

DINAMIKA PENEMPATAN PEGAWAI DALAM RESTRUKTURISASI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI KABUPATEN MUKOMUKO PROVINSI BENGKULU

Iyos Edwarsah¹; Ahmad Syauqi²

¹Magister Administrasi Pemerintahan Daerah Program Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jakarta; ²Universitas Pamulang, Tangerang Selatan
email : ¹iyosedwarsah@gmail.com, ²ahmadsyauqi.gem@gmail.com

*Paper Accepted: 20 Juni 2025
Paper Reviewed: 24-30 Juni 2025
Paper Edited: 01-08 Juli 2025
Paper Approved: 23 Juli 2025*

ABSTRAK

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Pemerintah Kabupaten Mukomuko merestrukturisasi organisasi perangkat daerahnya sebagaimana amanat dalam Peraturan Pemerintah tersebut. Berbagai dinamika terjadi sebagai akibat diterapkannya Peraturan Pemerintah ini. Dinamika penempatan pegawai dalam restrukturisasi organisasi perangkat daerah semakin rumit karena terbatasnya Pegawai Negeri Sipil yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Mukomuko. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai dinamika yang berkenaan dengan penempatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kabupaten Mukomuko, hambatan yang dialami oleh Pemerintah Kabupaten Mukomuko dalam menempatkan pegawai tersebut, serta upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Mukomuko untuk meminimalisir bahkan menghilangkan hambatan yang ada. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan cara melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi dilakukan pada 2 (dua) tempat yakni pada Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko. Adapun wawancara dilakukan pada Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kabid Mutasi, Pengembangan Karir dan Informasi Pegawai serta Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko yang diucapkan secara langsung kepada narasumber. Sedangkan dokumentasi lebih kepada pengumpulan data yang relevan dengan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika penempatan pegawai dalam restrukturisasi organisasi perangkat daerah lebih menekankan kepada besarnya politisasi organisasi sebesar 30% Pegawai Negeri Sipil titipan serta 70% Pegawai Negeri Sipil ditempatkan berdasarkan kompetensi dan kualifikasinya. Adapun struktur pada organisasi perangkat daerah yang baru dirasa lebih ramping dibandingkan struktur yang sebelumnya. Perampingan organisasi ini semakin baik karena meminimalisir anggaran pengeluaran untuk belanja pegawai (tunjangan), namun di sisi lain banyak Pegawai Negeri Sipil yang tidak mendapat jabatan struktural sebagai akibat minimnya jabatan struktural yang tersedia.

Kata Kunci : Pemerintah Daerah, Penempatan Pegawai, Jabatan Struktural, Restrukturisasi

PENDAHULUAN

Salah Penyelenggaraan Pemerintah Daerah berdasarkan Pasal 18 Ayat 7 Undang-undang Dasar 1945 berbunyi “Susunan dan tata cara penyelenggaraan pemerintahan daerah diatur dalam undang-undang”. Penyelenggaraan Pemerintah Daerah secara eksplisit tercantum dalam BAB VI Undang-undang Dasar Tahun 1945, dimana Pemerintah Daerah dapat menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan sebagai urusan Pemerintah Pusat. Pemerintah Daerah juga berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan-peraturan lain untuk melaksanakan otonomi dan tugas pembantuan di daerahnya. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang digunakan oleh penyelenggara pemerintah daerah sebagai dasar pelaksanaan kegiatan. Dalam Pasal 208 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah disebutkan bahwa Pemerintah Daerah terdiri atas Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan dibantu oleh perangkat daerah. Perangkat daerah yang dimaksud, terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan, Inspektorat, Dinas, Badan dan Kecamatan.

Hubungan antara Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota bersifat koordinatif dan fungsional. Guna memperjelas peran, tugas pokok serta fungsi perangkat daerah, secara khusus pemerintah mengeluarkan produk hukum berbentuk Peraturan Pemerintah untuk mengaturnya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dinyatakan bahwa Perangkat Daerah merupakan unsur pembantu kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Adapun perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan, Dinas, Badan, Inspektorat dan Kecamatan. Kabupaten Mukomuko merupakan satu dari sekian banyak daerah tertinggal di Republik Indonesia. Banyak faktornya, salah satu nya adalah jumlah PNS pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko yang dianggap

jumlahnya sangat terbatas. Kekurangan pegawai dapat sinyalir dari ketidaksesuaian antara penempatan pegawai terhadap jabatan yang ada. Keberhasilan suatu program pada Pemerintah Daerah dapat dilihat sejauh mana relevansi korelasi antara jabatan serta penempatan pegawai berdasarkan kualifikasinya.

Permasalahan yang kerap terjadi adalah ketidaksesuaian antara kebijakan penempatan pegawai dengan prinsip-prinsip profesionalitas dan regulasi yang berlaku. Salah satu isu utama yang menjadi perhatian adalah perlunya kesesuaian antara latar belakang pendidikan serta kecakapan pegawai dengan jabatan yang ditempati. Namun pada kenyataannya, praktik yang terjadi menunjukkan bahwa penempatan pegawai kerap kali lebih dipengaruhi oleh kedekatan personal dengan pihak yang berwenang, bukan atas dasar kompetensi. Akibatnya, kualitas kinerja para pejabat menjadi tidak optimal. Selain itu, terdapat pula indikasi kuat bahwa proses penempatan pegawai turut dipengaruhi oleh kepentingan politis, yang pada akhirnya berpotensi menimbulkan ketimpangan dalam manajemen sumber daya aparatur. Hal ini diperparah dengan pola penempatan pegawai yang belum sepenuhnya mengacu pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Pemerintah Kabupaten Mukomuko dinilai masih belum secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip meritokrasi dalam kebijakan sumber daya manusianya, khususnya dalam konteks implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi hanya pada penempatan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Mukomuko, dan secara khusus mengkaji dinamika yang terjadi dalam proses tersebut sebagai bagian dari restrukturisasi organisasi perangkat daerah. Penelitian ini juga akan melihat sejauh mana pihak-pihak terkait memainkan perannya dalam proses penempatan tersebut. Dari permasalahan yang ada, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan pokok. Pertama, bagaimana dinamika penempatan pegawai berlangsung dalam proses restrukturisasi organisasi di Kabupaten Mukomuko? Kedua, hambatan apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan

restrukturisasi berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016? Dan ketiga, upaya apa yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Mukomuko untuk menetralsir berbagai dinamika yang muncul dalam proses penempatan pegawai tersebut?.

Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika penempatan pegawai dalam restrukturisasi organisasi, serta mengidentifikasi hambatan dan upaya yang dilakukan pemerintah daerah dalam mengatasi persoalan tersebut. Dengan begitu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya pembenahan tata kelola kepegawaian yang lebih profesional dan berlandaskan hukum di Kabupaten Mukomuko.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan interaksi antara peneliti dengan apa yang diteliti sangat erat dan tidak terpisahkan. Peneliti menganalisis berbagai permasalahan terhadap dinamika penempatan pegawai dalam restrukturisasi organisasi terhadap peraturan pemerintah nomor 18 tahun 2016 tentang perangkat daerah di Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. Data penelitian terdiri dari jumlah PNS di Kabupaten Mukomuko, jumlah OPD beserta data jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Mukomuko, dan data besaran jumlah jabatan struktural yang tersedia. Peneliti memilih untuk menggunakan teknik non probability sampling. Dimana sumber data didapat dari hasil wawancara orang yang sudah ditentukan dari jauh hari sebelumnya. Dalam hal penempatan pegawai, informan yang dirasa paling mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan dinamika penempatan pegawai adalah kepala badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten mukomuko. Ditambah snowball sampling merupakan teknik pengumpulan sampel yang awalnya sedikit namun perlahan menjadi banyak. Hal ini dilakukan jika sumber data masih dianggap sedikit, maka akan dicari lagi sumber data yang lain. Pada penelitian ini penentuan informan pokok berfungsi sebagai aset sumber data utama.

Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah orang yang paling banyak mengetahui dan terlibat langsung dalam kegiatan penempatan pegawai. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif diharapkan dapat menghindari data-data yang buruk sehingga akan menghasilkan data yang objektif, valid dan reliabel. Berikut ini adalah langkah-langkah teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti, antara lain :

1. Observasi

Observasi merupakan pengamatan pada suatu kejadian di lapangan, selanjutnya dari pengamatan tersebut dilakukan pencatatan secara sistematis terhadap gejala, data dan fakta yang diteliti secara langsung. Dalam melakukan penelitian terhadap dinamika penempatan pegawai, peneliti harus melakukan pengamatan dari berbagai sudut pandang. Penempatan pegawai adalah hal sangat dinanti oleh sebagian besar PNS. Menjadi suatu kebahagiaan jika pribadinya dipromosikan oleh yang berwenang. Namun bisa jadi sebaliknya jika PNS tersebut justru dipindahkan ke tempat yang jauh di luar prediksinya. Dinamikanya sangat beragam, butuh observasi berulang kali untuk memastikan bahwa penempatan pegawai ini benar-benar menghasilkan dinamika yang amat kompleks.

2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada informan guna mendapat data dan keterangan yang menunjang penelitian. Seperti yang dinyatakan Lexy Moleong (2012:186) bahwa "Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee)". Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang sangat efektif karena bisa bertatap muka secara langsung dengan informan. Melihat secara jelas bagaimana ekspresi wajah serta gesture lain yang memungkinkan peneliti untuk mendapat informasi baru.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pencatatan data yang bersumber dari arsip-arsip, surat-surat yang diperlukan dalam penelitian serta

dokumen-dokumen atau data-data yang berhubungan dengan data penelitian yaitu data tentang Dinamika Penempatan Pegawai dalam Proses Restrukturisasi Organisasi terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah di Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. Adapun menurut Bambang Rustanto (2015:60) menyatakan bahwa “Sumber data penelitian dokumentasi antara lain: 1) Dokumen Resmi dan Pribadi, seperti surat keputusan, surat perintah, notulen rapat dan lain sebagainya; 2) Dokumen Primer dan Sekunder. Dokumen primer merupakan dokumen yang langsung ditulis/dibuat oleh orang yang mengalami peristiwa yang didokumenkan. Sedangkan dokumen sekunder adalah jika peristiwa yang didokumenkan dilaporkan kepada orang lain, selanjutnya ditulis oleh orang lain tersebut”.

Proses analisis data menggunakan Sugiyono dalam Bambang Rustanto (2015:71) menyatakan bahwa “analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”. Paling penting juga adalah teknik pengujian keabsahan data sangat diperlukan dalam penelitian sosial yang menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian yang bersifat empiris, informasi yang diberikan maupun perilaku masing-masing informan mempunyai makna sehingga tidak dapat langsung diterima begitu saja. Berdasarkan hal tersebut, setiap data yang diperoleh itu harus dilakukan pengujian keabsahan data untuk mengetahui kebenarannya. Penelitian ini mengambil lokasi di Pemerintah Kabupaten Mukomuko, khususnya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia serta Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko. Peneliti memilih lokasi ini dengan pertimbangan bahwa peneliti merupakan mahasiswa tugas belajar yang dibiayai oleh pemerintah kabupaten Mukomuko. Ditambah pemerintah kabupaten Mukomuko

adalah kabupaten yang baru saja dimekarkan, sehingga perangkat daerahnya dirasa masih belum mumpuni dibandingkan daerah lain di Provinsi Bengkulu.

Landasan Teoritis :

1. Organisasi

Stephen P. Robins (2015:4) menyatakan bahwa “Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”. Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Hal ini dimaksudkan seberapa banyakpun kegiatan yang berada di suatu organisasi, perubahan maupun dinamika yang terjadi, para anggota akan tetap mengikuti serta berpartisipasi secara teratur guna mencapai tujuan bersama organisasinya. Tujuan organisasi bisa jadi dilaksanakan dengan beragam cara dan beraneka sikap oleh anggota organisasi (secara individu). Akan tetapi, tujuan organisasi akan lebih efisien dicapai jika dilaksanakan dengan bersama-sama atau melalui usaha kelompok.

Pada dasarnya, organisasi dirancang untuk mengetahui jumlah pembagian kerja berdasarkan tugas dan fungsi. Struktur organisasi yang dibuat sebenarnya hanya penegasan secara formal untuk mencapai koordinasi antar pola-pola interaksi. Ermaya Suradinata (2015:24) menyatakan bahwa “Ada 4 (empat) komponen dasar sebagai kerangka untuk mendefinisikan organisasi, yaitu :

- 1) Struktur organisasi menggambarkan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi;
- 2) Struktur organisasi menggambarkan hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi;
- 3) Struktur organisasi menetapkan mengelompokkan individu menjadi bagian dan organisasi, dan pengelompokan bagian-bagian tersebut menjadi bagian suatu organisasi yang utuh;
- 4) Struktur organisasi menetapkan sistem hubungan dalam organisasi

memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi, baik vertikal maupun horizontal”.

Tipologi secara umum dapat dikatakan sebagai pengetahuan secara sistematis tentang tipe yang dipakai untuk menganalisis suatu organisasi. Sedangkan tipologi organisasi lebih menitikberatkan kepada pengklasifikasian suatu organisasi berdasarkan tipenya.

Strategi yang dilakukan guna pengembangan organisasi, seringkali dilakukan untuk meningkatkan keefektifan organisasi yang ada. Organisasi yang efektif sebagai organisasi yang mencapai manfaatnya dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan stakeholder, menyesuaikan sumberdaya organisasi dengan peluang, mengadaptasi perubahan lingkungan secara fleksible dan menciptakan budaya guna meningkatkan komitmen, kreatifitas, nilai bersama serta keyakinan bersama. Seperti yang dinyatakan Labolo (2015:8) bahwa “Dalam hal diskresi, suatu tindakan pemerintah setidaknya didasarkan pada 2 (dua) pendekatan utama yaitu Decision of Logic dan Decision of Will. Pendekatan Utama (Decision of Logic) didasarkan pada pertimbangan hukum, sedangkan pendekatan kedua merujuk pada pertimbangan politik”.

2. Birokrasi

Feisal Tamin (2004:73) menyatakan bahwa “Birokrasi adalah suatu struktur otoritas atau organisasi yang didasarkan atas peraturan-peraturan yang jelas dan rasional serta posisi-posisi yang terpisahkan dari orang yang mendudukinya, sesungguhnya mewakili kepentingan rakyat maupun pemerintah dengan fungsi koordinasi, pendisiplinan dan pengendalian proses pemerintahan dengan kuat. Kuat dalam arti birokrat yang profesional dan memiliki akuntabilitas tinggi kepada rakyatnya”. Menurut Max Weber dalam Budi Setiyono (2016:51) dinyatakan bahwa “Otoritas legal menjadi dasar adanya birokrasi rasional. Adapun dalil otoritas legal terbagi atas :

- 1) Tugas-tugas pejabat diorganisasikan atas dasar yang diatur dan berkelanjutan;

- 2) Tugas dibagi dalam tahap-tahap yang berbeda dari segi fungsional yang masing-masing dilengkapi kewenangan (otoritas) dan sanksi yang sesuai dengan tingkatannya;
- 3) Jabatan-jabatan diatur secara hierarkis;
- 4) Aturan-aturan yang mengatur pekerjaan bisa bersifat teknis maupun legal;
- 5) Sumber-sumber institusi (fasilitas, kewenangan) dibedakan dengan sumber-sumber individu secara pribadi;
- 6) Pemegang jabatan tidak dapat mengambil jabatannya sebagai milik pribadi;
- 7) Administrasi didasarkan pada dokumen tertulis;
- 8) Sistem kekuasaan legal (legal authority) dapat memiliki banyak bentuk, tetapi bentuk yang paling murni adalah staf administrasi birokratis”.

3. Promosi, Mutasi dan Demosi

Promosi secara singkat adalah pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih tinggi posisinya. Dimana pegawai tersebut pasti akan menerima tanggungjawab yang lebih besar serta penghasilan yang lebih baik dari sebelumnya. Promosi adalah hal sangat dinanti oleh setiap pegawai. Ketika mendapat posisi pekerjaan yang lebih baik, motivasi seorang pegawai pasti akan meningkat karena merasa lebih dihargai apa yang sudah ia kerjakan. Adapun menurut Malayu Hasibuan (2014:102) menyatakan bahwa “Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan secara vertikal (promosi dan demosi) maupun horizontal di dalam suatu organisasi”. Artinya, mutasi adalah suatu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain. Jika jabatannya naik makanya disebut promosi, sebaliknya disebut demosi. Mutasi dapat disimpulkan sebagai perpindahan yang stagnan, tidak naik maupun turun dalam jabatannya. Demosi juga bagian dari mutasi, yakni perpindahan pegawai pada jabatan yang lebih rendah. Adapun menurut Sondang P. Siagian (2016:172) menyatakan bahwa “Seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat

atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawaiipun yang senang mengalami hal ini”.

4. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Andrew E. Sikula dalam Anwar Mangkunegara (2013:33) menyatakan bahwa “Recruitment is the act of process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as institutional input”. Secara umum rekrutmen dapat diartikan sebagai tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional dengan melibatkan sumber daya manusia yang mampu berfungsi sebagai input lembaga. Hal tersebut dilakukan mulai dari identifikasi dan evaluasi sumber-sumber rekrutmen, menentukan banyaknya kebutuhan pegawai, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai. Sondang P. Siagian (2016:103) menyatakan bahwa “Kendala terhadap proses rekrutmen terbagi menjadi 3 (tiga) yakni kendala yang bersumber dari dalam organisasi yang bersangkutan, kebiasaan mencari tenaga kerja sendiri serta faktor eksternal organisasi yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak”.

5. Teori dan Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur

Sondang P. Siagian (181:2016) menyebutkan bahwa “Sumber Daya Manusia adalah sumber daya terpenting dalam suatu organisasi”. Secara garis besar dapat dikatakan bahwa besarnya investasi suatu organisasi terletak pada pemanfaatan sumber daya manusia terhadap bidang yang menanganinya. Bidang sumber daya manusia, memiliki peran teramat penting guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada suatu organisasi. Seringkali sulit membedakan antara pelatihan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia pada suatu organisasi. Singkatnya bisa dikatakan bahwa pelatihan cenderung dilaksanakan dengan tujuan untuk membantu meningkatkan kemampuan seorang pegawai dalam melakukan tugas yang diberikan sekarang, sedangkan pengembangan adalah hal yang lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan seorang pegawai dalam

produktifitas kerja pegawai tersebut di masa yang akan datang.

6. Eksistensi Pegawai Negeri Sipil Menurut Kebijakan Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Negeri Sipil tersebut diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian, lalu diberikan tugas dalam suatu jabatan pemerintahan. Selain tugas dalam suatu jabatan pemerintahan, ASN juga dapat diberikan tugas negara lainnya dengan diberikan gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warganegara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Lain halnya dengan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan PNS yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam OPD Pemerintah bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan PNS baru maupun PNS lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan PNS yang kompeten yang dibutuhkan OPD Pemerintah, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu OPD Pemerintah dalam mencapai tujuan. Adapun pengertian penempatan menurut Sondang Siagian (2016:169) menyatakan bahwa “Penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, akan tetapi

berlaku pula bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan bahkan demosi sekalipun”.

7. Restrukturisasi Dalam Organisasi

Adapun Restrukturisasi menurut Richard Blackburn (1982) dalam Ermaya Suradinata (2015:50), yakni “Cakupan Restrukturisasi yang merupakan elemen dasar organisasi adalah kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi”. Restrukturisasi dapat dilakukan jika sepanjang hasil evaluasi hasil kinerja struktur organisasi yang ada dirasa tidak efektif dan efisien. Restrukturisasi pada dasarnya harus sesuai dengan kebutuhan yang ada, kebutuhan terhadap apa yang ingin dilayani (masyarakat). Budaya kerja serta kebiasaan individu bisa menjadi salah satu faktor ketidakefektifan hasil evaluasi kinerja dibandingkan dengan apa yang ingin dicapai/tujuan organisasi.

8. Perangkat Daerah Menurut Perspektif Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

Pembentukan organisasi perangkat daerah yang berupa Dinas atau Badan diklasifikasikan berdasarkan Tipe A (beban kerja yang besar), Tipe B (beban kerja yang sedang) dan Tipe C (beban kerja yang kecil). Penentuan beban kerja bagi Dinas atau Badan didasarkan pada jumlah penduduk, luas wilayah, besaran Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, kemampuan keuangan daerah untuk Urusan Pemerintahan Wajib serta potensi, proyeksi penyerapan tenaga kerja, dan pemanfaatan lahan untuk Urusan Pemerintahan Pilihan. Sedangkan besaran beban kerja pada Badan berdasarkan pada jumlah penduduk, luas wilayah, kemampuan keuangan daerah dan cakupan tugas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Mukomuko dalam Angka tahun 2016, secara astronomis Kabupaten Mukomuko terletak antara 02o 16' 32" – 03o 07' 46" Lintang Selatan dan 101o 01' 15" – 101o 1' 29,6" Bujur Timur. Sedangkan berdasarkan posisi geografisnya, Kabupaten Mukomuko memiliki batas-batas: Utara – Kabupaten Pesisir Selatan, Sumatera Barat; Selatan – Kabupaten Bengkulu Utara; Barat – Samudera Hindia; Timur – Kabupaten

Kerinci dan Kabupaten Merangin, Jambi. Kabupaten Mukomuko terdiri dari 15 kecamatan, 148 desa dan 3 kelurahan. Kabupaten Mukomuko berdiri dengan dasar Undang-undang Nomor 3 Tahun 2003 tanggal 25 Februari 2003. Pembentukan Kabupaten Mukomuko dimekarkan dari kabupaten induknya, yakni Kabupaten Bengkulu Utara. Hal tersebut dilandasi berbagai pertimbangan strategis yang bermuara pada pengembangan wilayah dan optimalisasi pembangunan daerah.

1. Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Mukomuko

Pemerintah Kabupaten Mukomuko terlebih dahulu membuat struktur organisasi perangkat daerah berdasarkan PP 41 Tahun 2007 tentang Perangkat Daerah. Lalu direalisasikan secara nyata berupa Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Mukomuko dengan memiliki beberapa jabatan struktural di dalamnya. Namun jabatan yang tersedia tersebut tentunya tidak semuanya terisi karena berbagai alasan. Sebanyak 8 (delapan) jabatan eselon II yang tidak terisi sebagian besar dikarenakan Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan tersebut telah memasuki masa pensiun. Adapun jabatan eselon IV yang tidak terisi yakni sebanyak 99 eselon IV/a dan 27 eselon IV/b. Jika diukur secara persentase nya terdapat 23,9% kekosongan jabatan pada eselon IV/a dan 36,4 % pada eselon IV/b.

Setelah diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Pemerintah Kabupaten Mukomuko merestrukturisasi organisasi perangkat daerahnya sedemikian rupa dan mendefinitivekannya dengan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Mukomuko. Oleh karena hal tersebut maka struktur organisasi perangkat daerah yang berdasarkan pada PP 41 tahun 2007 tentang Perangkat Daerah tidak diakui lagi keabsahannya. Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada eselon IIB kali ini berbeda dari sebelumnya. Untuk pertama kalinya Pemerintah Kabupaten Mukomuko melakukan Lelang Jabatan bagi jabatan tinggi pratama untuk seluruh Pegawai Negeri Sipil-

nya yang telah memenuhi kualifikasi. Dari sekian banyak jabatan yang dilelang, ada 2 (dua) jabatan eselon IIb yang gagal lelang dikarenakan kurangnya pelamar pada jabatan tersebut.

Jika diidentifikasi lebih jauh, Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 berhasil meringkas struktur organisasi perangkat daerah di Kabupaten Mukomuko. Sebesar 2,8% struktur organisasi yang berada pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko mengalami perampangan dengan mengedepankan efisiensi pemanfaatan sumber daya yang ada. Ketika suatu organisasi mengalami perampangan, maka akan ada 2 (hal) kemungkinan besar yang terjadi, Pertama, anggaran tunjangan untuk jabatan struktural akan sangat berkurang sehingga bisa dialokasikan pada kegiatan yang lain. Yang kedua, akan ada Pegawai Negeri Sipil yang kehilangan jabatan eselonnya karena jabatan eselon yang tersedia penuh terisi dengan yang lain.

Namun agaknya PP 18 Tahun 2016 ini berhasil mengurangi tingkat kekosongan jabatan struktural pada eselon IV/a yang semula kosong 99 jabatan menjadi hanya 71 jabatan. Walaupun sebenarnya tidak terisinya jabatan struktural tersebut bukanlah suatu prestasi, namun penurunan sebanyak 25 jabatan kosong dari sebelumnya adalah suatu progress yang baik betapa Pemerintah Kabupaten Mukomuko ingin memperbaiki struktur organisasinya menjadi lebih efektif dan efisien.

2. Komposisi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Mukomuko

Pegawai Negeri Sipil yang berada pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko secara menyeluruh berjumlah 3.880 orang. Terdiri atas 1.828 Pegawai Negeri Sipil berjenis kelamin laki-laki dan 2.052 Pegawai Negeri Sipil berjenis kelamin perempuan. Jika dibuat persentase, Pemerintah Kabupaten Mukomuko didominasi oleh Pegawai Negeri Sipil yang berjenis kelamin Perempuan yakni sebesar 53% dari keseluruhan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang tersedia. Jika diidentifikasi, Golongan IVa sangat mendominasi pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko. Hal tersebut dikarenakan sebagian besar Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko memiliki jabatan fungsional guru.

Sebagaimana kita ketahui bahwa guru bisa naik pangkat secara reguler setiap 2 (dua) tahun sekali jika angka kreditnya tercukupi. Golongan/ruang terbanyak kedua adalah IIIb, dimana memiliki persentase sebesar 16,80% mendominasi pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko. Hal tersebut merupakan dampak dari beberapa tahun silam, dimana jumlah formasi bagi sarjana sangat diprioritaskan pada penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Setelah 4 (empat) tahun terlewati, para sarjana yang memiliki Golongan/ruang IIIa bisa naik pangkat menjadi IIIb.

Jumlah sebaran Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Mukomuko mayoritas berada pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yakni sebesar 48,11% dari jumlah Pegawai Negeri Sipil secara keseluruhan. Sebagian besar Pegawai Negeri Sipil yang berada di Pemerintah Kabupaten Mukomuko memiliki jabatan fungsional sebagai guru. Lalu disusul oleh Dinas Kesehatan yang mendominasi sebesar 15,12% serta Rumah Sakit Umum Daerah sebesar 3,8% sebagai fungsional tenaga medis, Sekretariat Daerah sebesar 3,2% dan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang sebesar 2,5% dari seluruh Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Mukomuko yang berjumlah 3.880 orang. Agaknya Pemerintah Kabupaten Mukomuko sengaja menempatkan begitu banyak Pegawai Negeri Sipil pada unit kerja tersebut karena mengutamakan terpenuhinya pelayanan pada bidang pendidikan (guru), bidang kesehatan (tenaga medis), bidang administrasi serta bidang pekerjaan umum seperti pembangunan dan pemeliharaan berbagai sarana prasarana pemerintah guna menunjang aktivitas masyarakat pada umumnya. Adapun penempatan pejabat terhadap Organisasi Perangkat Daerah yang baru meliputi sekian banyak Pegawai Negeri Sipil dengan latar belakang pendidikan yang beraneka ragam. Ada yang menempati jabatan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi, namun tak jarang juga yang terlihat rancu antara jabatan dan gelar pejabat yang mengembannya.

Gelar yang paling banyak dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko adalah Sarjana Ekonomi. Sebesar 12,6% sarjana tersebut mendominasi segala jabatan struktural

terutama di bidang pengelolaan keuangan. Seluruh organisasi perangkat daerah membutuhkan Sarjana Ekonomi untuk ditempatkan pada Subbag Keuangan. Walaupun pada kenyataannya, masih ada Sarjana Ekonomi yang menduduki jabatan strategis seperti Camat. Seorang Camat harus mampu mengelola keuangan, melihat peluang serta meminimalisir pengorbanan untuk mencapai hasil yang maksimal. Prinsip Ekonomi memang harus diterapkan dimana saja dan kapan saja. Namun khusus untuk sektor pemerintahan, seharusnya lebih baik jika para Sarjana Ekonomi ini difokuskan pada jabatan strategis pengelolaan keuangan daerah saja. Gelar terbanyak kedua yakni sebesar 9,7% jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko adalah Sarjana Hukum. Seperti yang kita ketahui bahwa Kabupaten Mukomuko baru saja dimekarkan sejak 14 tahun yang lalu dari Kabupaten Bengkulu Utara. Sarjana Hukum dibutuhkan guna membangun regulasi yang kuat pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko. Berbagai jabatan strategis ditempati oleh Sarjana Hukum, fungsinya hanya 1 (satu) yakni agar mengurangi deviasi yang berkaitan dengan regulasi. Lalu disusul oleh Sarjana Teknik yang mendominasi sebanyak 6,8% jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Mukomuko dan sebanyak 5,1% didominasi oleh Sarjana Pertanian yang tersebar pada organisasi perangkat daerah yang tersedia.

Dari data yang ada, setidaknya ada 40 dari 646 jabatan struktural yang berada di Pemerintah Kabupaten Mukomuko diisi oleh Pegawai Negeri Sipil yang memiliki gelar Ahli Madya Pendidikan, Sarjana Pendidikan hingga Magister Pendidikan. Sebenarnya akan menjadi satu kesatuan yang harmonis jika apa yang dipelajari dibangun sekolah bisa diaplikasikan secara langsung pada jabatan yang diemban. Ada keseimbangan antara teori dan praktek, sehingga korelasi nyata tercipta. Bagaimana bisa apa yang tidak dipelajari secara teori, namun dipraktikkan secara langsung pada pelayanan terhadap masyarakat? Pasti hasilnya tidak akan seoptimal jika pemahaman yang dimiliki mencakup teori dan praktek.

3. Dinamika Penempatan Pegawai dalam Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah

Menurut dokumentasi data yang peneliti observasi, jika menyesuaikan PP 41 Tahun 2007 di setiap struktur organisasi perangkat daerah akan terdapat Kepala Bidang Keuangan yang menduduki Eselon IIIb. Lalu yang terjadi saat menyesuaikan PP 18 Tahun 2016 ini, Kepala Bidang Keuangan tak lagi ada namun berubah menjadi Kepala Sub Bagian Keuangan yang notabene-nya hanya Eselon IVa pada struktur organisasi masing-masing OPD. Akhirnya yang terjadi yakni seluruh Kepala Bidang Keuangan mayoritas diberi jabatan fungsional umum/pelaksana karena ketidaktersediaan jabatan pada eselon yang sama. Betapa banyak Kepala Bidang Keuangan yang kontra akan kebijakan ini, protes karena merasa tidak fair.

Observasi peneliti secara langsung dapat melihat bagaimana dinamika penempatan pegawai sangat beragam bentuknya. Ketidakpuasan terhadap keputusan yang ada, namun selama memiliki “backing-an” maka semua itu bisa dianulir atau diperbaiki sesuai dengan keinginan. Begitu nikmatnya bekerja, mudah sekali berpindah tempat tanpa berpikir masih banyak Pegawai Negeri Sipil di sekitarnya yang sebenarnya lebih layak untuk diperhitungkan. Hanya saja karena “berdiri sendiri” membuatnya tidak sanggup bertahan, lalu akhirnya tersingkir dan semakin jauh terbangun tidak diperhitungkan. Ini merupakan realita yang terjadi, sulit untuk mempertahankan idealisme sebagai Pegawai Negeri Sipil yang jujur dan amanah.

4. Hambatan Penempatan Pegawai dalam Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah

Hambatan pertama yang paling dirasakan seperti yang diungkapkan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah saat diwawancara oleh peneliti beberapa saat yang lalu yakni masih sangat terbatasnya pemahaman para Kepala OPD terhadap penghitungan beban kerja guna pemberian tipe akan OPD-nya. Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia disebutkan pula bahwa masih

banyak pejabat berwenang yang tidak mengerti ketika seorang Pegawai Negeri Sipil diterima sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil dengan formasi jabatan fungsional tertentu, maka yang bersangkutan tidak bisa pindah pada jabatan fungsional lain yang tidak sesuai dengan formasi awal saat ia diterima sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil. Hambatan yang lain juga disebutkan yakni berkenaan kekosongan jabatan. Jumlah keseluruhan jabatan struktural yang tersedia yakni sebanyak 646 jabatan, namun masih banyak sekali yang kosong terutama pada eselon IVa dan IVb. Alasan faktor jarak tempuh dari tempat tinggal ke kantor (komplek pemda) membuat yang bersangkutan menolak untuk menerima jabatan struktural tersebut. Selain itu, mayoritas Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mukomuko ini adalah perempuan sehingga cenderung lebih ingin menjadi staf atau pelaksana agar beban pekerjaan tidak terlalu berat. Berdasarkan observasi peneliti hambatan lainnya yakni ketersediaan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki golongan/ruang yang sesuai untuk menduduki jabatan struktural masih sangat terbatas. Sehingga jabatan yang tersediapun terpaksa menjadi kosong. Selain itu, kekuatan politis memang sangat mendominasi dalam penempatan pegawai. Para penguasa khawatir jika dikelilingi oleh orang yang tidak satu visi dengannya.

5. Upaya Guna Meminimalisir Hambatan Penempatan Pegawai dalam Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah

Dalam wawancara peneliti bersama Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, Beliau menyebutkan bahwa kepada Pegawai Negeri Sipil yang masih kurang dalam pemahaman perubahan regulasi ataupun restrukturisasi organisasi yang baru, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah akan memberikan sosialisasi berbentuk pemahaman secara intensive tentang peraturan perundang-undangan yang update dengan pendekatan yang persuasif.

Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia menyatakan pula dalam wawancaranya bahwa untuk mengantisipasi adanya tekanan dari kepentingan politis, titipan si A, B dan C Pemerintah Kabupaten Mukomuko dalam

hal ini Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia memberikan ruang khusus hanya 30% dari jumlah jabatan struktural yang tersedia. Bagi mereka yang memiliki kompetensi sesuai kualifikasi yang diharapkan masih bisa bersaing secara sehat di dalam 70% lainnya yang tidak terintimidasi oleh politisasi organisasi tersebut. Hal lain disebutkan pula bahwa pada 3-6 bulan kedepan akan dilihat progress dari 30% Pegawai Negeri Sipil titipan tersebut. Jikalau tidak mencapai target kinerja yang diharapkan oleh Bupati, maka yang bersangkutan bisa saja dimutasi kembali. Jadi bisa dikatakan masa transisi PP 41 Tahun 2007 ke PP 18 Tahun 2016 ini masih dalam tahap percobaan selama 6 (enam) bulan.

Kepala Bidang Mutasi, Pengembangan Karir dan Informasi Kepegawaian menyebutkan dalam wawancaranya yakni memang masih banyak sekali jabatan yang kosong, tetapi pelayanan tidak boleh terhambat karenanya. Solusinya adalah ada beberapa Pegawai Negeri Sipil yang double job atau Plt (Pelaksana Tugas) di jabatan lain selain jabatan yang diembannya. Juga upaya lain disebutkan bahwa untuk meminimalisir kekurangan tenaga medis seperti dokter spesialis, ada berbagai bentuk beasiswa yang ditawarkan salah satunya adalah tugas belajar dari Pemerintah Kabupaten Mukomuko. Tugas belajar ini bukan hanya untuk dokter spesialis saja, bagi yang ingin semakin ahli dibidangnya siapapun diberi kesempatan yang sama. Harapannya bisa melengkapi kualifikasi dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang masih dirasa kurang.

PENUTUP

Dinamika penempatan pegawai dalam restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Mukomuko menunjukkan bahwa secara umum perubahan nomenklatur organisasi telah berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Restrukturisasi ini berdampak pada perubahan tipe dan struktur organisasi yang menyebabkan terjadinya perampangan jumlah jabatan struktural. Dalam proses penempatan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah berupaya menyesuaikan kualifikasi pegawai dengan jabatan yang tersedia, mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja.

Namun, penempatan pegawai tidak lepas dari berbagai hambatan. Salah satu hambatan utama adalah kurangnya pemahaman kepala OPD dalam melakukan analisis beban kerja, yang menyulitkan proses penetapan tipe organisasi. Selain itu, penghapusan posisi Kabid Keuangan menyebabkan kekosongan jabatan struktural eselon III, yang berdampak pada non-job beberapa pejabat. Kekurangan jumlah pegawai dengan golongan memadai, minimnya minat pegawai terhadap pengembangan karir, dan kendala geografis serta sosial—seperti dominasi pegawai perempuan yang enggan menduduki jabatan struktural karena beban kerja—semakin memperumit kondisi. Tak kalah penting, intervensi politik dalam penempatan pegawai menyebabkan ketidaksesuaian antara jabatan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, pemerintah daerah melalui Bagian Organisasi melakukan sosialisasi dan pelatihan bagi pejabat terkait beban kerja dan analisis jabatan. BKPSDM juga menerapkan solusi sementara seperti penunjukan pelaksana tugas (Plt) dan sistem double job bagi pegawai yang dianggap mampu. Di samping itu, upaya peningkatan kapasitas pegawai dilakukan dengan mendorong partisipasi dalam program beasiswa atau tugas belajar. Terhadap politisasi organisasi, BKPSDM mengakomodasi kompromi dengan memberikan ruang terbatas sebesar 30% bagi pengaruh politik, sementara 70% posisi tetap diprioritaskan bagi pegawai yang berkompetensi secara profesional.

Saran dari peneliti menekankan perlunya revolusi mental di kalangan pegawai agar mereka siap ditempatkan di mana saja sesuai kebutuhan organisasi. Pemerintah Kabupaten Mukomuko juga disarankan mengajukan penambahan formasi CPNS ke Kementerian PAN-RB untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang semakin kompleks. Untuk pegawai yang berdomisili jauh, disarankan penyediaan rumah dinas yang dekat dengan tempat kerja. Soal kesetaraan gender dalam jabatan struktural, disampaikan bahwa jam kerja yang sama antara laki-laki dan perempuan seharusnya tidak menjadi penghalang untuk perempuan berkarir. Peneliti juga menyoroti bahwa praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme dalam penempatan

pegawai adalah warisan lama yang hanya bisa diperangi melalui pendekatan spiritual dan keyakinan akan keadilan rezeki dari Tuhan Yang Maha Esa.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Mukomuko. 2015. *Kabupaten Mukomuko Dalam Angka 2015*. Mukomuko: CV Marko Jaya.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Mukomuko. 2016. *Kabupaten Mukomuko Dalam Angka 2016*. Mukomuko: CV Marko Jaya.
- Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik Proses, Analisis dan Partisipasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Labolo, Muhadam. 2015. *Dialektika Ilmu Pemerintahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- _____. 2015. *Dinamika Politik & Pemerintahan Lokal*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen. 2015. *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Rustanto, Bambang. 2015. *Penelitian Kualitatif Pekerjaan Sosial*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiyono, Budi. 2016. *Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi*. Bandung: Nuansa.
- Siagian, Sondang. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suradinata, Ermaya. 2015. *Leadership: How to Build a Nation*. Jakarta: Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.
- Tamin, Feisal. 2004. *Reformasi Birokrasi Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*. Bandung: Mizan Media Utama.