

IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH TENTANG
DISIPLIN PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA
PALANGKA RAYA

Oleh

Masrukin

Program Studi Administrasi Negara FISIP Universitas Muhammadiyah Palangkaraya

ABSTRAK

Penelitian ini untuk mendeskripsikan, menjelaskan dan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya dan faktor apa yang mempengaruhi implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya. Teknik penentuan informan dilakukan dengan *purposive sampling* untuk menentukan *key informan*. *Key informan* tersebut antara lain Tim Mapek yang terdiri dari Wakil Walikota, Inspektur, Asisten Pemerintahan, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, Asisten Administrasi Umum, Kepala BKPP Kota Palangka Raya, Sekretaris BKPP Kota Palangka Raya, Kepala Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Pengembangan ASN, Kasubbid Pembinaan dan disiplin ASN

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya sudah dilaksanakan dengan melihat dari sisi komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Komunikasi yang dilakukan oleh Pemerintah kota palangka raya melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya dengan sosialisasi terhadap seluruh Badan/Dinas/Kantor/Unit yang diwakili oleh sekretaris dan kepala sub bagian umum dan kepegawain dan pembinaan mental melalui jiwa korsa.

Kata Kunci: Disiplin, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Pemerintah belakangan ini sedang giat melakukan berbagai agenda reformasi birokrasi dalam upaya penyelenggaraan pemerintahan yang produktif, efisien, efektif, dan ekonomis. Untuk itu Pemerintah telah menyiapkan berbagai instrumen peraturan pemerintah dan kebijakan lainnya terkait dengan pedoman penyelenggaraan reformasi birokrasi. Salah satu instrumen tersebut antara lain dengan telah dikeluarkannya PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS sebagai pengganti PP No. 30 Tahun 1980.

Seperti yang telah kita ketahui bersama bahwa "*ruh*" dan semangat yang diusung dalam penerbitan peraturan pemerintah disiplin pegawai ini adalah dalam rangka mewujudkan PNS yang handal, professional, dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintahan yang menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good*

governance), (sesuai yang tertuang dalam penjelasan PP 53 tahun 2010). Peraturan disiplin pegawai dirancang sedemikian rupa untuk membantu pegawai dalam menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas serta dapat mendorong PNS untuk lebih produktif berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Namun, seberapa efektifkah sistem dan peraturan disiplin yang ada sekarang, terlebih bila kita hubungkan dengan visi mulai yang hendak dicapai tersebut? Dalam penjatuhan hukuman dalam PP 53 2010 telah ditentukan adanya pola aturan penjatuhan hukuman yang lebih berat dari PP 30 tahun 1980, mulai dari penurunan pangkat setingkat lebih rendah, pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah, pembebasan dari jabatan PNS, hingga pemberhentian dengan hormat maupun dengan tidak hormat.

Dalam hal pejabat yang berhak memberikan hukuman juga diperketat dengan pemberian kewenangan bagi pejabat atasan langsung untuk menindak staf-nya yang secara aturan telah dinyatakan melakukan pelanggaran disiplin. Bahkan, bagi pejabat yang mengetahui bahwa ada staf-nya yang telah terbukti melakukan pelanggaran disiplin namun pejabat yang bersangkutan tidak melakukan penindakan dengan penjatuhan hukuman, maka pejabat yang bersangkutan justru yang akan dikenai hukuman disiplin sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh staf-nya tersebut. Melalui pendekatan seperti inilah yang bagi sebagian kalangan dianggap menjadi salah satu pembaik dan pembeda antara PP 30 tahun 1980 dengan PP 53 tahun 2010.

Musuh bersama penegakan PP 53 tahun 2010 tersebut adalah masih bersarangnya bahaya laten sifat-sifat seperti KKN, tahu sama tahu, aksi diam sama diam, hingga akhirnya setiap pelanggaran yang ada terkubur dengan nyaman. Semua pihak yang berkepentingan melakukan usaha dengan semangat *simbiosis mutualisme* atas dasar prinsip "yang penting semuanya selamat". Inilah bom waktu yang bisa saja menanti.

Didalam menerapkan sebuah peraturan, dibutuhkan sebuah komitmen dan usaha yang ekstra kuat (*extra ordinary effort*) guna mensukseskannya. Bagaimana seorang pejabat hingga staff mau dan mampu dengan kesungguhan hati bersama-sama untuk menjalankan aturan main yang ada demi tegaknya peraturan disiplin (*law enforcement*). Bila semua bahaya laten tersebut tetap tertanam dan tumbuh subur dalam roda manajemen disiplin pegawai, nampaknya faktor *law enforcement* inilah yang akan menjadi tema sentral apakah PP 53 tahun 2010 ini akan berjalan efektif ataukah tidak.

Begitu juga kasus pelanggaran disiplin di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya, semakin tahun semakin meningkat jumlah kasusnya, tetapi jika di lihat dari jumlah pegawai di lingkungan pemerintah

Kota Palangka Raya memang tidak terlalu besar tingkat pelanggaran disiplin pegawai. Hal ini dilihat dari jumlah pegawai yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya per Maret 2017.

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya Per Maret 2017

No	Jabatan	Jumlah		Jumlah
		L	P	
1	Jabatan Struktural	497	329	826
2	Fungsional Umum	827	589	1416
3	Fungsional tertentu	624	2518	3124
	Jumlah	1948	3436	5384

Sumber : BKPP Kota Palangka Raya 2017

Sementara data rekap kasus disiplin yang ditangani oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya.

Tabel 1.2
Kasus Pelanggaran Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya Tahun 2016

No.	Jenis Kasus	Jumlah	
		2015	2016
1	Pemindahan PNS	2	-
2	Pidana Kasus	5	2
3	Indisipliner	2	6
4	Penyalahgunaan Wewenang	2	2
5	Cerai	1	2
6	Selingkuh	3	-
7	Narkotika	-	3
8	Jumlah	15	15

Sumber : BKPP Kota Palangka Raya

Mengingat sangat pentingnya kedisiplinan dalam suatu organisasi, untuk meminimalisir pelanggaran-pelanggaran yang berkaitan dengan kedisiplinan Aparatur Sipil Negara dan berdampak pada pencapaian reformasi birokrasi dan *Good Governance* maka sangat penting bagi peneliti untuk melakukan penelitian berkaitan dengan implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Kemudian yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya?

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan, menjelaskan dan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya dan faktor apa yang mempengaruhi implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya.

LANDASAN TEORI

Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu. Proses implementasi kebijakan baru dapat dimulai apabila tujuan-tujuan kebijakan publik telah ditetapkan, program-program telah dibuat, dan dana telah dialokasikan untuk pencapaian tujuan kebijakan tersebut (Siswanto. 2002: 137)

Implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai aktivitas penyelesaian atau pelaksanaan suatu kebijakan yang telah ditetapkan/disetujui dengan menggunakan sarana (alat) untuk mencapai tujuan kebijakan. Dengan demikian, dalam proses implementasi kebijakan merupakan tahapan yang bersifat praktis dan dibedakan dari formulasi kebijakan yang dapat dipandang sebagai tahapan yang bersifat teoritis.

Menurut Sugono (dalam Siswanto, 2002 : 140) implementasi kebijakan merupakan proses kegiatan administrasi yang dilakukan setelah kebijakan ditetapkan/disetujui. Kegiatan ini terletak di antara perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Implementasi kebijakan mengandung logika yang top-down, maksudnya menurunkan/menafsirkan alternatif-alternatif yang masih abstrak atau makro menjadi alternatif yang bersifat konkrit atau mikro.

Sedangkan formulasi kebijakan mengandung logika bottom up, dalam arti proses ini diawali dengan pemetaan kebutuhan atau pengamodasian tuntutan lingkungan lalu diikuti dengan pencarian dan pemilihan alternatif cara pemecahannya, kemudian diusulkan untuk ditetapkan.

Lebih lanjut Sugono mengatakan dari beberapa proses kebijakan, implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Implementasi kebijakan itu sendiri mengandung beberapa makna. Implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu, dengan demikian yang diperlukan dalam implementasi tersebut adalah suatu tindakan yang sah atau implementasi suatu rencana peruntukan. Sehingga pelaksanaan kebijakan dapat melibatkan penjabaran lebih lanjut dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tersebut oleh pejabat atau instansi pelaksana.

Dari beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa dalam implementasi suatu kebijakan harus memperhatikan faktor-faktor dari dalam (intern) organisasi pemerintah dan faktor dari luar (ekstern).

Menurut Ripley dan Franklin (dalam Arifin Tahir, 2014 :95-96) mengemukakan bahwa kriteria pengukuran keberhasilan implementasi didasarkan pada tiga aspek, yaitu:

1. Kepatuhan birokrasi, Artinya setiap aparatur dalam birokrasi atau implementor kebijakan publik dituntut memiliki sikap dan mentalitas yang mewujudkan pada tindakan yang patuh dan taat asas dalam melaksanakan setiap kebijakan.
2. Keberhasilan implementasi diukur dari kelancaran rutinitas dan tiadanya persoalan.
3. Implementasi yang berhasil mengarah kepada kinerja yang memuaskan semua pihak terutama kelompok penerima manfaat yang diharapkan.

Kepatuhan birokrasi terhadap birokrasi diatas atau tingkatan birokrasi sebagaimana diatur dalam undang-undang yang telah ditetapkan, Adanya kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah yang terjadi, serta Pelaksanaan dan dampak (manfaat) yang dikehendaki dari semua program yang ada terarah.

Menurut George C. Edwards III (dalam Arifin Tahir, 2014:61-71) ke empat faktor tersebut harus dilaksanakan secara simultan karena antara satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang erat dalam keberhasilan implementasi ke empat faktor tersebut yaitu :

1. Komunikasi (*communication*)

Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuankebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementors mengetahui secara tepat maupun tujuan kebijakan itu. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dan rumit. Sumber informasi yang berbeda dapat melahirkan interpretasi yang berbeda pula, agar implementasi berjalan efektif siapa yang bertanggung jawab melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya.

2. Sumber daya (*resource*)

Faktor sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan. Karena bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan suatu kebijakan. Serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut. Selanjutnya walaupun sisi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila

implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif.

Sumberdaya tersebut dapat berwujud sumberdaya manusia yakni kompetensi implementor dan sumberdaya finansial sebagai investasi atas sebuah program/kebijakan. Keduanya harus diperhatikan dalam implementasi program/kebijakan pemerintah. Sebab tanpa kehandalan implementor, kebijakan menjadi kurang enerjik dan berjalan lambat dan seadanya.

Sedangkan sumber daya finansial menjamin keberlangsungan program/kebijakan. Tanpa ada dukungan finansial yang memadai, program tak dapat berjalan efektif dan cepat dalam mencapai tujuan dan sasaran.

3. Disposisi (*disposition*)/(sikap) *attitudes*

Faktor ketiga dalam mengimplementasi kebijakan yaitu : Sikap pelaksana merupakan faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai studi implementasi kebijakan publik. Jika implementasi kebijakan diharapkan berlangsung efektif, para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kapabilitas untuk melaksanakannya tetapi mereka juga harus mempunyai keinginan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Para pelaksana tidak selalu melaksanakan kebijakan sesuai dengan keinginan pembuat kebijakan. Akibatnya pembuat kebijakan sesuai sering berhadapan dengan tugas-tugas untuk memanipulasi atau bekerja dalam lingkungan disposisi para pelaksananya atau bahkan membatasi otoritasnya.

Jika para pelaksana mendapatkan disposisi yang baik terhadap kebijakan tertentu, mereka cenderung melaksanakannya diluar yang telah diharapkan pembuat kebijakan sebelumnya. Tetapi ketika perilaku dan

perspektif para pelaksana berbeda dari pembuat kebijakan, proses implementasi kebijakan menjadi secara tak terbatas lebih membingungkan. Karena para pelaksana secara umum memiliki kebijakan, perilaku mereka terhadap kebijakan mungkin menghambat efektivitas implementasi kebijakan.

4. Struktur birokrasi (*bureacratic structures*)
Merujuk bahwa struktur birokrasi menjadi penting dalam implementasi kebijakan. Aspek struktur birokrasi ini mencakup dua hal penting, pertama adalah mekanisme dan struktur organisasi pelaksana sendiri. Mekanisme implementasi program biasanya sudah ditetapkan melalui *standar operating procedur* (SOP) yang dicantumkan dalam *guideline* program/kebijakan, SOP yang baik mencantumkan kerangka kerja yang jelas, sistematis, tidak berbelit dan mudah dipahami oleh siapapun karena akan menjadi acuan dalam bekerjanya implementor.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat, Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi, dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota adalah sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS. Keberatan adalah upaya administratif yang dapat ditempuh oleh PNS yang tidak puas terhadap hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada atasan

pejabat yang berwenang menghukum. Banding administratif adalah upaya administratif yang dapat ditempuh oleh PNS yang tidak puas terhadap hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS yang dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum, kepada Badan Pertimbangan Kepegawaian.

PNS yang tidak menaati ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan/atau Pasal 4 dijatuhi hukuman disiplin. Sementara dalam pasal 6 dijelaskan bahwa dengan tidak mengesampingkan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin.

Pasal 7, Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin PNS antara lain:

- (1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
 - a. hukuman disiplin ringan;
 - b. hukuman disiplin sedang; dan
 - c. hukuman disiplin berat.
- (2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
 - a. teguran lisan;
 - b. teguran tertulis; dan
 - c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
- (3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
 - a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
 - b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
 - c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
- (4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
 - a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
 - b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
 - c. pembebasan dari jabatan;

- d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
- e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2) dijatuhkan bagi pelanggaran terhadap kewajiban antara lain masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 11 berupa:

- a. teguran lisan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) hari kerja;
- b. teguran tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 6 (enam) sampai dengan 10 (sepuluh) hari kerja; dan
- c. pernyataan tidak puas secara tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 11 (sebelas) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja;

Hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dijatuhkan bagi pelanggaran terhadap kewajiban antara lain masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 11 berupa:

- a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) sampai dengan 20 (dua puluh) hari kerja;
- b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 21 (dua puluh satu) sampai dengan 25 (dua puluh lima) hari kerja;
- c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 26 (dua puluh enam) sampai dengan 30 (tiga puluh) hari kerja)

Hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (4) dijatuhkan bagi pelanggaran terhadap kewajiban antara lain masuk

kerja dan menaati ketentuan jam kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 11 berupa:

- a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 31 (tiga puluh satu) sampai dengan 35 (tiga puluh lima) hari kerja;
- b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 36 (tiga puluh enam) sampai dengan 40 (empat puluh) hari kerja;
- c. pembebasan dari jabatan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 41 (empat puluh satu) sampai dengan 45 (empat puluh lima) hari kerja; dan
- d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 46 (empat puluh enam) hari kerja atau lebih;

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya. Teknik penentuan informan dilakukan dengan *purposive sampling* untuk menentukan *key informan*. *Key informan* tersebut antara lain Tim Mapek yang terdiri dari Wakil Walikota, Inspektur, Asisten Pemerintahan, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, Asisten Administrasi Umum, Kepala BKPP Kota Palangka Raya, Sekretaris BKPP Kota Palangka Raya, Kepala Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Pengembangan ASN, Kasubbid Pembinaan dan disiplin ASN. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan data

yang dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan teknik pemeriksaan dan keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi data.

HASIL PENELITIAN

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 2010 adalah peraturan pemerintah yang mengatur tentang kedisiplinan

Implementasi Pegawai Negeri Sipil yang memuat tentang kewajiban, larangan dan hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil serta mengenai tata cara pelaksanaan pemanggilan, pemeriksaan, penjatuhan hukuman, dan penyampaian keputusan hukuman disiplin. Tujuan diadakannya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 ini adalah karena disiplin merupakan faktor terpenting dalam rangka menuju Good Governance, pemerintah harus memberikan pelayanan yang sebaik mungkin terhadap masyarakat. Untuk itu sebagai unsur aparatur negara harus konsisten dan menjunjung tinggi kedisiplinan agar dalam memberikan pelayanan dapat dilakukan secara maksimal sehingga apa yang diharapkan oleh pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Palangka Raya Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Palangka Raya dan Peraturan Walikota Palangka Raya Nomor 48 Tahun 2016 tentang Kedudukan Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya (BKPP) mempunyai Visi, Misi, Tugas Pokok dan Fungsi. Adapun Visi BKPP Kota Palangka Raya, yaitu "Terwujudnya Aparatur yang Profesional, Disiplin dan Pelayanan Kepegawaian Berbasis Teknologi Informasi." Sementara dalam rangka mewujudkan visi tersebut, BKPP memiliki misi : (a). Meningkatkan profesionalisme

sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui pendidikan dan pelatihan.(b) Mewujudkan pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur yang berbasis kompetensi dan kualifikasi sesuai kebutuhan organisasi (c) Mewujudkan pengelolaan data dan informasi kepegawaian yang berbasis teknologi informasi dan (d) Mewujudkan disiplin aparatur pemerintah daerah.

Dalam rangka mewujudkan disiplin aparatur pemerintah, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya telah melakukan tahap-tahap sebagai berikut :

1. Tahap Pembinaan

Pada tahap pembinaan, berdasarkan PP Nomor 53 Tahun 2010 mencakup kewajiban, larangan dan hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil sudah dilaksanakan walaupun belum maksimal, hal ini karena Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota tidak mungkin dapat melakukan sendiri tanpa adanya kerjasama dengan pimpinan setiap Satuan Organisasi Perangkat Daerah serta instansi terkait. Hal ini mengingat Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah lah yang memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan pengawasan dan pembinaan kepada pegawai yang ada dilingkungannya. Apabila Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah memahami dan mempelajari apa yang terkandung di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 maka tidak akan terjadi pelanggaran disiplin. Sementara pembinaan yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya antara lain dengan sistem konsultasi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin melalui klinik konseling. Klinik konseling ini disediakan untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang memiliki permasalahan tentang pribadi maupun kedinasan dengan dibantu seorang psikolog. Sementara yang terjadi adalah pegawai melakukan konsultasi apabila sudah melakukan pelanggaran dan penjatuhan hukuman disiplin sudah diberikan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Riant Nugroho (2012), selama ini kita anggap kalau kebijakan sudah diputuskan, diundangkan, lantas rakyat dianggap tahu dan kalau salah langsung di hukum. Selama ini kita anggap kalau kebijakan sudah dibuat,

implementasinya akan jalan dengan sendirinya ditambah dengan adanya perantara dalam menyampaikan informasi. Pada saat sosialisasi dilakukan, yang hadir adalah seluruh kepala satuan organisasi perangkat daerah dan kepala sub bagian umum dan kepegawaian. Tetapi ketika sosialisasi disampaikan yang terjadi adalah peserta tidak memperhatikan dengan seksama, yang penting hadir dalam acara tersebut, dan parahnya adalah hasil sosialisasi tidak disampaikan kepada pegawai di ruang lingkungannya. Selesai sosialisasi, selesai juga materinya.

2. Tahap proses Hukuman Disiplin berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, tahap proses hukuman disiplin mencakup pemeriksaan, pemanggilan, penjatuhan hukuman disiplin dan penyampaian keputusan hukuman disiplin. Pengawasan internal pegawai dilakukan oleh atasan langsung. Apabila ditemukan suatu permasalahan atau pelanggaran yang dilakukan oleh PNS, mata atasan langsung dapat pemanggilan secara lesan sebanyak tiga kali, apabila tidak diindahkan maka dilakukan pemanggilan secara tertulis sebanyak tiga kali. Apabila pemanggilan lesan dan pemanggilan tertulis sudah dilakukan maka dikembalikan kepada kepala Dinas /Badan/Kantor yang kemudian akan diserahkan kepada Inspektorat sebagai lembaga pengawas dan pemeriksa kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Setelah hasil pemeriksanaan dilakukan oleh Inspektorat, dilakukan rapat tim Majelis Pertimbangan Pegawai yang diketuai oleh Wakil Walikota dengan anggota Sekretaris Daerah, Inspektur, Asisten Administrasi Umum, Kepala Bagian Hukum, Kepala BKPP, Sekretaris BKPP, Kepala Bidang Perencanaan, Seleksi dan Kinerja ASN, dan Kasubbid Pembinaan, Integritas dan Penegakan Disiplin ASN. Selanjutnya hasil rapat Tim Majelis Pertimbangan Pegawai disampaikan kepada Walikota Palangka Raya, karena keputusan terkahir ada di Kepala Daerah, Tim Majelis Pertimbangan Pegawai hanya memutuskan berdasarkan

peraturan yang berlaku. Setelah mendapatkan keputusan dari Walikota Palangka Raya maka akan dibuatkan Surat Keputusan Walikota Palangka Raya tentang penjatuhan hukuman disiplin, kemudian disampaikan kepada pegawai yang bersangkutan.

Tahap Pemanggilan

Pada tahap pemanggilan ini inspektorat yang mempunyai kewenangan selanjutnya setelah adanya laporan secara tertulis dari Kepala Satuan Organisasi Perangkat Daerah dengan bukti pemanggilan dan berkas lainnya. Di inspektorat inilah pegawai yang dianggap melanggar disiplin akan dilakukan pemanggilan dan pemeriksaan secara administrasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan tim pemeriksa inspektorat, langkah-langkah dalam pemanggilan adalah (1) sebelum pemanggilan dilakukan, kumpulkan alat bukti awal berupa dokumen yang ada hubungannya dengan tuduhan pelanggaran disiplin atau keterangan /pernyataan dari orang tertentu yang mengetahui atau melihat terjadinya pelanggaran disiplin. (2) panggilan tertulis untuk diperiksa. Pemanggilan ini dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum tanggal pemeriksanaan. Apabila tidak hadir pada pemanggilan pertama maka dilakukan pemanggilan kedua paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal seharusnya yang bersangkutan diperiksa pada pemanggilan pertama. Penentuan tanggal pemeriksanaan dalam surat pertama dan /atau kedua, harus memperhatikan waktu yang diperlukan untuk menyampaikan dan diterimanya surat panggilan. (3) terperiksa tidak hadir walau telah dipanggil 2 (dua) kali, maka atasan langsung segera menjatuhkan sanksi pelanggaran disiplin berdasarkan alat bukti dan keterangan yang ada tanpa dilakukan pemeriksanaan apabila penjatuhan sanksi bahwa pada tahap pemanggilan inspektorat mengalami hambatan, kadang-kadang pegawai tidak hadir, tidak sesuai alamat yang ada, no handpone susah dihubungi. Namun demikian, inspektorat selalu berupaya melakukan pemanggilan dengan tersebut, apabila tidak aktif maka surattersebut merupakan kewenangannya. Atasan langsung wajib melaporkan secara

hirarki kepada pejabat yang lebih tinggi dengan disertai bukti yang ada. Dan apabila atasan langsung tidak menjatuhkan hukuman disiplin padahal merupakan kewenangannya maka atasan yang lebih tinggi akan menjatuhkan hukuman disiplin kepada atasan langsung berdasarkan bukti yang ada.

c. Tahap Pemeriksaan

Sebelum melakukan pemeriksaan, maka dibentuk tim pemeriksa yang akan mempelajari alat bukti dan keterangan yang ada serta data pendukung lainnya. Pemeriksaan dilakukan diruang tertutup dengan dihadiri oleh atasan langsung atau tim pemeriksa dan PNS yang diperiksa. Berdasarkan hasil wawancara dengan Tim Pemeriksa Inspektorat, bahwa pelaksanaan pemeriksaan antara lain (1) pemeriksa wajib menuliskan dalam BAP (Berita Acara Pemeriksaan), (2) pemeriksa wajib menanyakan identitas lengkap dari PNS yang diperiksa dan menuliskan dalam BAP. (3) Pemeriksa wajib mengajukan pertanyaan pembuka dan penutup dalam BAP. (4) Pemeriksa harus mengajukan pertanyaan pokok/ isi yang mengarah kepada PNS yang bersangkutan dan relevan dengan pelanggaran disiplin yang dituduhkan. Pemeriksa tidak diperkenankan mengajukan pertanyaan yang sifatnya menjebak. (5) Pemeriksa harus mengungkapkan secara utuh dan lengkap hasil pemeriksaan. (6) apabila terperiksa tidak mau menjawab pertanyaan, maka hal itu dianggap mengakui perbuatan yang dituduhkan. (7) Apabila terperiksa mempersulit pemeriksanaan, maka hal ini wajib dilaporkan /dibuatkan surat keterangan mempersulit pemeriksanaan oleh pemeriksa kepada pejabat yang berwenang menghukum. (8) sebelum BAP ditandatangani isi BAP harus terlebih dahulu dibacakan dihadapan pemeriksa. (9) BAP harus ditandatangani oleh terperiksa dan pemeriksa. (10) apabila terperiksa menolahkan untuk menandatangani BAP maka BAP cukup ditandatangani oleh pemeriksa dan penolakan di catat dalam BAP. (11) penolakan tersebut tidak berpengaruh terhadap penjatuhan hukuman disiplin. (12) apabila diperlukan untuk mendapatkan keterangan yang lebih lengkap dan dalam upaya menjamin obyektivitas dalam pemeriksanaan, pemeriksa dapat meminta

keterangan dari orang lain. (13) untuk memperlancar pemeriksanaan, PNS yang diduga melakukan pelanggaran disiplin tingkat berat dapat dibebaskan sementara dari tugas jabatannya oleh atasan langsung sejak yang bersangkutan diperiksa sampai dengan ditetapkannya keputusan hukuman disiplin. (14) PNS yang dibebaskan sementara dari jabatannya, tetap masuk kerja dan tetap diberikan hak-hak kepegawaiannya sesuai dengan Peraturan Pemerintah. (15) untuk menghindari kekosongan jabatan, atasan langsung dapat menunjuk pelaksana harian untuk melaksanakan tugas tugas pejabat yang diberhentikan sementara.

d. Tahap Penjatuhan Hukuman Disiplin

Tujuan penjatuhan hukuman disiplin pada prinsipnya bersifat pembinaan yaitu untuk memperbaiki dan mendidik PNS yang melakukan pelanggaran disiplin agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi serta memperbaiki diripada masa yang akan datang. Pada tahap penjatuhan hukuman tidak lepas dari peran Tim Badan Pertimbangan Kepegawaian (MAPEG), dimana tim inilah yang bertugas memutuskan hukuman disiplin yang akan diterima oleh PNS yang melakukan pelanggaran disiplin baik tingkat ringan, sedang dan berat walaupun keputusan terakhir ada pada kepala daerah sebagai pejabat pembina kepegawaian. Sebelum penjatuhan hukuman dilakukan tentunya di perhatikan hasil pemeriksaan dari Tim pemeriksa inspektorat dan peraturan perundangan yang berlaku.

e. Tahap Penyampaian Keputusan Hukuman Disiplin

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbid Pembinaan, Integritas dan Penegakan Disiplin ASN BKPP Kota Palangka Raya, Pada prinsipnya penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan oleh pejabat yang berwenang menghukum. Dipanggil secara tertulis untuk hadir menerima keputusan hukuman disiplin. Disampaikan secara tertutup oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk kepada PNS yang bersangkutan. Pejabat lain yang ditunjuk untuk menyampaikan keputusan tersebut

pangkatnya tidak boleh lebih rendah dari PNS yang bersangkutan. Penyampaian keputusan dilakukan paling lambat 14 (empat belas) hari kerja sejak keputusan ditetapkan. Apabila PNS tidak hadir maka keputusan hukuman disiplin dikirimkan kepada PNS yang bersangkutan melalui alamat terakhir yang diketahui dan tercatat di instansinya. Hal ini dilakukan karena BKPP yang memproses surat keputusan penjatuan hukuman disiplin.

f. Tahap Upaya Administratif

Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin apabila keberatan maka dapat melakukan upaya hukum administratif yang terdiri dari keberatan dan /atau banding administratif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbid Pembinaan, Integritas dan Penegakan Disiplin ASN BKPP Kota Palangka Raya, hukuman disiplin yang diajukan upaya administratif keberatan adalah hukuman disiplin sedang berupa penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun. Adapun prosesnya antara lain (1) keberatan diajukan secara tertulis kepada atasan pejabat yang berwenang menghukum dengan memuat alasan keberatan dan tembusannya disampaikan kepada pejabat yang berwenang menghukum. (2) pejabat yang berwenang menghukum harus memberikan tanggapan atas keberatan yang diajukan oleh PNS yang bersangkutan. Tanggapan diajukan secara tertulis dalam waktu 6 hari kerja terhitung mulai tanggal yang bersangkutan menerima surat keberatan. (3) atasan pejabat tersebut wajib mengambil keputusan atas keberatan yang diajukan dalam jangka waktu 21 hari kerja (4) Apabila dalam jangka waktu tingkat sedang dapat mengajukan keberatan tidak memberikan tanggapan maka atasan tersebut mengambil keputusan berdasarkan data yang ada.

Sementara untuk mengajukan banding administratif apabila dijatuhi hukuman disiplin berat. Upaya hukum banding administratif diajukan kepada Badan Pertimbangan Kepegawaian. Hukuman disiplin berat dimaksud adalah pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan pemberhKepegawaian. Hukuman disiplin berat dimaksud adalah pemberhentian

dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

Apabila upaya hukum administratif (keberatan dan /atau banding administratif) tersebut telah ditempuh dan pihak yang bersangkutan masih tetap belum merasa puas, barulah persoalannya dapat digugat dan diajukan ke Pengadilan Tata Usaha Negara.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya.

Faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan menurut Edward III adalah komunikasi, disposisi, sumberdaya dan struktur birokrasi. Komunikasi yang dilakukan oleh Pemerintah kota palangka raya melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya dalam melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 antara lain adalah dengan sosialisasi terhadap seluruh Badan/Dinas/Kantor/Unit yang diwakili oleh sekretaris dan kepala sub bagian umum dan kepegawain dan pembinaan mental melalui jiwa korsa. Hal ini dilakukan dengan harapan nantinya sekretaris dan kepala sub bagian umum dan kepegawaian dapat menyampaikan kepada seluruh pegawai yang ada dilingkungannya dan peraturan tersebut di baca dan di pahami. Sehingga komunikasi yang dilakukan kurang efektif karena setelah menerima materi selesai juga materinya tidak disampaikan kepada pegawai di ruang lingkupnya. Pembinaan yang dilakukan selama ini juga masih kurang efektif karena selama ini pegawai /kepala sub bagian umum dan kepegawaian atau sekretaris konsultasi hanya pada saat ada masalah atau pada saat ada pegawai yang sedang menjalani proses hukuman disiplin. Hal ini akan berdampak pada kurangnya tindakan pencegahan pelanggaran oleh implementor terhadap pegawai. Hal ini dapat dilihat dari data pelanggaran disiplin yang meningkat pada setiap tahunnya.

Pada faktor sumber daya, setelah melakukan wawancara bahwa sumber daya manusia yang menangani pembinaan dan

pengawasan pegawai sangat terbatas jumlahnya dan sangat minimnya pegawai yang memahami tentang peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010. Pada dasarnya pembinaan dan pengawasan seharusnya dilakukan oleh atasan langsung, tetapi kondisi yang ada pembinaan dan pengawasan dilakukan oleh instansi terkait seperti Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya dan Inspektorat.

Namun pada faktor disposisi komitmen implementor memang diakui masih sangat kurang, hal ini berdasarkan wawancara dengan Kasubbid Pembinaan, Integritas dan Penegakan Disiplin ASN bahwa atasan langsung tidak terlalu memahami dan acuh terhadap peraturan tentang disiplin. Sehingga ketika ada pegawai yang melanggar disiplin, maka atasan langsung baru melakukan konsultasi ke BKPP Kota Palangka Raya.

Pada faktor struktur birokrasi, BKPP selalu melakukan koordinasi dan komunikasi dengan instansi terkait apabila terjadi pelanggaran disiplin PNS. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbid Pembinaan, Integritas dan Penegakan Disiplin ASN bahwa apabila BKPP telah menerima hasil pemeriksaan dari inspektorat, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah mengkomunikasikan dengan kepala bidang dan kepala badan, dengan menyiapkan bahan untuk dilakukan rapat tim majelis pertimbangan kepegawaian (MAPEG) yang anggotanya terdiri dari Wakil Walikota, Inspektur, Sekretaris Daerah, Asisten Administrasi Umum, Kepala BKPP, Sekretaris BKPP, Kepala Bagian Hukum, Kepala Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Pengembangan ASN dan akan ditambah anggota tidak tetap yang berasal dari kepala instansi pegawai yang melanggar disiplin. Koordinasi dan komunikasi ini selalu dilakukan oleh BKPP dalam rangka menjatuhkan jenis hukuman apa yang akan di berikan kepada pegawai yang melanggar disiplin

KESIMPULAN

Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya sudah

dilaksanakan dengan melihat dari sisi komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Komunikasi yang dilakukan oleh Pemerintah kota palangka raya melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya dengan sosialisasi terhadap seluruh Badan/Dinas/Kantor/Unit yang diwakili oleh sekretaris dan kepala sub bagian umum dan kepegawain dan pembinaan mental melalui jiwa korsa. Namun komunikasi yang dilakukan kurang efektif karena setelah menerima materi selesai juga materinya tidak disampaikan kepada pegawai di ruang lingkupnya. Pembinaan yang dilakukan selama ini juga masih kurang efektif karena selama ini pegawai/kepala sub bagian umum dan kepegawaian atau sekretaris konsultasi hanya pada saat ada masalah atau pada saat ada pegawai yang sedang menjalani proses hukuman disiplin. Hal ini akan berdampak pada kurangnya tindakan pencegahan pelanggaran oleh implementor terhadap pegawai. Hal ini dapat dilihat dari data pelanggaran disiplin yang meningkat pada setiap tahunnya.

Pada faktor sumber daya, setelah melakukan wawancara bahwa sumber daya manusia yang menangani pembinaan dan pengawasan pegawai sangat terbatas jumlahnya dan sangat minimnya pegawai yang memahami tentang peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010. Pada dasarnya pembinaan dan pengawasan seharusnya dilakukan oleh atasan langsung, tetapi kondisi yang ada pembinaan dan pengawasan dilakukan oleh instansi terkait seperti Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Palangka Raya dan Inspektorat.

Pada faktor disposisi komitmen implementor memang diakui masih sangat kurang, hal ini berdasarkan wawancara dengan Kasubbid Pembinaan, Integritas dan Penegakan Disiplin ASN bahwa atasan langsung tidak terlalu memahami dan acuh terhadap peraturan tentang disiplin. Sehingga ketika ada pegawai yang melanggar

disiplin, maka atasan langsung baru melakukan konsultasi ke BKPP Kota Palangka Raya.

Pada faktor struktur birokrasi, BKPP selalu melakukan koordinasi dan komunikasi dengan instansi terkait apabila terjadi pelanggaran disiplin PNS. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbid Pembinaan, Integritas dan Penegakan Disiplin ASN bahwa apabila BKPP telah menerima hasil pemeriksaan dari inspektorat, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah mengkomunikasikan dengan kepala bidang dan kepala badan, dengan menyiapkan bahan untuk dilakukan rapat tim majelis pertimbangan kepegawaian (MAPEG) yang anggotanya terdiri dari Wakil Walikota, Inspektur, Sekretaris Daerah, Asisten Administrasi Umum, Kepala BKPP, Sekretaris BKPP, Kepala Bagian Hukum, Kepala Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Pengembangan ASN dan akan ditambah anggota tidak tetap yang berasal dari kepala instansi pegawai yang melanggar disiplin. Koordinasi dan komunikasi ini selalu dilakukan oleh BKPP dalam rangka menjatuhkan jenis hukuman apa yang akan di berikan kepada pegawai yang melanggar disiplin.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat disarankan kepada pemerintah Kota Palangka Raya tentang pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS agar dapat dilaksanakan secara efektif adalah :

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan disiplin pegawai, maka BKPP Kota Palangka Raya harus melakukan sosialisasi kembali Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS ke seluruh Dinas/Badan/Kantor/Unit kerja di lingkungan pemerintah Kota Palangka Raya terjadwal dengan baik.
2. Perlu adanya pembinaan pegawai secara berkala di lakukan oleh BKPP ke setiap Dinas/Badan/Kantor/Unit kerja di

lingkungan pemerintah Kota Palangka Raya.

3. Perlu adanya mutasi pegawai yang memang memiliki kualitas dan kemampuan di bidang hukum khususnya untuk ditempatkan di BKPP Kota Palangka Raya.

REFERENSI

- Abdullah, Rozali (1986), Hukum Kepegawaian Jakarta. Jakarta, CV. Rajawali.
- Moleong. Lexi J, (2006). Metode Penelitian Kualitatif edisi revisi. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Musanef. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, jilid 2. 1996. Jakarta, PT. Toko Agung.
- Nugroho, Riant. (2012). Publik Policy. Jakarta , PT. Elex Media Komputindo.
- Prastowo, Andi. (2010). Menguasai teknik-teknik koleksi data penelitian kualitatif. Jogjakarta, Diva Press.
- Saksono, Slamet. (1997). Administrasi kepegawaian. Jogjakarta, Kanisius.
- Samsudin, Sadili. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung, CV Pustaka Setia.
- Thoha, Miftah. (2007). Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia, cetakan 2. Jakarta, kencana.
- Triana Rochyati Wahyuni (2011). Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik. Surabaya, PT. Revka Petra Media.
- Wibowo (2007). Manajemen Kinerja. Jakarta, PT. Raja Gravindo Persada.
- Widjaja, A.W. (1995). Administrasi Kepegawaian. Jakarta, PT. Raja Gravindo.
- Widodo, Joko. (2001) Good governance, telaah dimensi : akuntabilitas dan kontrol birokrasi. Surabaya, Insan Cendiakia.
- Zainudin, Buchari. (1990) Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia. Jakarta, CV. Haji Masagung.