

**SERVICE DEVELOPMENT MODEL OF RECRUITMENT HONORARY WORKERS AT  
BKD (BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH) DISTRICT BANJARNEGARA**

**Mariana Kristiyanti**  
STIMART "AMNI" Semarang  
Email : mkristiyanti@yahoo.com

**ABSTRACT**

*Recruitment is a series of the activity of looking and lure applicants working with motivation, the ability, expertise, and knowledge needed to cover of the identified in planning employmen. In the recruitment process for and selection employees in the region, having standardization different adjusted to the needs of their respective regions. Planning in the management of civil servants is one of the main function of human resources management that contains systematic about demand and supply employees to the future. Procurement employees in the management of civil servants is process of activities to fill formation empty of the quota removal of CPNS (a candidate civil servants) in the kabupaten banjarnegara, Make the district government raised honorer workers to able to meet a need employees in the district Banjarnegara. Problems appear due to the interest of the community to function in honorary workers in the district Banjarnegara. The practice of corruption in the appointment of honorary workers cpns dyeing process recruitment banjarnegara candidates in the district. From trouble recruitment honorary workers above, it was needed model service recruitment useful to anticipate problems in the service of recruitment honorary workers in district banjarnegara.*

*An analysis of the used was qualitative data analysis, and object research taken is in district Banjarnegara, while the data technique uses the interview, observation and kuisisioner.*

**Keywords** : *Recruitment , Honorary Workers , Civil Servant Candidates (CPNS) , Badan Kepegawaian Daerah (BKD)*

**Pendahuluan**

Tenaga Honorer adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah. Sedangkan Pejabat Pembina kepegawaian adalah pimpinan departemen/lembaga pemerintah non departemen /kesektaritan lembaga tinggi Negara /daerah provinsi , kab/kota yang diberi delegasi sebagian wewenang presiden untuk mengangkat, memisahkan dan memberitahukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tenaga honorer muncul disebabkan karena kebutuhan pegawai negeri sipil (PNS) pada setiap instansi (SKPD = Satuan Kerja Perangkat Daerah) mengalami kekurangan.

Keterbatasan Kuota pengangkatan CPNS, khususnya di wilayah kabupaten Banjarnegara sangatlah terbatas. Sehingga instansi pemerintah banyak yang membuka peluang masyarakat untuk menjadi Tenaga Honorer. Dan ternyata minat masyarakat untuk menjadi tenaga honorer sangatlah besar. Hal ini disebabkan, Masyarakat berharap banyak, dengan menjadi tenaga honorer, maka jalan untuk menjadi PNS sangatlah terbuka lebar. Hal ini mengakibatkan, jumlah masyarakat yang ingin menjadi tenaga honorer terus meningkat pesat di setiap tahun. Dampak lain yang dirasakan adalah, dengan meningkatnya jumlah tenaga honorer disetiap tahun, maka dapat mengurangi kesempatan lulusan dari formasi umum untuk mengisi formasi CPNS sangatlah kecil.

Selama ini, proses penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi pengadaan PNS sarat akan nuansa KKN, tertutup, kurang terbuka, kurang transparan, dan akuntabel. Proses pengadaan PNS di sebagian besar lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dinilai oleh berbagai kalangan masih kental dengan hubungan kekerabatan, ikatan emosional, jaringan kewilayahan, dan nuansa kekeluargaan. Pelaksanaan rekrutmen PNS yang terjadi selama ini dipersepsikan masyarakat sangat tidak profesional. Hanya orang-orang yang memiliki hubungan dan koneksi dengan “orang dalam” atau panitia saja yang akan lulus menjadi PNS dengan imbalan materi berupa uang tertentu sebagai kompensasi.

Sudah menjadi rahasia umum bahwa ingin masuk menjadi PNS harus memiliki uang puluhan juta sampai ratusan juta untuk menyuap “orang dalam” (panitia). Sepandai apapun seseorang, sebanyak apapun prestasi yang diraih seseorang, dan segudang keahlian atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, tanpa adanya jaringan, koneksi, dan materi, maka niscaya seseorang tersebut akan sangat sulit untuk lulus menjadi PNS. Permasalahan umum yang sering terjadi dalam perekrutan CPNS diberbagai instansi pemerintah antara lain: munculnya peserta fiktif dan susulan, peserta tidak mengikuti ujian tapi dinyatakan lulus, pengumuman CPNS sebanyak dua kali, hasil ranking tidak diumumkan pada publik, pembatalan pengumuman yang terlanjur diumumkan, dan diganti dengan pengumuman baru, formasi terisi dengan kualifikasi pendidikan yang tidak tepat, penempatan tenaga honorer yang tidak pernah mengabdikan tapi dinyatakan lulus, perubahan formasi tidak diumumkan, pengumuman ditandatangani Wakil Bupati yang seharusnya dilakukan oleh Bupati, peserta dengan ranking tertinggi tapi tidak lulus, penentuan kelulusan tenaga honorer tidak ditentukan oleh masa kerja, dan banyaknya SK siluman untuk tenaga honorer.

Dalam prakteknya permasalahan seleksi CPNS seolah tak pernah usai padahal berbagai perbaikan dan upaya telah dilakukan dalam penyelenggaraan rekrutmen

PNS. Namun pada kenyataannya pelaksanaan CPNS dari tahun ke tahun tetap saja tidak memuaskan berbagai pihak.

Di Banjarnegara, Tenaga honorer terbagi ke dalam beberapa kategori :

1. Tenaga Honorer Kategori I  
Tenaga Honorer yang Di angkat oleh pejabat pemerintah honorinya dibiayai sari APBN/APBD dan bekerja di instansi pemerintah secara Terus menerus terhitung mulai tanggal (TMT) 1 januari 2005 . penyesuaian (pengangkatan) TH K1 kabupaten Banjarnegara Menjadi CPNS selesai pada Tahun 2009.
2. Tenaga Honorer Kategori II  
Tenaga Honorer yang di angkat oleh pejabat pemerintah , Honorinya Dibiayai dari non APBN/APBD dan Bekerja di instansi pemerintah secara Terus menerus TMT 1 januari 2005.
3. Tenaga Honorer Non Kategori  
Tenaga Honorer yang diangkat oleh pejabat pemerintah , Honor dibiayai dari APBN/APBD dan non APBN/APBD dan bekerja di instansi pemerintah , pada 1 januari 2006 Masa kerjanya kurang dari 1 tahun , Usianya > 46 tahun dan pada 1 januari 2006 tidak/belum memiliki ijazah.

Sedangkan Jumlah Tenaga Honorer kabupaten Banjarnegara sbb :

- a. Tenaga Honorer untuk kategori satu berjumlah 0
- b. Tenaga Honorer untuk kategori dua sebanyak 1.829 orang (yang berlaku mengikuti seleksi CPNS). Dan hasilnya : 747 orang dinyatakan lulus seleksi, 736 telah menerima SK, dan 11 orang dinyatakan tidak memenuhi syarat.
- c. Tenaga Honorer non kategori sebanyak 993 orang.

Tenaga Honorer di kabupaten Banjarnegara sangat banyak hal ini disebabkan adanya beberapa hal diantaranya :

- a. Lapangan pekerjaan semakin sempit
- b. Kebutuhan jumlah PNS di SKPD kurang dan Tidak dapat Terpenuhi

dengan pengangkatan CPNS setiap Tahunnya .

- c. Profesi PNS di daerah masih menjadi profesi yang sangat diinginkan.
- d. Di keluarkannya PP no 48 tahun 2005 , PP no 43 tahun 2007 dan terakhir PP no 56 tahun 2012 Tentang pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi CPNS semakin memberikan harapan dan angin segar bagi Tenaga Honorer untuk diangkat menjadi CPNS .

Dengan banyaknya masalah mengenai pengangkatan CPNS melalui tenaga honorer ini-lah, maka dibutuhkan sebuah Model pelayanan perekrutan tenaga honorer yang diharapkan dapat mengurai permasalahan perekrutan yang tidak pernah berakhir.

### **Kajian Literatur Pemerintah Daerah**

Menurut Misdyanti dan Kartasapoetra, (1993) menjelaskan pemerintah daerah adalah penyelenggara pemerintah daerah ataupun pemegang kemudi dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan daerah. Sedangkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa pemerintah daerah ialah kepala daerah beserta perangkat daerah otonomi yang lain sebagai badan eksekutif daerah.

Dari kedua teori diatas dapat disimpulkan bahwa pemerintah daerah terdiri dari Kepala daerah, sekretaris daerah dan dinas-dinas lainnya di daerah yang difungsikan untuk penyelenggaraan pemerintah di daerah.

### **Rekrutmen**

Menurut Henry Simamora (2004) menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktifitas rekrutmen di mulai pada saat calon mulai di cari, dan berakhir pada saat lamaran mereka serahkan.

Menurut Veithzal Rivai (2004)

menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan atau qualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Dari penjelasan mengenai pengertian rekrutmen diatas bisa disimpulkan bahwa: rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Adapun maksud dari rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

### **Formasi**

Menurut Bratakusumah dan Solihin (2001) berpendapat bahwa pengertian dari formasi termasuk didalamnya jumlah susunan jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diperlukan di dalam susunan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan suatu satuan negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Sementara itu, Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 Tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa formasi adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Dapat disimpulkan bahwa formasi adalah satuan-satuan organisasi negara yang dimaksud diatas dapat mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pada masing-masing satuan organisasi yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

### **Seleksi**

Menurut Umar (2005) seleksi merupakan usaha yang sistematis yang

dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang diterima adalah mereka yang dianggap paling tepat dengan kriteria yang telah ditetapkan serta jumlah yang dibutuhkan. Usaha-usaha yang sistematis tadi seperti dengan melakukan tahapan berikut: seleksi dokumen, psikotes, tes intelegensi, tes kepribadian, tes bakat, tes kemampuan, tes kesehatan dan wawancara.

Menurut Siagian (1992) dalam menyelenggarakan seleksi diperlukan kriteria yang rasional dan obyektif karena dengan demikian hanya pelamar yang paling memenuhi persyaratanlah yang terpilih untuk diterima sebagai pegawai :

- 1) Analisis pekerjaan.
- 2) Uraian pekerjaan.
- 3) Spesifikasi pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa uraian pekerjaan mengidentifikasi ciri-ciri suatu pekerjaan sedangkan spesifikasi pekerjaan mengidentifikasi ciri-ciri pekerjaan tertentu. Berarti uraian pekerjaan merupakan dokumen penting yang berperan selaku “penuntun” dalam proses seleksi, karena uraian pekerjaan dapat digunakan untuk menjelaskan pekerjaan yang akan dilakukan pada pelamar sedangkan spesifikasi pekerjaan menjamin bahwa perhatian para pencari tenaga kerja tidak menyimpang dari daftar persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar yang pada gilirannya mempermudah pengambilan keputusan tentang memenuhi syarat tidaknya para pelamar.

### **Tenaga Honoror**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Jo. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 pasal 1 tentang Pengangkatan Tenaga Honoror menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), menjelaskan bahwa bahwa tenaga honoror adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban APBN/APBD.

Pengangkatan Tenaga Honoror menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007

dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga tertentu pada instansi pemerintahan, pengangkatan tenaga honoror dilakukan melalui pemeriksaan kelengkapan administrasi. Pengangkatan tenaga honoror yang memenuhi ketentuan. Dalam pasal 3 berbunyi bahwa:

1. Pengangkatan tenaga honoror menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil diprioritaskan bagi yang melaksanakan tugas sebagai:
  - a) guru;
  - b) tenaga kesehatan pada sarana pelayanan kesehatan;
  - c) tenaga penyuluh di bidang pertanian, perikanan, peternakan; dan
  - d) tenaga teknis lainnya yang sangat dibutuhkan pemerintah.
2. Pengangkatan tenaga honoror sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan pada
  - a) usia paling tinggi 46 (empat puluh enam) tahun dan paling rendah 19 (sembilan belas) tahun; dan
  - b) masa kerja sebagai tenaga honoror paling sedikit 1 (satu) tahun secara terus menerus.
3. Masa kerja terus menerus sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b tidak berlaku bagi dokter yang telah selesai menjalani masa bakti sebagai pegawai tidak tetap.
4. Pengangkatan tenaga honoror menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil, yang dilakukan untuk melalui pemeriksaan kelengkapan administrasi yang telah diumumkan ke publik.

### **Permasalahan Saat Ini**

Permasalahan yang saat ini ada dalam kaitannya dengan perekrutan Tenaga Honoror di kabupaten Banjarnegara adalah :

- a. Lapangan pekerjaan semakin sempit
- b. Kebutuhan jumlah PNS di SKPD kurang dan Tidak dapat Terpenuhi dengan pengangkatan CPNS setiap Tahunnya .
- c. Profesi PNS di daerah masih menjadi profesi yang sangat diinginkan.
- d. Di keluarkannya PP no 48 tahun 2005 , PP no 43 tahun 2007 dan terakhir PP no 56 tahun 2012 Tentang pengangkatan

Tenaga Honorer Menjadi CPNS semakin memberikan harapan dan angin segar bagi Tenaga Honorer untuk diangkat menjadi CPNS .

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Menurut Moloeng (2000) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Obyek penelitian di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Banjarnegara. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi (pengamatan), interview (wawancara), dan dokumentasi. Adapun sumber dan jenis data adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden berupa hasil wawancara dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancara. Sedangkan data sekunder berupa dokumen-dokumen, catatan-catatan, arsip-arsip, peraturan-peraturan yang digunakan dalam Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Banjarnegara.

### **Pembahasan**

Keterbatasan kuota pengangkatan CPNS, khususnya di wilayah kabupaten Banjarnegara membuat instansi pemerintah banyak membuka peluang untuk menjadi Tenaga Honorer. Dan ternyata minat masyarakat untuk menjadi tenaga honorer sangatlah besar. Hal ini disebabkan, Masyarakat berharap banyak, dengan menjadi tenaga honorer, maka jalan untuk menjadi PNS sangatlah terbuka lebar. Hal ini mengakibatkan, jumlah masyarakat yang ingin menjadi tenaga honorer terus meningkat pesat di setiap tahun. Dampak lain yang dirasakan adalah, dengan meningkatnya jumlah tenaga honorer disetiap tahun, maka dapat mengurangi kesempatan lulusan dari formasi umum untuk mengisi formasi CPNS

sangatlah kecil. Dengan adanya Model Pelayanan Perekrutan Tenaga Honorer yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi di kabupaten Banjarnegara, maka diharapkan Model tersebut dapat membuat pengangkatan honorer di kabupaten Banjarnegara dapat berjalan dengan seharusnya, terbuka dan sesuai dengan kebutuhan.

Banyaknya permasalahan di sekitar perekrutan tenaga honorer di Kabupaten Banjarnegara membuat tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kualitas tenaga kerja di pemerintahan kabupaten menjadi menurun. Seleksi pengadaan tenaga honorer yang sarat akan nuansa KKN, tertutup, kurang terbuka, kurang transparan, dan akuntabel. Serta Proses pengadaannya yang sebagian besar dinilai oleh berbagai kalangan masih kental dengan hubungan kekerabatan, ikatan emosional, jaringan kewilayahan, dan nuansa kekeluargaan. Membuat pelaksanaan rekrutmen tenaga Honorer yang terjadi selama ini dipersepsikan masyarakat sangat tidak profesional. Hanya orang-orang yang memiliki hubungan dan koneksi dengan “orang dalam” saja yang akan menjadi tenaga Honorer. Hal ini dibutuhkan sebuah Model Pelayanan perekrutan Tenaga Honorer yang bersih, transparan dan terbuka sehingga dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap Model perekrutan Tenaga Honorer.

#### **(1). Kebutuhan tenaga kerja**

Dari hasil wawancara dengan bidang pengembangan di BKD Banjarnegara ditemukan indikasi bahwa saat ini belum terdapat perencanaan kebutuhan PNS yang jelas dan rinci. Umumnya pemerintah daerah belum memiliki peta kebutuhan PNS (semacam *manpower planning*) paling tidak lima tahun ke depan. Perencanaan kebutuhan PNS hanya didasarkan pada usulan yang diajukan oleh masing-masing daerah untuk mendapatkan penetapan formasi. Perencanaan yang seperti ini hanya bersifat jangka pendek dari tahun ke tahun, sehingga tidak dapat memetakan kebutuhan secara menyeluruh terhadap kebutuhan PNS baik

kualifikasi pendidikan, keahlian, jumlah, distribusi menurut instansi dan kriteriakriteria lain sesuai kebutuhan pembangunan dan visi/misi daerah. Ketiadaan perencanaan kebutuhan inilah antara lain menyebabkan terjadinya perekrutan tenaga honorer. Ironisnya, perekrutan ini sarat akan permasalahan seperti KKN, tertutup, dan tidak transparan.

(2). Rekrutmen

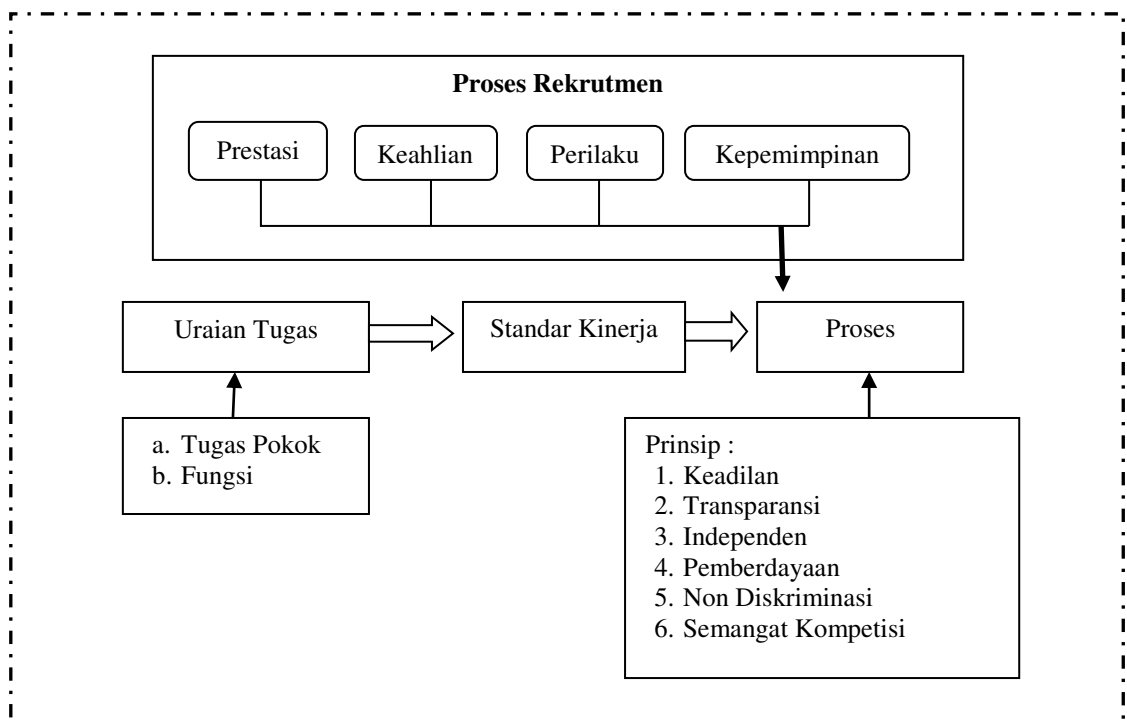
Proses rekrutmen selama ini dimulai dari pemerintah daerah yang belum menghitung secara cermat mengenai jumlah dan kualifikasi tenaga honorer yang dibutuhkan, ketersediaan anggaran untuk gaji dan tunjangan, serta mempertimbangkan kelebihan tenaga honorer. Selama ini dari hasil praktek di lapangan diketahui bahwa hasil rekrutmen tidak sesuai dengan kebutuhan profesionalisme yang diharapkan dikarenakan sebagian besar kompetensi tidak sesuai dengan pekerjaan yang diembannya. Kepentingan diri sendiri lebih diutamakan dibandingkan kepentingan negara. Permasalahan lain, apabila penerimaan dilakukan oleh pemerintah daerah adalah adanya tekanan dari sejumlah pihak yang mempunyai kepentingan pribadi sehingga pelaksanaannya tidak akan bebas dari KKN.

(3). Beban Kerja

Secara umum, beban kerja mayoritas tenaga honorer di daerah belum optimal karena porsi pekerjaan yang diselesaikan oleh tenaga honorer masih berada di bawah kapasitas optimal yang seharusnya. Terdapat pengangguran tidak kentara di lingkungan kabupaten Banjarnegara karena beban kerja tenaga honorer yang tidak sepadan dengan dengan jumlah pegawai yang ada. Akibatnya, pekerjaan yang seharusnya dapat dilakukan oleh dua atau tiga orang, kenyataannya dilakukan secara gotong royong oleh empat orang atau lebih. Tenaga Honorer yang *good performer* ini biasanya ‘dipakai’ oleh pimpinan. Namun demikian, bagi mereka yang *bad performer* cenderung kurang dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang berat dan serius. Akibatnya, kelompok tenaga honorer akan mengalami *under employment* sehingga tidak melaksanakan tugas apa-apa di unit kerjanya. Beban kerja tenaga honorer yang tidak seimbang ini pada dasarnya disebabkan oleh tidak tersedianya uraian tugas (*job description*) pada saat mereka diterima menjadi tenaga honorer.

Dari permasalahan tersebut diatas, maka dibutuhkan model pengembangan pelayanan rekrutmen tenaga honorer pada BKD Banjarnegara.

Model Pelayanan Rekrutmen Tenaga Honorer BKD Banjarnegara



## **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang terdapat dalam sistem pelayanan rekrutmen tenaga honorer BKD Banjarnegara selama ini sangat kompleks baik pada system perekrutannya, kelembagaan maupun sumber daya manusianya. Dengan adanya model pengembangan pelayanan rekrutmen tenaga honorer, diharapkan dapat membantu mengurai permasalahan yang ada.

## **Referensi**

- Agus Subagyo (2008) Korporatisme Negara Dalam Sistem Kepegawaian Daerah, Jurnal Governance, No. II, Vol. 5 Tahun 2008
- Akhyar Effendi, Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang Efektif, Kepala Bagian Administrasi pada pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur LAN.
- Ari Djauhari (2007), Studi Netralitas PNS di Kota Banjar, Disertasi Program Doktor Administrasi Negara FISIP UNPAD Bandung
- Bratakusumah, D.S dan Dadang Solihin (2001), Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Badan Kepegawaian Negara (2003), Ringkasan Eksekutif Hasil Pendataan Ulang Pegawai Negeri Sipil (PUPNS)
- Dede Mariana (2007), Reformasi Kepegawaian Negara, Jurnal Jipolis, Vol. II, No. 21
- Harsono (2011). Sistem Administrasi Kepegawaian, Bandung : Fokusmedia
- Keban, Yeremias T (2004), Pokok-pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen SDM PNS di Indonesia “Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik, Volume 8, No. 2
- Lemlit UNPAD (2006), Survei Etos Kerja PNS di Kota Bandung, Laporan Hasil Penelitian, Bandung
- Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada (MAP UGM) dan The Japan Internasional Cooperation Agency (JICA) (2004), Manajemen PNS dan Reghtsizing di Indonesia.
- Siagian, Sondang P. (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sugiyono (2004), Metode Penelitian Administrasi, Bandung : ALFABETA
- Thoha, Miftah (2008), Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia, Jakarta : Kencana
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah
- United Nations Public Administration Network And Eastern Regional Organization For Publik Administration (2004) Civil Service System in The ASEAN Region, A Comparative Perspective
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 Tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil
- P. Sondang Siagian (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Bumi Aksara