

## Analisis Pelaksanaan Seleksi Terbuka bagi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Indonesia

**Adima Insan Akbar Noors**

Kementerian Dalam Negeri & Mahasiswa Magister Administrasi Publik UGM

e-mail : [adima.noors.070810045@gmail.com](mailto:adima.noors.070810045@gmail.com)

### Abstrak

Tulisan ini mencoba menggambarkan penerapan sistem merit yang terinfiltrasi oleh *spoil system* akibat dari ketentuan yang diatur dalam Pasal 112 s.d. 115 UU ASN. Hal itu terjadi karena di dalam ketentuan tersebut, PPK mendapatkan keleluasaan untuk memilih JPT dari 3 (tiga) besar hasil seleksi terbuka. PPK bisa memilih pemenang seleksi terbuka berapapun peringkat yang dia dapatkan. Oleh karena itu, sistem merit masih bisa terkalahkan oleh pendekatan *spoil system*, seperti kedekatan atau faktor politis lainnya. Tulisan ini dilakukan melalui metode analisis deskriptif berdasarkan data sekunder. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem merit berdasarkan UU ASN tidak berjalan optimal karena pelaksanaan seleksi terbuka di setiap pengisian jabatan untuk JPT masih kental dengan nuansa *spoil system*.

**Kata Kunci:** JPT, PPK, seleksi terbuka, sistem merit, spoil system

## *Analysis of the Implementation of Open Selection for Filling Senior Officer in Indonesia*

### Abstract

*This paper tries to describe the application of a merit system infiltrated by the spoil system as a result of the provisions stipulated in Article 112 - 115 of the ASN Law. That happened because in this provision, The Head of Staffing Officer gained the freedom to choose Senior Officer from 3 (three) large results of open selection. The Head of Staffing Officer can choose the winner of the open selection regardless of the rank he gets. Therefore, the merit system can still be defeated by the spoil system approach, such as proximity or other political factors. This paper is made through descriptive analysis based on secondary data. The results of the study show that the implementation of the merit system based on the ASN Law is not running optimally because the implementation of open selection for Senior Officer is still thick with the feel of the spoil system.*

**Keywords:** Senior Officer, Staffing Officer, open selection, merit system, spoil system

### A. PENDAHULUAN

Kesejahteraan umum atau konsep negara yang sejahtera merupakan sebuah konsep besar yang ingin dicapai oleh seluruh negara yang ada di dunia. Sebuah negara yang sejahtera tidak akan pernah terwujud apabila tidak ada pemerintah yang baik (*good government*). Adapun *good government* yang kemudian akan mendorong terciptanya *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik)

tidak akan bisa terlaksana apabila pegawai atau sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya bukan diisi oleh orang-orang hebat dan dikendalikan secara baik. Hal itu dibuktikan oleh Korea Selatan dan Singapura, kedua negara tersebut mampu untuk meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakatnya ketika pemerintahannya diisi oleh SDM terbaik (Kim, 2010).

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

SDM di dalam sebuah birokrasi pemerintah merupakan salah satu indikator yang menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu negara. SDM menjadi unsur kekuatan daya saing negara, oleh karena itu SDM sangat mempengaruhi sejauh mana negara mampu untuk mewujudkan segala rencana strategisnya (Huselid, 1995; Becker dan Gerhart, 1996). Sehingga tidak berlebihan apabila Tjokrowinoto dalam Sulistiyani (2010:90) berpendapat bahwa posisi strategis birokrasi dalam mewujudkan *good governance* merupakan suatu *condition sine qua non* bagi keberhasilan pembangunan.

Syarat utama seorang Pegawai mampu menghasilkan kinerja yang baik adalah dengan memiliki kemampuan (*capacity to perform*), kemauan (*willingness to perform*), dan kesempatan (*opportunity to perform*) (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Busro (2018)). Ketiga hal tersebut harus dikelola dengan baik dengan cara melakukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Widhyharto (2011:117), MSDM adalah sebuah proses pengaturan dan pengurusan SDM berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

MSDM birokrasi pemerintah yang ada di Indonesia diatur melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). UU ASN menawarkan sebuah perubahan besar dalam paradigma MSDM birokrasi Indonesia, dari paradigma *rule-based bureaucracy* menuju ke *dynamic governance* (KASN, 2018). Pada intinya, melalui UU ASN ini tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) dikelola melalui pendekatan sistem merit dan secara tegas menolak *spoil system*. Sistem merit menurut Sulistiyani (2010:89) merupakan sebuah proses perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi dan evaluasi kepegawaian yang kebijakan, ketentuan dan langkah-langkahnya harus memperhatikan ketentuan kualifikasi minimal, standar kompetensi serta kinerja sehingga pada akhirnya terbentuk profesionalitas. Hal itu senada dengan apa yang disebutkan dalam Pasal 1 angka 22 UU ASN.

Penerapan sistem merit berarti mengikis faktor-faktor politis dan segala faktor yang tidak bisa diukur secara objektif, seperti kedekatan atau yang semisalnya. Sehingga Prasojo dan Rudita dalam KASN (2018)

menyebutkan salah satu perubahan mendasar dalam manajemen ASN oleh UU ASN, yaitu adanya perubahan dari pendekatan *close-career system* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, menjadi *open-career system* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan.

Salah satu bukti nyata dari penerapan sistem merit melalui UU ASN adalah diberlakukannya seleksi terbuka bagi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), baik di level pusat maupun daerah (Provinsi/Kabupaten/Kota). Hal itu dilakukan berdasarkan amanat Pasal 108 s.d. 115 UU ASN. Di dalam aturan tersebut menetapkan bahwa setiap tahapan pelaksanaan seleksi terbuka JPT harus menghasilkan 3 (tiga) nama terbaik untuk selanjutnya Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) (Presiden, Pimpinan Kementerian/Lembaga Pusat, Gubernur, Bupati, Walikota) memilih satu diantara ketiga nama tersebut.

Sesuai dengan amanat Pasal 25 ayat (2) huruf b UU ASN, pelaksanaan sistem merit di Indonesia khususnya dalam mengawasi proses pelaksanaan seleksi terbuka JPT sebagai "perubahan besar" di dalam mewujudkan semangat merit, maka dibentuk sebuah komisi yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). KASN memiliki wewenang untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas serta kode etik dan kode perilaku ASN.

Sesuai dengan ketentuan Pasal 112 s.d. 115 UU ASN yang telah dikemukakan di atas, seleksi terbuka yang dilakukan oleh Panitia Seleksi akan menghasilkan atau mengerucut pada 3 (tiga) nama terbaik peserta seleksi, lalu pada akhirnya ketiga nama tersebut akan dipilih 1 (satu) oleh PPK untuk kemudian dilantik menjadi JPT. Akan tetapi ketentuan tersebut justru memberikan ruang bagi PPK untuk memilih JPT sesuai dengan keinginannya walaupun pilihannya itu tidak menduduki peringkat pertama hasil seleksi.

Di sisi lain, KASN sebagai lembaga yang mendapatkan tugas untuk mengawasi dan menjamin terlaksananya sistem merit di Indonesia tidak berada di dalam posisi yang ideal. Karena apabila ditinjau dari segi ketentuan peraturan perundang-undangan,

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

maka tugas KASN hanya memastikan setiap lembaga, baik pusat maupun daerah untuk melaksanakan seleksi terbuka dalam proses pengisian JPT, yang pemenangnya harus ditetapkan oleh PPK berdasarkan 3 (tiga) besar yang ada. Bila kemudian pemenang seleksi terbuka JPT adalah yang menduduki peringkat ketiga atau kedua, maka hal itu tidak bisa disebut sebagai sebuah pelanggaran, karena tidak menyalahi peraturan perundang-undangan yang ada saat ini.

Akan tetapi bukankah secara moral, orang yang berhasil menduduki peringkat pertama dengan mendapatkan nilai terbaik adalah orang yang sudah selayaknya terpilih? Dan ketika yang terjadi justru tidak seperti itu, maka keputusan yang diambil adalah sebuah keputusan yang tidak berangkat dari konsep yang etis dan bertentangan dengan semangat yang ingin dicapai oleh pembentukan UU ASN. Oleh karena itu, tulisan ini mencoba menjelaskan permasalahan tersebut di atas. Penulis akan melakukan analisis tentang adanya celah di dalam UU ASN yang berpotensi menghilangkan unsur profesionalitas, yang merupakan semangat utama dari diterapkannya sistem merit. Hal itu bisa terjadi karena ada kemungkinan besar untuk masuknya pendekatan *spoil system* dalam proses pengisian JPT, terutama dalam faktor keterbukaan dan kompetisi yang harus dikalahkan oleh hubungan emosional kedekatan (hubungan politis).

## B. PEMBAHASAN

UU ASN ingin menerapkan sistem merit di dalam tata kelola MSDM akan tetapi di dalam beberapa pasal di dalamnya justru mereduksi sistem merit itu sendiri. Penulis memiliki asumsi bahwa penerapan sistem merit hanya akan berfokus pada program pelaksanaan pengisian JPT secara terbuka. Akan tetapi substansi utama, yaitu profesionalisme, kompetisi dan kompetensi tetap tidak akan mampu terwujud dan justru tetap dikalahkan oleh berbagai macam faktor *spoil system*. Setidaknya ada 3 (tiga) kasus besar terkait proses seleksi terbuka JPT yang ada di Indonesia untuk membuktikan argumentasi tersebut.

Kasus pertama adalah kasus yang sangat menyita perhatian masyarakat luas, yaitu operasi tangkap tangan (OTT) oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap politikus PPP Romahurmuziy terkait praktik

jual-beli jabatan di internal Kementerian Agama (Kemenag) (Republika, 2019). Berdasarkan informasi yang di dapat dari kasus tersebut, diketahui bahwa salah satu peserta seleksi terbuka jabatan Kepala Kantor Wilayah Kemenag untuk Provinsi Jawa Timur (termasuk ke dalam JPT Pratama) memberikan sejumlah uang kepada Romahurmuziy untuk membantu memberikan rekomendasi kepada Menteri Agama sehingga dirinya bisa terpilih menduduki salah satu JPT Pratama di Kemenag.

Kasus kedua berkenaan dengan permasalahan di dalam proses pengisian jabatan berdasarkan proses seleksi terbuka JPT di Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat. Pada proses seleksi terbuka yang dilaksanakan pada tanggal 2 April sampai 27 Mei 2018, didapatkan (tiga) nama besar, yaitu Kepala Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung Ema Sumarna, Kepala Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Bandung Mohamad Salman Fauzi, dan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Cimahi Benny Bachtiar.

Berdasarkan hasil seleksi yang diumumkan tanggal 30 Mei 2018, Ema Sumarna meraih poin tertinggi dengan nilai akhir 81,65, selanjutnya posisi kedua ditempati oleh Salman dengan nilai 80,75 dan posisi ketiga dengan nilai 80,38 ditempati oleh Benny. Wali Kota Bandung saat itu, Ridwan Kamil, justru menetapkan Benny sebagai pemenang seleksi jabatan terbuka Sekda Kota Bandung (Kompas, 2018). Permasalahan kemudian muncul ke permukaan ketika kini Ridwan Kamil telah dilantik menjadi Gubernur Jawa Barat dan Wali Kota Bandung diganti oleh Oded M. Danial.

Oded M. Danial, selaku Wali Kota terpilih periode 2019-2024 ternyata tidak mau untuk melantik Benny Bachtiar sebagai Sekda Kota Bandung, dan justru memilih untuk melantik Ema Sumarna.

Kasus ketiga adalah kasus yang terjadi pada tahun 2015, kurang lebih satu tahun setelah ditetapkannya UU ASN. Kasus tersebut terjadi pada proses seleksi calon Direktur Jenderal Otonomi Daerah (Dirjen Otda) pada Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) tahun 2015, salah satu peserta tes yaitu M Zeet Hamdy Assovie mendapatkan nilai tertinggi dari seluruh peserta setelah melalui beberapa tahapan tes sesuai dengan pengumuman resmi dari Kemendagri dengan nomor 05/PANSEL-JPTM/2015. Akan tetapi dia tidak terpilih

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

menjadi Dirjen Otda, melainkan peserta dengan nilai tertinggi ketiga yang justru kemudian dilantik menjadi Dirjen Otda (Antaraneews, 2015).

Selain ketiga kasus di atas, yang berhasil mendapatkan ruang di media pemberitaan nasional, terdapat juga pernyataan Ketua KASN yang mengungkapkan bahwa berdasarkan analisis yang dilakukan 2 (dua) tahun lalu (tahun 2017), diduga lebih dari separuh kementerian masih melanggar praktik jual-beli jabatan. Ketua KASN menyebutkan bahwa praktik jual-beli jabatan masih terjadi di 90 persen kementerian/lembaga dan cenderung terjadi di kementerian dan lembaga yang dipimpin oleh pimpinan atau tokoh partai politik (partol) (Republika, 2019).

Ketiga kasus di atas beserta analisis KASN yang menyebutkan masih adanya praktik jual beli jabatan di Kementerian/lembaga merupakan konsekuensi logis dari penerapan ketentuan bolehnya PPK memilih pemenang seleksi. Karena hal itu membuka ruang bagi PPK untuk menunjukkan kekuasaan politisnya terhadap JPT. Apalagi JPT merupakan "bawahan" langsung dari PPK. PPK memainkan faktor di luar kinerja, kompetensi dan segala macam indikator objektif lainnya. Di dalam fase pemilihan tersebut, dalam konteks MSDM, maka hal itu merupakan wujud kelonggaran dan permakluman terhadap infiltrasi *spoil system* (Sulistiyani, 2010).

Proses seleksi terbuka untuk pengisian JPT merupakan penjabaran dan bukti nyata untuk menerapkan prinsip merit dalam upaya menghasilkan kandidat terbaik (*the best candidate*) melalui mekanisme kompetisi yang adil dan transparan berdasarkan kompetensi masing-masing pegawai. Dan hal itu sangat jelas bertolak belakang ketika dalam UU ASN justru mengatur sebuah ketentuan yang masih memberikan ruang bagi PPK untuk bebas memilih peserta seleksi JPT berapapun peringkat yang didapatkannya (antara peringkat 1, 2, atau 3). Karena pada hakikatnya ketentuan tersebut melanggar prinsip untuk menjauhkan para pegawai dari pengaruh politik yang tidak pantas dan cenderung akan membuat sebuah hukum yang tidak adil dan tidak terbuka.

Hal itu membuat ASN di Indonesia tidak cukup hanya mengandalkan kinerja dan kompetensinya untuk bisa mendapatkan sebuah jabatan. Mereka masih harus mempunyai dan

bertumpu pada faktor X untuk bisa dipilih oleh PPK, dan faktor X itu adalah sebuah faktor yang sangat dekat dengan unsur *spoil system*. Walaupun mereka mampu menunjukkan kinerja dan kompetensi yang baik untuk mengisi suatu jabatan dan bahkan telah mendapatkan peringkat pertama serta mendapatkan nilai tertinggi untuk setiap komponen tes yang disyaratkan, hal-hal objektif itu masih belum cukup untuk menjadikannya sebagai orang yang terpilih.

Asumsi yang menyebutkan bahwa pelaksanaan sistem merit berdasarkan UU ASN tidak berjalan optimal karena tidak mampu untuk membuat penataan birokrasi berlandaskan pada profesionalisme, kompetensi dan kompetisi yang adil terbukti dan sesuai dengan fakta yang ada di lapangan. UU ASN hanya mampu untuk mendorong pelaksanaan seleksi terbuka di setiap pengisian jabatan untuk JPT tapi di dalam proses tersebut masih kental dengan nuansa *spoil system*. Oleh karena itu, masalah formal yang bisa dirumuskan dari hal tersebut adalah masuknya prinsip *spoil system* ke dalam proses seleksi terbuka JPT di Indonesia yang telah diamanatkan oleh UU ASN.

## C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Penerapan sistem merit di Indonesia melalui UU ASN masih belum sepenuhnya memenuhi prinsip sistem merit. Kritik utama yang menyebabkan sistem merit di Indonesia belum optimal adalah karena adanya ketentuan dalam Pasal 112 s.d. 115 UU ASN. Berdasarkan ketentuan pasal tersebut, pemilihan JPT tidak sepenuhnya melihat kompetensi Pegawai ASN karena Pegawai ASN yang mengikuti seleksi terbuka dan berhasil menduduki peringkat pertama masih bisa dikalahkan oleh peringkat kedua dan ketiga hasil seleksi tersebut.

Definsi sistem merit seperti yang tercantum dalam Pasal 1 angka 22 UU ASN, yang mengatakan bahwa kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan, pada akhirnya hanya menjadi sebuah slogan semata. Hal itu lambat laun akan menimbulkan *distrust* dari kalangan internal birokrat Indonesia. Oleh karena itu, KASN

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

harus bisa melakukan revisi UU ASN sehingga prinsip sistem merit bisa diterapkan secara utuh di dalam kebijakan dan manajemen Pegawai ASN.

## Rekomendasi

Dua alternatif yang ditawarkan, adalah : *pertama*, KASN harus berani untuk mengajukan revisi terhadap ketentuan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan Pejabat yang Berwenang (PyB) yang di atur di dalam Pasal 53 dan 54 UU ASN. Peran PPK dan PyB idealnya hanya dimiliki oleh Pegawai ASN yang menjabat sebagai Sekretaris Jenderal (Sekjen) (di Kementerian/lembaga) atau Sekretaris Daerah (Sekda) (di Provinsi, Kabupaten/Kota).

Sekjen/Sekda merupakan jabatan karir sehingga secara teori dan aturan, posisi tersebut terbebas dari unsur politik dan tidak juga terbebani dengan kontrak politik apapun. Jabatan Politis cukup hanya sebagai pembuat dan perumus kebijakan, adapun untuk mengatur internal birokrasi, terlebih lagi di dalam proses penataan dan manajemen Pegawai ASN, maka hal itu sudah seharusnya menjadi wewenang Sekjen/Sekda.

*Kedua*, KASN mengajukan revisi pada Pasal 108 s.d. 115 UU ASN. KASN tidak bisa untuk sekedar memperbaiki atau mengeluarkan kebijakan teknis (semisal Peraturan Kepala KASN) karena ketentuan pemberian mandat bagi PPK untuk bisa memilih pemenang hasil seleksi terbuka, langsung disebutkan di dalam UU, sehingga aturan teknis yang berada di bawah UU tidak akan bisa menyelesaikan permasalahan tersebut secara utuh dan bahkan hanya akan menimbulkan ketidakpastian di mata hukum. Oleh karena itu, KASN harus bisa merubah terlebih dahulu setiap pasal yang memberikan keleluasaan memilih bagi PPK dengan langsung membuat ketentuan yang mengamanatkan agar pemenang seleksi terbuka harus peserta seleksi yang berhasil mendapatkan nilai tertinggi atau terbaik.

Kedua alternatif kebijakan di atas merupakan usaha dalam mewujudkan model *bureaucratic sublation*. *Bureaucratic sublation* adalah sebuah model tata hubungan antara pejabat politik dan pejabat administrasi dengan prinsip *co-equality with executive*. Di dalam model ini birokrasi tidak hanya dianggap sebagai mesin pelaksana tapi juga mampu

untuk memiliki kekuatan dan bekerja secara profesional (Thoha, 2012). Akan tetapi alternatif yang pertama yaitu menghilangkan kewenangan PPK dari jabatan politik pasti akan mendapatkan banyak perlawanan dari anggota DPR. Karena penghilangan kekuasaan PPK dari jabatan politik akan dipandang sebagai sebuah usaha mengurangi kewenangan. Oleh karena itu, dari perspektif kelayakan politik, alternatif kedua akan lebih mampu untuk diterima oleh para aktor politik. Karena di dalam alternatif kedua, aktor politik tetap mempunyai kewenangan sebagai seorang PPK akan tetapi di dalam penentuan pemenang seleksi terbuka, PPK “dipaksa” untuk memilih peserta yang mendapatkan nilai terbaik.

## REFERENSI

- AntaraneWS. 2015. Seleksi Calon Dirjen Otda Dinilai Tidak Transparan. Diakses dari <https://kalbar.antaraneWS.com/berita/334548/seleksi-calon-dirjen-otda-dinilai-tidak-transparan>
- Becker, Brian dan Barry Gerhart. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4):779-801.
- Busro, Dr. Muhammad. 2018. Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Huselid, Mark. 1995. The Impact of Human Resource Management Practice on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3) : 635-672.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). 2018. Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Jakarta.
- Kompas. 2018. Drama Sekda Kota Bandung. Diakses dari <https://regional.kompas.com/read/2018/11/22/07113621/drama-sekda-kota-bandung>
- Kim, Pan Suk. (Ed.) 2010. Civil Service System and Civil Service Reform in ASEAN Member Countries and Korea. Seoul: Daeyoung Moonhwas Publishing Company.

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Pikiran Rakyat. 2019. Ema Sumarna Dilantik Jadi Sekda Kota Bandung. Diakses dari <https://www.pikiran-rakyat.com/bandung-raya/2019/03/22/ema-sumarna-dilantik-jadi-sekda-kota-bandung>

Pikiran Rakyat. 2019. Pelantikan Ema Jadi Sekda Cacat Hukum, Wali Kota Bandung Digugat. Diakses dari <https://www.pikiran-rakyat.com/bandung-raya/2019/05/23/pelantikan-ema-jadi-sekda-cacat-hukum-wali-kota-bandung-digugat>

Republika. 2019. Blakblakan Ketua KASN Soal Dugaan Jual Beli Jabatan Kemenag. Diakses dari <https://nasional.republika.co.id/berita/nasional/news-analysis/pp0zqb409/blakblakan-ketua-kasn-soal-dugaan-jualbeli-jabatan-kemenag-part1>

Suara Pemred Kalbar. 2019. Empat Nama Bersaing Jadi Sekda. Diakses dari <https://www.suarapemredkalbar.com/berita/ponticity/2019/02/27/empat-nama-bersaing-jadi-sekda>

Sulistiyani, Ambar Teguh. 2010. Meritokrasi dalam Sistem Administrasi Negara Indonesia. In Dr. Wahyudi Kumorotomo dan Dr. Ambar Widaningrum (Ed.). Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali (84-95). Yogyakarta: Gavamedia.

Thoha, Miftah. 2012. Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia. Yogyakarta: Metapena Institute.

Widhyharto, Derajad S. 2011. Permasalahan-permasalahan SDM : Problem Serious Menuju Good Governance. In Ambar Teguh Sulistiyani (Ed.). Memahami Good Governance : Dalam Persepektif Sumber Daya Manusia, 109-129. Yogyakarta: Gavamedia.