

Adapun persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural menurut PP. 13 Tahun 2002, dan Keputusan Kepala BKN No. 13 Tahun 2002, adalah sebagai berikut :

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil. CPNS tidak dapat menduduki jabatan struktural karena masih dalam masa percobaan dan belum mempunyai

- pangkat. Anggota TNI dan POLRI tidak dapat menduduki jabatan struktural karena tidak berstatus sebagai PNS.
2. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan. PNS yang telah memiliki pangkat satu tingkat lebih rendah dari jenjang pangkat untuk jabatan struktural tertentu, dipandang telah mempunyai pengalaman dan/atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatannya.
  3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
  4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun. Apabila setiap unsur yang dinilai sekurang-kurangnya bernilai baik dalam jangka waktu dua tahun terakhir, maka pegawai yang bersangkutan memenuhi salah satu persyaratan untuk dapat dipertimbangkan diangkat dalam jabatan struktural.
  5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.
  6. Sehat jasmani dan rohani. Sehat jasmani diartikan bahwa secara fisik seorang PNS tidak dalam keadaan sakit-sakitan, sehingga mampu melaksanakan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Sedangkan sehat rohani diartikan bahwa secara rohani seorang PNS tidak dalam keadaan terganggu mental atau jiwanya, sehingga mampu berpikir baik dan rasional.
  7. Disamping keenam persyaratan tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :
    - a. Senioritas dalam kepangkatan. Ini digunakan apabila ada dua orang atau lebih PNS yang telah memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan struktural semuanya memiliki persyaratan yang sama.
    - b. Usia. Dalam menentukan prioritas dari aspek usia harus mempertimbangkan faktor pengembangan dan kesempatan yang lebih luas bagi PNS melaksanakan suatu jabatan struktural. Dengan demikian yang bersangkutan memiliki cukup waktu untuk menyusun dan melaksanakan rencana kerja, serta mengevaluasi hasil kerjanya.
    - c. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) merupakan pendidikan yang harus diikuti oleh PNS yang telah atau akan diangkat dalam jabatan struktural. PNS yang diangkat dalam jabatan struktural belum mengikuti dan lulus Diklatpim sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib

mengikuti dan lulus Diklatpim selambat-lambatnya 12 (duabelas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik. Sehubungan dengan persyaratan dari segi Diklatpim ini, PP No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS menetapkan tingkatan Diklatpim yaitu : (1) Diklatpim Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV; (2) Diklatpim Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III; (3) Diklatpim Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II; dan (4) Diklatpim Tingkat I untuk jabatan Struktural Eselon I.

- d. Pengalaman jabatan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Apabila terdapat beberapa calon pejabat struktural, maka pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak dan memiliki korelasi jabatan dengan jabatan yang akan diisi, lebih layak untuk dapat dipertimbangkan.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, tingkat eksplanasi, dan jenis data. Sesuai dengan tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui efisiensi administrasi perkantoran, maka metode

yang cocok digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

Moleong (2009) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian (misalnya perilaku, persepsi, tindakan, dan lainnya), secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berpijak dari realitas atau peristiwa yang berlangsung di lapangan; data dituangkan secara deskriptif dalam bentuk laporan dan uraian.

### **Fokus Penelitian**

Fokus dalam penelitian ini adalah promosi PNS dalam jabatan struktural, yaitu pengangkatan atau penempatan PNS dalam jabatan struktural tertentu atau promosi ke jabatan struktural yang lebih tinggi. Fokus penelitian tersebut diamati dari obyektivitas dalam melakukan promosi sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti : pangkat, kompetensi jabatan, kualifikasi (pendidikan formal dan diklat jabatan), pengalaman jabatan, dan persyaratan obyektif lainnya seperti prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama.

### **Informan Penelitian**

Adapun informan dalam penelitian ini diambil dari pejabat struktural dan pegawai staf/pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate. Jumlah seluruh informan yang berhasil

diwawancarai ada sebanyak 6 orang dengan perincian sebagai berikut :

- 1) Kepala/Sekretaris BKD  
: 1 orang;
- 2) Kabid Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi  
: 1 orang;
- 3) Kepala Bidang Informasi & Data Kepegawaian  
: 1 orang;
- 4) Kepala Sub Bidang Mutasi dan Pensiun  
: 1 orang;
- 5) Pegawai yang pernah dipromosi  
: 1 orang;
- 6) Pegawai yang belum pernah dipromosi  
: 1 orang.

### **Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data tersebut digunakan dengan pertimbangan : (1) menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak; (2) metode ini bertujuan menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden, dan (3) metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong, 2009).

- (1) Wawancara ; digunakan untuk mengumpulkan data primer dari informan yang terpilih. Dalam melakukan wawancara ini digunakan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan terlebih dahulu.
- (2) Observasi; yaitu melakukan pengamatan secara langsung peristiwa yang berkaitan dengan obyek/variabel/fokus yang diteliti, guna melengkapi data primer hasil wawancara.
- (3) Studi dokumentasi; yaitu melakukan mengumpulkan data sekunder sebagai pelengkap data primer. Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan menghimpun dan menelaah data yang telah tersedia di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate.

### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif, sehingga data yang terkumpul dalam penelitian ini diolah dan dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan kata-kata yang disusun ke dalam teks yang diperluas. Dalam hal ini teknis analisis kualitatif yang digunakan ialah model analisis interaktif dari Miles dan Huberman.

Adapun langkah-langkah analisis data yang dimaksudkan yaitu terdiri dari : pengumpulan data (*data collection*), dilanjutkan dengan reduksi data (*data reduction*) , penyajian data (*data display*), dan berakhir pada penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa promosi PNS dalam jabatan struktural pejabat structural mengacu atau berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, dan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak pegawai negeri sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi Negara. Sedangkan tingkatan dari jabatan struktural itu disebut Eselon, yaitu Eselon tertinggi adalah Eselon Ia sampai Eselon terendah yaitu Eselon V. Menurut ketentuan PP.41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (pasal 35) bahwa jabatan struktural tertinggi di Daerah Kabupaten/Kota adalah jabatan struktural Eselon IIa (Sekretaris Daerah). Kepala Dinas dan Kepala Badan merupakan jabatan structural Eselon IIb.

Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Ternate terdapat sebanyak 17 (tujuhbelas) Jabatan Struktural, yang terdiri dari : 1 (satu) jabatan struktural eselon IIb (yakni Kepala Badan), kemudian 1 (satu) jabatan struktural eselon IIIa (Sekretaris Badan), 4 (empat) jabatan struktural eselon IIIb (para Kepala Bidang), dan 11 (sebelas) jabatan struktural eselon IVa (para Kepala Sub-Bagian dan Kepala Sub-Bidang). Semua jabatan struktural/eselon tersebut sudah terisi oleh pejabat definitif.

Peneelitan ini melihat apakah promosi PNS dalam jabatan struktural dilaksanakan/diterapkan secara konsisten

dan obyektif terutama tentang persyaratan-persyaratan promosi sebagaimana yang ditetapkan dalam PP.13 Tahun 2002 dan juga dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN (pasal 72). Menurut hasil penelitian ini bahwa proses seleksi untuk promosi sudah dilakukan dengan baik dan obyektif namun belum secara terbuka. Proses seleksi untuk promosi jabatan struktural dilaksanakan oleh Tim Baperjakat yang diketuai oleh Sekretaris Kota dan dibantu oleh seorang sekretaris tim (Kepala BKD) dan tiga orang anggota yang ditunjuk oleh Sekretaris Kota. Obyektivitas dalam promosi pejabat struktural sudah cukup baik dan cukup konsisten dengan peraturan terutama menyangkut persyaratan untuk promosi seperti pangkat/golongan, pendidikan, prestasi kerja, kompetensi jabatan, diklat struktural/penjenjangan, pengalaman kerja/jabatan, usia, dedikasi dan loyalitas, dan moralitas. Menurut pra informan bahwa secara umum seleksi dan penetapan pejabat struktural yang ada sekarang ini di BKD sudah cukup obyektif.

Ke depan persyaratan untuk promosi yang ditetapkan dalam PP.No.13 Tahun 2002 dan juga UU.No.5 Tahun 2014 harus lebih kosisten diterapkan/dilaksanakan dengan obekif. Seleksi promosi pejabat struktural di hendaklah dapat menerapkan sistem terbuka melalui lelang jabatan sebagaimana yang telah berhasil dilaksanakan di daerah lain di Indonesia. Hal itu perlu dilakukan sehingga pejabat struktural yang dipromosi dalam jabatan struktural benar-benar memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan terutama persyaratan

pangkat/golongan, prestasi kerja, diklat, kompetensi jabatan, dan syarat lain seperti loyalitas dan dedikasi serta moralitas.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana promosi PNS dalam jabatan struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate. Berdasarkan hasil penelitian penelitian ditarik kesimpulan :

1. Persyaratan-persyaratan untuk promosi pejabat struktural (yaitu pangkat/golongan, tingkat pendidikan, prestasi kerja, kompetensi jabatan, senioritas, diklat struktural, pengalaman, dan usia) telah diterapkan dengan cukup konsisten dan cukup obyektif namun masih harus terap ditingkatkan.
2. Promosi pejabat struktural juga telah mempertimbangkan faktor dedikasi dan loyalitas, dan faktor moralitas namun masih harus juga ditingkatkan.

### **Saran**

Bertolak dari hasil penelitian ini, maka perlu dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Persyaratan-persyaratan untuk promosi pejabat struktural (yaitu pangkat/golongan, tingkat pendidikan, prestasi kerja, kompetensi jabatan, senioritas, diklat struktural, pengalaman, dan usia) harus tetap ditingkatkan agar lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan promosi yang lebih relevan.
2. Promosi pejabat struktural juga mempertimbangkan faktor dedikasi dan loyalitas, dan faktor moralitas harus lebih ditingkatkan guna mencapai proses promosi yang efektif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, G. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Bungin, B.M. 2010. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Kencana.
- Gibson, L.J. Ivancevich J. Dan Donnely, J. R. 1998. *Organisasi*, (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Gomes, F.C. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI Offset.
- Malayu, H. 2006. *Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Handoko, H.T. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusi*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Martoyo. S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, L. J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. 2002. *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta. Gunung Agung.
- Nugroho, R. 2008. *Public Polic*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Robbins, P. Stephan. 2006. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Arcan.
- Robbins, P. Stephan. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Rohidi,R. dan Mulyarto,T. 2006.*Analisis Data Kualitatif*.Jakarta: UI-Press.

Sedarmayanti. 2009.*Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT.Rafika Aditama.

Sembiring,M. 2012.*Budaya dan Kinerja Organisasi : Perspektif Organisasi Pemerintah*.Bandung: Fokus Media.

Siagian, S.P. 2000.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Gunung Agung.

Stoner,L.J. dan Wankel, C. 2000.*Manajemen*, (terjemahan), Jakarta: Intermedia.

#### Sumber Lain :

Undang-Undang RI. Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Peraturan Pemerintah RI. Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas PP Nomor 100 Tahun 2000.

Peraturan Pemerintah RI. Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara RI. Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas PP.No.100 Tahun

2000 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural.