

---

**REMUNERASI: HARAPAN DAN TANTANGAN REFORMASI BIROKRASI**

**Fitrotun Niswah, S.AP, M.AP**  
**Eva Hany Fanida, S.AP, M.AP**  
**Dosen S1 Ilmu Administrasi Negara UNESA**

**Abstrak**

Kewenangan besar yang dimiliki birokrat, sehingga hampir semua aspek kehidupan masyarakat ditangani birokrasi (Ramlan Surbakti dalam Santoso, 2008:116). Maka wajar jika kemudian birokrasi dianggap sebagai sumber masalah atau beban masyarakat daripada menjadi sumber solusi bagi masalah yang dihadapi masyarakat, dikarenakan kewenangan yang terlalu besar itu menonjolkan peran birokrasi sebagai pembuat kebijakan ketimbang pelaksana kebijakan sehingga birokrasi bersifat menguasai daripada melayani masyarakat.

Untuk itu, di pandang perlu dalam pemerintahan, adanya agenda reformasi birokrasi, dimana reformasi birokrasi mempunyai lima sasaran yakni: “*Pertama*, terbentuknya, birokrasi yang bersih, yaitu birokrasi yang anti KKN dan berkurangnya perilaku koruptif pegawai negeri. *Kedua*, birokrasi yang efisien dan hemat dalam menggunakan sumber daya yang terbatas (*man, money, material, methode, and time*). *Ketiga*, birokrasi yang transparan, yakni birokrasi yang seluruh kebijakan dan aktivitasnya diketahui masyarakat dan masyarakat dapat mengaksesnya dengan mudah. *Keempat*, birokrasi yang melayani, yaitu birokrasi yang tidak minta dilayani, tetapi birokrasi yang melayani masyarakat. *Kelima*, birokrasi yang terdesentralisasi, yaitu kewenangan pengambilan keputusan terdesentralisasi kepada pimpinan unit kerja terdepan”. ([setneg.go.id](http://setneg.go.id), 07 Februari 2007)

**Kata Kunci : Remunerasi, Reformasi Birokrasi****Pendahuluan**

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap pelaksanaan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia aparatur, dan pelayanan publik

Kebijakan Reformasi Birokrasi dalam rangka mewujudkan *clean and good governance*, dimana pemerintah berkomitmen untuk menjamin kesejahteraan yang layak bagi pegawai birokrasi pemerintahan merupakan salah satu yang mendasari adanya penerapan sistem remunerasi. Menurut Budiman (2011), mengungkapkan bahwa:

*“Remunerasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan Reformasi Birokrasi. Sistem remunerasi ini bertujuan untuk menjamin kesejahteraan pegawai dan sekaligus meningkatkan kinerja pegawai birokrasi yang dinilai buruk dan kurang kompetitif.”*

Dalam pelaksanaannya, agar tujuan dan sasaran dapat tercapai serta berkesinambungan, maka menurut Handoko (2003) sistem remunerasi harus memenuhi prinsip-prinsip berikut ini:

a. Asas Adil dan Proporsional.

Adil yang dimaksud adalah obyektivitas dalam menetapkan nilai nominal dan harus sesuai dengan proporsi seperti mempertimbangkan Tanggung jawab dan Jabatan yang diemban. Nilai dari kontribusi yang diberikan oleh fungsi jabatan atau posisi bagi organisasi, yang umumnya dapat dilihat dari 3 (tiga) hal yaitu:

- 1) Jenis pekerjaan
- 2) Prestasi kerja karyawan
- 3) Resiko pekerjaan yang dihadapi

Adil tidak boleh diartikan dalam konteks bahwa setiap karyawan menerima upah atau gaji yang harus sama namun mempertimbangkan dari dua sisi yaitu kondisi perusahaan dan kebutuhan pekerja. Di sisi kondisi perusahaan, adil berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan dan kecenderungan pasar dimasa mendatang. Sedangkan disisi kebutuhan pekerjanya, adil adalah tercukupinya pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerja maupun keluarganya.

b. Layak dan Wajar

Hal ini dimaksudkan bahwa remunerasi yang diberikan harus layak dan wajar, dan tentunya saling menguntungkan kedua belah pihak, baik dari perusahaan maupun pekerjanya. Namun yang harus diakui bahwa ada parameter yang digunakan untuk menetapkan upah dan gaji karyawan di perusahaan yaitu ketentuan normatif yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Ketentuan normatif yang dimaksud ialah batasan minimal yang tidak boleh dilanggar.

c. Sistem Merit

Remunerasi diberikan kepada pekerja berdasarkan kinerja kerja karyawan, dievaluasi dan dinilai dengan mengacu pada parameter penilaian kinerja.

d. Bersifat Kompetitif

Maksudnya adalah kompetensi yang dimiliki dan dibawa oleh orang untuk melakukan pekerjaannya seperti yang dipersyaratkan. Faktor ini biasanya diperhitungkan dalam imbalan sebagai tambahan pendapatan yang diterima dalam bentuk tunjangan atau insentif.

e. Transparan

Artinya adanya keterbukaan dalam penetapan gaji dan tunjangan, menetapkan syarat kenaikannya yang masing-masing harus diketahui dan mudah dipahami oleh pekerja atau karyawan. Tetapi harus diingat bahwa pemberian atau tingkat remunerasi yang berlaku di tiap perusahaan berbeda satu dengan lainnya.

Dari uraian dan prinsip tersebut, Kebijakan Remunerasi ini diharapkan mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya.

Oleh karena itu, dengan remunerasi yang proporsional dan kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan prestasi-prestasi yang membanggakan sekaligus memberikan manfaat bagi birokrasi pemerintahan karena dapat memperbaiki citra birokrasi pemerintahan yang selama ini telah terpuruk di mata masyarakat. Tetapi harapan dan tantangan kedepan dalam sistem tersebut masih harus di harus dihadapi karena akan jauh lebih besar tanggungjawab yang harus diberikan birokrat atas konsekuensi dari kebijakan remunerasi. Apakah sesuai antara harapan dan kenyataan?

## Pembahasan

Reformasi birokrasi menurut Zauhar (2002) adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam

mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional dengan mengambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang sedang bergulir saat ini menempatkan pelayanan publik sebagai bagian dari agenda nasional. Berikut tabel agenda reformasi birokrasi nasional :

**Tabel 1 Agenda Reformasi Birokrasi Nasional**

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sumber : *Menpan.go.id*, 19 Desember 2011

Tabel tersebut menjelaskan beberapa arah perubahan pada agenda reformasi birokrasi secara nasional yang terdiri dari beberapa pokok yang memiliki harapan untuk mendapatkan suatu hasil (output) yang dapat menjadi ukuran dalam pencapaian reformasi birokrasi. Area perubahan tersebut disusun berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Area perubahan untuk organisasi hasil yang diharapkan dengan adanya reformasi birokrasi adalah organisasi yang tepat sesuai dengan fungsi organisasi dan tepat ukuran (*right sizing*). Setelah organisasi maka reformasi birokrasi dilakukan pada tatalaksana dengan harapan hasil yaitu sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif dan efisien. Selanjutnya adalah peraturan perundang-undangan sebagai pokok reformasi birokrasi dengan harapan regulasi lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif, dari beberapa pokok dalam agenda reformasi birokrasi nasional tersebut pelayanan publik menjadi salah satu arah perubahan dengan harapan hasil pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat dapat terwujud.

Senada dengan hal tersebut, Berdasarkan teori Max Weber dalam Setiyono (2004), reformasi birokrasi adalah upaya-upaya strategis yang dilakukan dalam menata kembali birokrasi yang sedang berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip *span of control, division of labor, line and staff, rule and regulation, and professional staff*. Pada pemerintahan Indonesia, reformasi birokrasi mempunyai lima sasaran yakni:

“*Pertama*, terbentuknya, birokrasi yang bersih, yaitu birokrasi yang anti KKN dan berkurangnya perilaku koruptif pegawai negeri. *Kedua*, birokrasi yang efisien dan hemat dalam menggunakan sumber daya yang terbatas (*man, money, material, methode, and time*). *Ketiga*, birokrasi yang transparan, yakni birokrasi yang seluruh kebijakan dan aktivitasnya diketahui masyarakat dan masyarakat dapat mengaksesnya dengan mudah. *Keempat*, birokrasi yang melayani, yaitu birokrasi yang tidak minta dilayani, tetapi birokrasi yang melayani masyarakat. *Kelima*, birokrasi yang terdesentralisasi, yaitu kewenangan pengambilan keputusan terdesentralisasi kepada pimpinan unit kerja terdepan”. ([setneg.go.id](http://setneg.go.id), 07 Februari 2007)

Sejalan dengan kelima sasaran tersebut di atas, telah ditentukan empat fokus bidang Pemberdayaan Aparatur Negara (PAN) yang mengalami proses reformasi untuk mencapai lompatan peningkatan kualitas kinerja aparat pemerintahan yaitu:

1. Penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan melalui langkah penyesuaian “ukuran” secara tepat, antara kebutuhan organisasi dengan jumlah dan kualifikasi SDM yang semakin berdaya saing tinggi.
2. Pencegahan dan pemberantasan KKN, melalui akuntabilitas dan kepatuhan kepada aturan dan perundang-undangan yang berlaku, keteladanan dalam arti luas serta budaya malu KKN dapat diminimalisir. Sedangkan pemberantasan KKN diupayakan secara konsisten, konsekuen, dengan sanksi hukum seberat-beratnya.
3. Pengembangan pelayanan prima yang lebih cepat, tepat, murah, memuaskan, tidak diskriminatif, bebas pungli (pungutan liar) dengan berdasarkan hukum dan aturan yang berlaku melalui paradigma mengedepankan hak dasar warga Negara.
4. Peningkatan kapasitas SDM aparatur melalui perbaikan jumlah, komposisi, distribusi pegawai yang ada pada setiap instansi pemerintah. Selain itu, diupayakan penyusunan dan penyempurnaan pola karier, sistem diklat, dan perbaikan sistem penggajian yang lebih adil, layak dan mendorong peningkatan kinerja, prestasi dan profesionalitas pegawai dalam memberikan pelayanan. ([pmprb.menpan.go.id](http://pmprb.menpan.go.id), 05 Oktober 2012)

Dalam melaksanakan reformasi birokrasi, pemerintah berkomitmen untuk mewujudkan “*clean and good governance*”. yang dalam hal ini diwujudkan pada sistem penggajian (remunerasi) pegawai. dipandang perlu adanya suatu perubahan dalam sistem imbalan yang hanya berdasarkan jabatan dan pendidikannya saja, tanpa mempertimbangkan kinerja yang telah dilakukan pegawai untuk organisasi. Seperti yang diungkapkan Mulyadi (2001) bahwa:

“*Sistem remunerasi atau sistem penggajian merupakan sistem pembayaran dan imbalan atas jasa yang diserahkan kepada pegawai. Adapun pembayarannya dilakukan secara bulanan, tidak tergantung dari jumlah jam atau hari kerja atau jumlah produk yang dihasilkan.*”

Disamping itu, pertimbangan kebijakan remunerasi dilihat dari sudut pandang Kinerja birokrasi yang buruk dan kurang kompetitif dicerminkan pada:

- a. Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, berbelit-belit. Arogan dan tidak ada kepastian aturan/hukum)
- b. Identik dengan perilaku KKN (Korupsi Kolusi dan Nepotisme)
- c. Rendahnya kualitas kedisiplinan dan etos kerja aparatur negara
- d. Kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien.

- e. Kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan. ([kompasiana.com](http://kompasiana.com), 11 Oktober 2011)

Hal tersebut yang kemudian mendorong kebijakan remunerasi pada sektor layanan publik. Dengan harapan, KKN dapat dihilangkan dari budaya birokrasi Indonesia sekaligus untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitas aparatur dalam memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat. Akan tetapi, pada kenyataan pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak sepenuhnya bisa dikatakan berhasil.

Senada dengan hal tersebut, Samsudin (2006) berpendapat bahwa harapan dan tujuan pemberian remunerasi antara lain sebagai berikut:

- a) Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Pegawai menerima kompensasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain adalah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.

- b) Menunjukkan Keseimbangan dan Keadilan

Ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan yang ia duduki, sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.

- c) Memajukan Lembaga atau Perusahaan

Semakin berani suatu lembaga memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolok ukur bahwa semakin berhasil lembaga tersebut membangun prestasi kerja pegawainya, karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila lembaga tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yang tinggi pula dengan harapan akan semakin maju lembaga tersebut.

- d) Meningkatkan Produktivitas Kerja

Pemberian Kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif.

Menurut pendapat Hasibuan (2002) tujuan pemberian remunerasi (balas jasa) antara lain:

- a) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian remunerasi, terjadilah ikatan kerja sama formal antara pimpinan dengan karyawan. Karyawan harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pimpinan wajib memberikan remunerasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

- b) Kepuasan kerja

Dengan remunerasi, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

- c) Pengadaan efektif

Jika program remunerasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

- d) Stabilitas Pegawai

Dengan program remunerasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* lebih kecil.

- e) Motivasi

Jika remunerasi yang diberikan cukup besar, maka pimpinan akan mudah memotivasi bawahannya.

## f) Disiplin

Dengan pemberian remunerasi yang cukup besar, maka disiplin pegawai akan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan yang berlaku.

Dalam penerapannya di lingkungan organisasi publik, remunerasi mempunyai landasan hukum yang kuat, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) UU No. 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari KKN.
- b) UU No. 43 tahun 1999 yang merupakan perubahan atas UU No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Salah satu substansinya menyatakan bahwa “setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan maupun tanggung jawabnya (pasal 7 UU No. 43 tahun 1999).”
- c) UU No. 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025. Khususnya pada bab IV butir 12, huruf E yang menyatakan bahwa: “Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui Reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur Negara dan tata pemerintahan yang baik agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan dibidang-bidang lainnya di pusat maupun daerah.”
- d) Perpres No. 7 tahun 2005 tentang Rencana pembangunan jangka menengah Nasional.
- e) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum.
- f) Konvensi ILO No. 100, diratifikasi pada tahun 1999 yang berbunyi “*Equal remuneration for jobs of equal value*” yang berarti “pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya harus mendapat imbalan yang sama.”

Ukuran atau indikator pemberian remunerasi pegawai secara efektif dapat ditinjau dari komponen-komponen yang tercantum dalam PMK No.10/PMK.2/2006 yaitu:

- a. Gaji adalah imbalan finansial bersih yang diterima setiap bulan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai pegawai.
- b. Honorarium adalah imbalan finansial bersih yang diterima setiap bulan secara adil dan layak diberikan kepada pegawai atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. Tunjangan adalah tambahan pendapatan di luar gaji yang diterima oleh pegawai, yang diberikan berdasarkan prestasi kerja, lokasi kerja, tingkat kesulitan pekerjaan, kelangkaan profesi, dan unsur pertimbangan rasional lainnya.
- d. Insentif adalah suatu rencana yang menghubungkan pembayaran dengan produktivitas atau keuntungan organisasi.
- e. Bonus adalah imbalan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga dapat melampaui standar kerja yang berlaku di organisasi.
- f. Pesangon adalah imbalan finansial yang diberikan kepada pegawai yang diberhentikan dari pekerjaan dalam rangka pengurangan tenaga kerja.
- g. Pensiun adalah imbalan finansial yang diberikan kepada pegawai yang telah memasuki masa-masa pensiun sebagai bentuk jaminan kesejahteraan.

Sesuai penjabaran diatas, baik dari segi tujuan maupun hakekat Pada sistem penggajian (remunerasi) ini, pemerintah menjamin adanya tingkat kesejahteraan yang tinggi serta upaya pemeliharaan bagi para pegawai, sehingga pegawai merasa tercukupi dan dapat fokus memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi organisasi. Selain itu,

kesesuaian remunerasi atau balas jasa ini akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini akan berdampak pada prestasi kerja pegawai yang dapat tercipta jika kinerja pegawai tersebut dapat meningkat. Seperti halnya yang diungkapkan Tamsil Linrung, Wakil Ketua Badan Anggaran DPR RI, bahwa:

*“Di beberapa instansi, remunerasi dapat meningkatkan kinerja para pegawai dan berimplikasi pada masyarakat. Contohnya remunerasi yang dilakukan di Komisi Pemberantasan Korupsi dan Direktorat Jenderal Pajak. Pada Ditjen Pajak, bahkan terlihat dengan pertumbuhan penerimaan Negara di sektor tersebut. Namun demikian, masalahnya sekarang ini, ada juga kementerian atau lembaga yang sudah diremunerasi tapi belum ada perubahan kinerja”.* (Koran Tempo, 23 November 2012)

Senada dengan asumsi tersebut, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) menyatakan ada empat kriteria yang ditetapkan sebagai prioritas reformasi birokrasi. Pertama, lembaga yang mengelola keuangan. Kedua adalah lembaga yang menangani pemeriksaan keuangan dan penertiban aparatur. Ketiga, lembaga penegak hukum dan terakhir lembaga yang menangani pelayanan secara langsung kepada masyarakat ([www.hukumonline.com](http://www.hukumonline.com), 1 November 2007). Selain dilihat dari lembaga, kemampuan keuangan negara dalam menyediakan dana turut menjadi pertimbangan dalam menentukan prioritas reformasi birokrasi. Selain itu, lembaga tersebut dinilai berpengaruh pada peningkatan ekonomi, pemberantasan korupsi dan peningkatan pelayanan publik.

### **Kesimpulan**

Remunerasi merupakan suatu rangkaian prosedur penggajian yang didasarkan pada perhitungan kinerja pegawai, seberapa besar pegawai tersebut mempunyai kontribusi besar bagi organisasi dan seberapa jauh kinerja dan prestasi yang telah diberikan kepada organisasi dalam pelaksanaannya menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi. Remunerasi ini bertujuan untuk memberikan motivasi dan nilai keadilan bagi setiap pegawai agar berkompetisi secara sehat untuk memeberikan kinerja yang optimal untuk lebih berprestasi dan membawa citra baik organisasi di mata masyarakat. Oleh karena itu, sistem penggajian (remunerasi) ini mempunyai andil besar dalam memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang tinggi dan optimal dalam rangka mencapai target dan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Selain kebijakan remunerasi, juga harus memperhatikan Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan bertujuan untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan organisasi dimasa yang akan datang. Harus ada komitmen untuk menetapkan kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu: Kualitas Hasil pekerjaan yang dapat dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan, Kuantitas yang menjadi tolak ukur Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu.,Ketepatan Waktu juga merupakan point penting dalam layanan publik, Efektivitas sumber daya sehingga tidak terjadi pemborosan anggaran itu juga menjadi perhatian sehingga nantinya dapat memberikan surplus anggaran., Kemandirian,dan Komitmen Kerja Yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Selain dilihat dari lembaga, kemampuan keuangan negara dalam menyediakan

dana turut menjadi pertimbangan dalam menentukan prioritas reformasi birokrasi. Faktor faktor tersebut juga merupakan titik point penting selain dari *reward* yang diberikan. Sehingga harapan dan tantangan ke depan akan sesuai dengan tujuan organisasi.

### Daftar Pustaka

- Budiman, Hari. 2000. Teori Pembangunan Dunia Ketiga. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Harbani, Pasolong. 2006. Teori Administrasi Publik. CV Alfabeta: Bandung.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2006. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moekijat. 1992. Pengembangan Organisasi. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mulyadi, Jhony Setyawan. 2001. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. CV Alfabeta: Bandung.
- Rivai, Veithzal. 2005. Performance Appraisal. Sistem yang Tepat untuk Menilai kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Pustaka Setia: Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Hendri. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2001. Manajemen dan Evaluasi Kerja. Lembaga Penerbit FEUI: Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2008. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Kencana Prenada Media Group: Jakarta.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara: Jakarta.
- Zainun, Buchari. 1990. Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Zauhar, Soesilo. 2002. Reformasi Administrasi Konsep, Dimensi dan Strategi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum
- Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi