

**STUDI TENTANG PRINSIP – PRINSIP PENEMPATAN PEGAWAI
PADA DINAS PERUMAHAN DAN PEMUKIMAN
KABUPATEN KUTAI TIMUR**

Oleh:
Jamiah¹ Fachriansyah²

¹Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda
² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

ABSTRACT

In this study, using data collection techniques with library research, field studies, namely by collecting data through observation, documentation, and interviews to obtain clearer information in accordance with what is needed in the study. describe the principles of assigning employees to the Settlement and Housing Office of East Kutai Regency and to find out the inhibiting factors faced in the principles of assigning employees to the Settlement and Housing Office of East Kutai Regency. One of the main principles of placing an employee in a position is placing the right person in the right place (The Right Man In The Right Place). However, in reality the placement of a person's position is often incorrect in their placement, as in the East Kutai Regency Settlement and Housing Office, some of the highest positions held by some of its employees do not comply with the appropriate educational standards. Taking into account the limitations of the writer's ability and time, this study focuses on the principles of assigning employees on this basis. It is hoped that employees will be more motivated to do their jobs in order to obtain new positions and assignments through an organized and healthy career development system so that a government apparatus and organization is formed. accountable and qualified.

In conclusion, the principles of employee placement have been implemented quite well, but there are still obstacles in their implementation. This is evidenced by the presence of several employees who are not placed in accordance with predetermined criteria.

Keywords: Employee Placement

ABSTRAK

Dalam penelitian ini menggunakan tehnik pengumpulan data dengan studi kepustakaan, studi lapangan yaitu dengan melakukan pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas sesuai dengan yang dibutuhkan dalam penelitian. mendeskripsikan prinsip-prinsip penempatan pegawai pada Kantor Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur dan Untuk mengetahui faktor – faktor penghambat yang dihadapi dalam prinsip-prinsip penempatan pegawai pada Kantor Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur

Salah satu prinsip pokok penempatan pegawai dalam jabatan adalah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*The Right Man In The Right Place*). Namun pada kenyataannya penempatan jabatan seseorang sering tidak tepat dalam penempatannya, seperti halnya pada Kantor Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur sebagian jabatan tertinggi yang diduduki oleh sebagian pegawainya tidak sesuai dengan standar pendidikan yang sesuai. Dengan mempertimbangkan keterbatasan kemampuan dan waktu penulis, penelitian ini memfokuskan kepada prinsip-prinsip penempatan pegawai atas dasar tersebut diharapkan pegawai lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya guna memperoleh jabatan dan tugas yang baru melalui suatu sistem pembinaan karier yang tertata dan sehat sehingga terwujud suatu aparatur dan organisasi pemerintahan yang akuntabel dan berkualitas.

Kesimpulannya prinsip-prinsip penempatan pegawai sudah diterapkan cukup baik, namun masih saja terdapat kendala dalam pelaksanaannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan.

Kata Kunci : Penempatan Pegawai

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam pelaksanaan tugasnya Aparatur Sipil Negara berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas pemerintah dan pembangunan serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta yang termuat dalam Undang – Undang Nomor 43 Tahun 1999 Bab II pasal 3 ayat 1 tentang pokok – pokok Kepegawaian (2008:42) menyatakan bahwa : Aparatur Sipil Negara berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada

masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan.

Dalam prinsip-prinsip penempatan Aparatur Sipil Negara ini hendaknya sebelum benar – benar membutuhkan tenaga kerja, dianalisa secara fungsi dan tugas yang ada, sehingga benar – benar organisasi membutuhkan pengisian tenaga sesuai untuk setiap fungsi dan tugas tersebut.

Penempatan Aparatur Sipil Negara seperti yang termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural (2008:4) menyatakan bahwa ; Pasal 5 huruf c : Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan. Pasal 5 huruf e : Memiliki kompetensi yang ditentukan, dan Pasal 5 huruf f : Sehat jasmani dan rohani.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka setiap warga negara Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan pemerintah mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar dan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Sebagaimana halnya dengan pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru pula. Proses seleksi dan pengenalan yang harus dilalui berbedanya dengan yang dialami pegawai baru, perbedaan tersebut disebabkan oleh tersedianya berbagai informasi tentang diri pegawai yang akan menempati penempatan baru tersebut. Artinya dibagian yang mengelola sumber daya manusia sudah tersedia berbagai dokumen tentang pegawai tersebut seperti surat lamaran, riwayat pekerjaan, penilaian atasan atas kemampuan melaksanakan tugas. Program pendidikan dan pelatihan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan sekarang, jumlah tanggungan, masa kerja dan lain – lain sebagainya. Dengan demikian proses rekrutmen menjadi sederhana. Demikian pula halnya proses seleksi karena prestasi kerja dan potensi pegawai lama yang bersangkutan sudah diketahui oleh paling sedikit dua pihak, yaitu bagian pengelolah sumber daya manusia dan atasan pegawai tersebut.

Sebagai pemerintah yang memegang kewenangan perencanaan pembangunan dituntut memberi keadilan dan kesejahteraan lebih baik kepada masyarakatnya baik dimasa sekarang maupun dimasa akan datang, visi dan misi pembangunan daerah menjadi hal yang sangat penting untuk di kedepankan dan diutamakan di Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kutai Timur dengan sepenuhnya pemerintah daerah menyadari bahwa untuk membangun masa depan tidak akan terlepas dari sepenuhnya sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan kesadaran itulah, seiring dengan tidak ada kebijakan lain yang lebih tepat selain meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai sebagian integral dari proses

pembangunan manusia seutuhnya dan masyarakat seluruhnya sejak awal pembangunan.

Penempatan pegawai seharusnya terencana dan tertata dengan baik agar memberikan kepuasan kerja bagi pegawai bahkan memberikan motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja. Begitu juga dengan Pengisian jabatan sebaiknya tidak dilakukan semata-mata karena meneruskan tradisi atau budaya dan dikarenakan kedekatannya pada pimpinan maka akan sulit untuk membawa perubahan bagi organisasi. Sedangkan pemimpin yang tepat dan terlatih dengan baik akan membawa organisasi pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang berkualitas memiliki strategi untuk mencapai keberhasilan organisasi serta mampu mencegah penyimpangan dalam organisasi.

B. Rumusan Masalah

Salah satu prinsip pokok penempatan pegawai dalam jabatan adalah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*The Right Man In The Right Place*). Namun pada kenyataannya penempatan jabatan seseorang sering tidak tepat dalam penempatannya, seperti halnya di Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kutai Timur sebagian jabatan tertinggi yang diduduki oleh sebagian pegawainya tidak sesuai dengan standar pendidikan yang sesuai. Penelitian ini memfokuskan kepada prinsip-prinsip penempatan pegawai atas dasar tersebut diharapkan pegawai lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya guna memperoleh jabatan dan tugas yang baru melalui suatu sistem pembinaan karier yang tertata dan sehat sehingga terwujud suatu aparaturnya dan organisasi pemerintahan yang akuntabel dan berkualitas.

II. KERANGKA DASAR TEORI

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan organisasi dan dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan suatu perencanaan sumber daya manusia yang baik, karena dengan perencanaan yang baik akan didapat sumber daya manusia yang mampu menjawab tantangan tugas yang semakin kompleks. Apalagi dalam hal ini Pegawai Negeri merupakan ujung tombak pelayanan kepada masyarakat.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dan sebagai kontributor pada proses perencanaan strategi, karena tidak saja membantu organisasi dalam menentukan sumber – sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi juga membantu menentukan apa yang benar – benar dapat dicapai dengan sumber – sumber yang tersedia. Hal ini perencanaan sumber daya manusia akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana strategi organisasi.

B. Penempatan Pegawai

Menurut Silalahi (2002:286) penempatan atau *placement* adalah alokasi orang untuk jabatan.

Sementara itu Siagian (2000:151) mengemukakan bahwa menurut teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimaksud dengan penempatan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi dan menjalankan aktifitas tertentu. Dengan kata lain, penempatan adalah alokasi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Menurut Hariandja (2005:156). Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas / jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Sedangkan Menurut Mathis & Jackson (2006:262). Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa konsep penempatan meliputi :

- a. Promosi, yaitu peningkatan jabatan atau penerimaan kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.
- b. Transfer, yaitu perubahan jabatan seseorang pegawai yang setingkat dan yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggung jawabnya.
- c. Demosi, yaitu perubahan jabatan dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih kecil dari jabatan sebelumnya. Demosi merupakan suatu hal yang jarang terjadi, tetapi bisa ditemukan dalam suatu kegiatan kantor atau perusahaan, dimana pimpinan memindahkan pegawai ke tempat lain dengan status jabatannya lebih rendah dibandingkan status semula. Dengan demosi ini maka si pegawai akan memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih ringan atau lebih rendah dibandingkan sebelumnya.

Menurut Manullang (2001:138) Pada penempatan pegawai kita juga perlu memperhatikan pentingnya kualitas pegawai yang akan ditempatkan pada bagian tugas tertentu, karena hal ini jelas sangat berpengaruh pada hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai itu sendiri.

Walaupun sukar mengadakan penilaian kualitas secara objektif, namun penilaian kecakapan harus dianut oleh setiap badan usaha atau lembaga perkantoran. Karena terdapat manfaat besar, baik bagi perusahaan atau kantor dan maupun bagi pegawai itu sendiri. Adapun penilaian terhadap kualitas pegawai dapat dilihat dari pengetahuan pegawai terhadap kualitas hasil kerjanya, lamanya tidak hadir pada pekerjaannya, sikap terhadap pimpinan, sikap terhadap teman sekerja dan terhadap perusahaan (kantor), kejujuran, kepribadian dan sebagainya.

Pendapat di atas tentang penempatan pegawai merupakan upaya untuk menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik mungkin. Upaya ini dilakukan melalui usaha untuk menempatkan sumber daya manusia pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai baik ditinjau dari persyaratan jabatan maupun kualifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

1. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan, Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Suwatno (2003 : 130) mengemukakan "Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan pegawai".

Flippo dalam Panggabean (2004:150) Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :

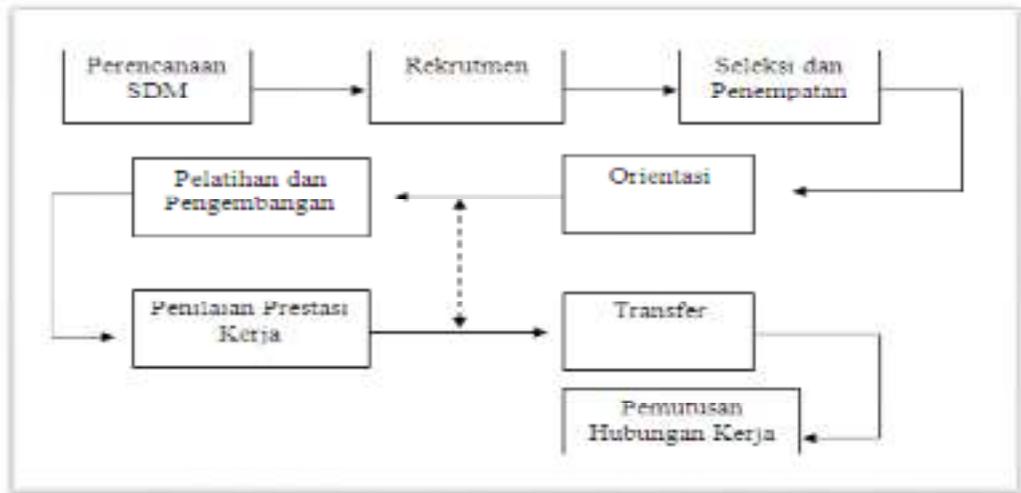
1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

1. Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai.
2. Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Menurut Manullang dalam Naliebrata (2007 : 9) disebutkan bahwa Proses Penempatan Pegawai dilatar belakangi oleh Proses *Staffing*. Proses tersebut dapat dilihat pada gambar.

Gambar 2.1
Proses *Staffing* pada Organisasi



sumber: Manullang dalam Naliebrata (2007: 9)

2. Tujuan Penempatan Pegawai

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Suwatno (2003:133) maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut : 1) Kemampuan; 2)Kecakapan; dan 3) Keahlian.

3. Prinsip – prinsip Penempatan Pegawai

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno (2005:13) sebagai berikut :

a. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip demokrasi

- Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
- c. Prinsip *the right man on the right place*
Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalan, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
 - d. Prinsip *equal pay for equal work*
Pemberian balas jasa terhadap pegawai baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.
 - e. Prinsip kesatuan arah
Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.
 - f. Prinsip kesatuan tujuan
Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
 - g. Prinsip kesatuan komando
Pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap Pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.
 - h. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja
Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan atau organisasi karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah deskriptif yaitu jenis penelitian yang prosedur pemecahan masalahnya dilakukan dengan menyelidiki keadaan subjek atau objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain – lainnya) berdasarkan observasi situasi yang wajar atau yang alami, sebagaimana adanya, tanpa dipengaruhi dengan sengaja, dan sifat data yang dikumpulkan bukan berupa angka – angka karena tidak menggunakan alat-alat pengukur dan hipotesis yang perlu untuk dibuktikan, tetapi menggunakan kata – kata dalam pengumpulan data atau dengan menggunakan metode kuantitatif.

B. Fokus Penelitian dan Sumber Data

1. Prinsip – prinsip penempatan pegawai pada kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur, dengan indikator – indikator sebagai berikut : prinsip kemanusiaan, prinsip *the right man on the right place*, prinsip kesatuan tujuan dan prinsip efisiensi dan produktifitas kerja
2. Faktor penghambat dalam prinsip – prinsip penempatan pegawai pada kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur.

Dimana pihak yang menjadi *key informan* (informasi kunci) adalah Kepala Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kutai Timur yang menjadi informan adalah Staf – staf di Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kutai Timur di Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kutai Timur.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. *Library Research*, yaitu penelitian yang dilakukan berdasarkan buku – buku atau literatur, bahan bacaan lainnya untuk mengumpulkan teori dan konsep – konsep yang berhubungan dengan penelitian ini
2. *Field Work Research*, yaitu mengadakan penelitian langsung kelapangan dimana sesuai dengan objek penelitian untuk mencari data dengan cara :
 - a. Observasi (pengamatan lapangan), yaitu teknik ini dilakukan untuk mengamatin atau mengetahui secara langsung mengenai gejala – gejala yang menjadi objek penelitian secara langsung
 - b. Dokumentasi, yaitu mengadakan penelitian yang berupa peraturan perundang – undangan, keputusan, dan lainnya
 - c. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab langsung kepada mereka yang berkepentingan.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif menurut Milles dan Huberman (2009:20) yang terdiri dari :

1. Data pertama dan data mentah dikumpulkan dalam suatu penelitian.
2. Data Reduction penyederhanaan data
Adalah proses pemilihan, memfokuskan dengan membuat catatan, mengubah data mentah yang telah dikumpulkan dan diperiksa sebelumnya
3. Data Display / penyajian data
Adalah tahapan penyusunan informasi dengan cara tertentu sehingga diperlukan penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan.
4. Conclution Drawing / penarikan kesimpulan merupakan langkah ketiga meliputi makna yang telah disederhanakan, disajikan dalam pengujian data dengan cara mencatat pola – pola penjelasan secara logis dan metodologis.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kutai Timur

Dasar Hukum

1. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kutai Timur adalah salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baru, Pecahan dari Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Kutai Timur.
2. Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat daerah yaitu Peraturan Bupati Kutai Timur Nomor 25 Tahun 2016 Tentang Susunan dan Tatakerja Dinas Daerah. Lembaga ini dengan Tipologi C yang terdiri dari 2 (Dua) Bidang dan masing-masing membawahi tiga (Tiga) sub Bidang dan Sekretariat.

Visi dan Misi Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kutai Timur

- a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya air, penyelenggaraan jalan, penyediaan perumahan dan pengembangan kawasan permukiman, pembiayaan perumahan, penataan bangunan gedung, sistem penyediaan air minum, sistem pengelolaan air limbah dan drainase lingkungan serta persampahan, dan pembinaan jasa konstruksi;
- b. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di daerah;
- f. Pelaksanaan penyusunan kebijakan teknis dan strategi keterpaduan pengembangan infrastruktur pekerjaan umum dan perumahan rakyat;
- g. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat;
- h. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat; dan
- i. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

B. Prinsip – Prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor di Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur

1. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip kemanusiaan pada penempatan pegawai itu sendiri dimana manusia merupakan makhluk yang memiliki akal dan berpotensi tinggi (cerdas), mempunyai rasa dan dihargai, dianggap keberadaannya sehingga dapat menciptakan keseimbangan hidup manusia itu sendiri. Dalam penempatan pegawai prinsip ini harus berjalan dengan semestinya agar terciptanya keharmonisan dan hubungan saling menghargai antar sesama pegawai, karena keharmonisan sesama pegawai sangat diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Hal ini menjadi alasan mereka untuk melaksanakan prinsip kemanusiaan, berdasarkan hasil wawancara penulis kepada Bapak Kepala Dinas Perumahan dan Pemukiman beliau mengatakan

“Semua pegawai Kantor ini sangat saya sudah dihargai dengan baik kepada seluruh pegawai yang ada, baik dalam hal pendapat dan hal-hal yang lain dalam menyangkut pekerjaan di Kantor ”.
(Wawancara, 27 Januari 2021)

Penulis juga melakukan wawancara kepada Kasubag. Umum dan Kepegawaian mengenai prinsip kemanusiaan beliau mengatakan sebagai berikut :

“Disini saya sudah sangat merasa dihargai oleh kepala Kepala Dinas, hal ini dapat langsung saya rasakan dari keharmonisan antar sesama pegawai dan dengan pimpinan kami”. (Wawancara, 27 Januari 2020)

Kemudian penulis juga mewawancarai Ibu Kasubag. Umum dan Kepegawaian, yang mengatakan bahwa :

“Saya sudah merasa sesuai ditempatkan disini, karena sesuai dengan disiplin ilmu yang saya tempuh. Pada masa perkuliahan saya mengambil jurusan sosiologi dan dalam pekerjaan saya disini, saya dapat menerapkan disiplin ilmu yang sudah saya pelajari”.
(Wawancara 27 Januari 2020)

Kemudian penulis juga mewawancarai selaku staf Bagian Umum dan Kepegawaian, yang mengatakan bahwa :

“Saya sudah sangat dihargai disini dalam bekerja, karena apa yang saya kerjakan selama ini sesuai dengan apa yang diperintahkan atasan, walaupun ada kesalahan dalam pekerjaan saya. Atasan tentunya akan mengoreksi atau mengevaluasi pekerjaan yang saya kerjakan”.
(Wawancara 27 Januari 2020)

Dari beberapa pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa penerapan prinsip kemanusiaan pada penempatan pegawai di Kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan ini dapat dikatakan berjalan dengan

semestinya hal ini dapat dilihat dari adanya keharmonisan dan hubungan saling menghargai antara pegawai di Dinas ini selain itu para pegawai disini pun menurut apa yang saya amatin, mereka sudah ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan disiplin ilmu yang mereka miliki.

2. Prinsip *The Right Man On The Right Place*

Salah satu unsur dalam manajemen SDM adalah pendayagunaan yaitu menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan optimal. Istilah lain yang sering digunakan adalah *the right man in the right place*. Dalam hal ini para manajer harus bisa melihat kemampuan atau kompetensi karyawannya sehingga bisa menempatkan dalam posisi yang pas. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila karyawan kita tidak punya kompetensi yang sesuai, maka tentu saja hasilnya tidak akan seperti yang kita harapkan. Sebuah hadist mengatakan ” Apabila kita menyerahkan sesuatu tidak kepada ahlinya, maka tunggulah kehancurannya”.

Konsep pendayagunaan ini sangat mudah diucapkan namun tidak mudah untuk diterapkan. Terbukti masih banyak karyawan menyatakan tidak pas dengan tugas yang diberikan, atau atasan yang menilai stafnya tidak bisa bekerja dengan baik. Padahal mungkin saja memang kompetensi dan kemampuannya tidak pas dibidang yang di berikan. Dalam hal ini diperlukan upaya untuk menilai dan menggali kompetensi seseorang hingga memahami nilai-nilai (*values*) yang ada pada dirinya, kemudian disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang tepat buatnya. Keseluruhan tahap ini memerlukan waktu dan kesabaran dan pemahaman pengetahuan yang baik untuk dapat menerapkannya.

Yang masih sering kita temui adalah atasan menganggap staf atau bawahannya tidak bisa melakukan tugas dengan baik, sering melakukan kesalahan, tidak sesuai dengan apa yang diperintahkan dan menganggap karyawan ini prestasinya jelek. Padahal dari konsep pendayagunaan tadi, kita perlu menilai, mengevaluasi apakah karakter dia, kompetensi dan kemampuannya sesuai atau cocok dengan pekerjaannya. Kadang atasan membandingkan prestasi pegawai dengan yang lainnya tanpa menilai lebih dalam lagi. Sebagai atasan/pimpinan kita juga harus melihat pegawai kita secara pribadi. dari tingkat pendidikan mungkin sama, tetapi bisa jadi ada perbedaan antar yang satu dengan yang lainnya. Menjadi tanggung jawab pimpinan untuk mendayagunakan karyawan tersebut bisa lebih berdaya guna lagi sehingga bisa menghasilkan kinerja yang diinginkan.

Put your right man in the right place”. Kita bisa merefleksikannya dalam kehidupan keluarga kita atau di lingkungan kantor kita dengan adanya perbedaan pada karyawan kita. Akan menjadi sebuah kekuatan

apabila kita bisa mencari peluang pendayagunaan dari sebuah perbedaan. Apabila kita bisa menilai dan memahami makna kompetensi (sekumpulan sifat, pengetahuan dan ketrampilan yang kita miliki yang membedakan kita dengan yang lain) secara lebih baik dan menempatkannya pada tempat yang sesuai, maka kita bisa mempergunakannya sebagai kekuatan untuk mendapatkan sinergi tanpa merusak makna dari perbedaan itu. PRINSIP "*The Right Man on the Right Place*" sangat populer di dunia manajemen. Penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi kunci sukses sebuah organisasi atau perusahaan.

Hal ini juga diperjelas dari wawancara penulis kepada Bapak Kepala Dinas beliau mengatakan

"Dalam menempatkan pegawai pada suatu jabatan tertentu, pastinya harus dilihat latar belakang pendidikannya dan keahlian yang sudah dimiliki pegawai yang bersangkutan. Karena apabila latar belakang pendidikannya dan keahliannya tidak sesuai dengan jabatan yang diberikan, maka hal ini akan mengakibatkan terhambatnya pekerjaan dan menghambat jenjang karir pegawai tersebut". (Wawancara 28 Januari 2020)

Penulis juga mewawancarai sekretaris, yang mengatakan bahwa :

"saya bekerja di kantor ini sudah selama hampir 10 tahun, tentunya dalam kurun waktu yang tidak sebentar itu sudah cukup bagi saya untuk memiliki pengalaman bekerja yang dapat menunjang kinerja pada jabatan yang saya pegang saat ini". (Wawancara 28 Januari 2020)

Kemudian penulis juga mewawancarai Bagian Umum dan Kepegawaian, yang mengatakan bahwa :

"Iya sudah sesuai, apa yang saya kerjakan di kantor Dinas ini sudah sesuai dengan disiplin ilmu yang saya miliki, karena dapat membantu dan memudahkan saya untuk menjalankan semua pekerjaan". (Wawancara 28 Januari 2020)

Kemudian penulis juga mewawancarai staf pengadministrasian Umum, yang mengatakan bahwa :

"Saya merasa belum sesuai dengan penempatan yang diberikan kepada saya sekarang ini yaitu ditempatkan di pengadministrasian data dibawah kasi trantip, karena dilihat dari latar belakang pendidikan terakhir saya seorang sarjana ekonomi. Saya berharap dapat ditempatkan dibidang keuangan atau pengelolaan data keuangan, karena menurut saya sesuai dengan disiplin ilmu saya yang belatar belakang ekonomi". (Wawancara 29 Januari 2020)

Dari hasil wawancara diatas maka penulis menyimpulkan bahwa untuk mencapai sebuah keseimbangan kinerja sangat tergantung dari seberapa besar pemahaman atasan dalam menempatkan posisi pegawai

sesuai dengan kompetensi dan porsinya masing-masing. Karena setiap manusia memiliki karakter dan kemampuan yang berbeda-beda, sehingga dalam menempatkan posisi pegawai tidak bisa digeneralisasikan. Jika atasan tidak dapat memajemen SDM tersebut dengan baik, maka akan terjadi sebuah ketidak seimbangan pekerjaan yang akan merugikan instansi itu sendiri.

3. Prinsip Kesatuan Tujuan

Suatu organisasi harus ada kesatuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. organisasi akan kacau bila tidak memiliki kesatuan tujuan.

Kesatuan Tujuan; Organisasi tanpa tujuan yang jelas adalah omong kosong. Tujuan organisasi harus tergambar dengan jelas dalam visi dan misi organisasi tersebut. Sebab, tujuan organisasi ini menjadi acuan gerak dan program kerja. Kesatuan tujuan dari seluruh jenjang organisasi merupakan kunci pokok keberhasilan organisasi tersebut dalam mengorganisasi elemen-elemennya.

Hal ini juga diperjelas dari wawancara penulis Bapak Kepala Dinas beliau mengatakan

“Menurut pengamatan saya, secara keseluruhan semua pegawai yang ada dikelurahan ini sudah melaksanakan program kerja dengan baik sesuai dengan program yang dibuat oleh kelurahan”.
(Wawancara 30 Januari 2020)

Penulis juga mewawancarai kepada pengadministrasi data, yang mengatakan bahwa :

“Semua program kerja sudah dapat kami laksanakan dengan baik dan maksimal sesuai arahan dan bimbingan dari pimpinan kami dalam hal ini adalah pak lurah”. (Wawancara 30 Januari 2020)

Kemudian penulis juga mewawancarai staf yang mengatakan bahwa :

“Program kerja sudah dilaksanakan dengan baik dan dijalankan sesuai dengan petunjuk atasan disertai visi dan misi kelurahan kami. Dimana di kelurahan kami visi adalah mewujudkan Kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan yang unggul dan kompotitif dalam pelayanan serta berusaha menciptakan pemukiman yang bersih, tertip dan aman dan selanjutnya misinya adalah mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat, membudayakan pola hidup bersih dan sehat, melestarikan dan meningkatkan derajat lingkungan masyarakat, menciptakan situasi yang aman, tertip, dan kondusif”.
(Wawancara 30 Januari 2020)

Dari hasil wawancara diatas maka penulis menyimpulkan bahwa kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan sudah dapat memenuhi prinsip kesatuan tujuan dimana tujuan adalah visi dan misi yang ingin dicapai melalui program kerja yang telah direncanakan dan dilakukan semaksimal mungkin.

4. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Kata "Efisien" berasal dari bahasa latin *efficere* yang berarti menghasilkan, mengadakan, menjadikan. Efisiensi dapat dirumuskan menurut suatu pengertian tertentu yaitu memaksimumkan perbandingan antara hasil bersih yang nyata (imbangan akibat-akibat yang dikehendaki terhadap yang tidak dikehendaki) dengan pengorbanan yang diberikan.

Suatu tindakan dapat disebut efisien dan produktifitas kerja apabila mencapai hasil yang maksimum dengan usaha tertentu yang diberikan. Atau apabila mencapai suatu tingkat hasil tertentu dengan usaha terkecil yang mungkin diberikan.

Hal ini juga diperjelas dari wawancara penulis kepada Kepala Dinas beliau mengatakan

"Secara keseluruhan semua program-program kerja yang dibuat oleh pemerintah yang diberikan kepada kelurahan kami, sudah dapat dijalankan dengan baik. Karena sebelum menjalannkannya, jelas pasti ada pelatihannya terlebih dahulu atau pengarahannya agar menghindari kegagalan suatu program yang ingin dijalankan". (Wawancara 30 Januari 2020)

Penulis juga mewawancarai Kepala Seksi yang mengatakan bahwa

"tujuan perencanaan atau program yang dibuat sudah saya laksanakan dengan baik karena semua program-program yang ada, sebelumnya sudah direncanakan dan disusun dengan baik untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik lagi, dengan mempermudah urusan mereka". (Wawancara 30 Januari 2020)

Penulis juga mewawancarai kepada staf yang mengatakan bahwa

"Dalam menjalankan program kerja yang sudah dibuat kami hampir tidak menemukan kendala, karena sebelum melaksanakan program yang dibuat oleh pemerintah kota, kami sudah diberikan pelatihan untuk melaksanakan program tersebut kemasyarakat, walaupun ada. Kendalanya berupa dana, serta ketidak tahuan atau kurang mengertinya masyarakat tentang pelaksanaan program yang akan dilakukan dan sulitnya melakukan komunikasi dengan masyarakat". (Wawancara 9 Oktober 2014)

Dari hasil wawancara diatas maka penulis menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip efisiensi dan produktifitas kerja yang ada pada kantor

Dinas Pemukiman dan Perumahan sudah hampir mencapai maksimal dikarenakan para pegawai yang bertanggung jawab atas program kerja yang dibebankan sudah paham bagaimana cara melaksanakannya, hanya beberapa kendala kecil yang biasa timbul seperti kurangnya dana dan kesulitan dalam mengkomunikasikan program kerja dengan masyarakat yang dirasa masih dapat diatasi dengan baik.

5. Faktor penghambat dalam prinsip – prinsip penempatan pegawai pada Kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur

Untuk mengetahui faktor penghambat dalam prinsip – prinsip penempatan pegawai pada Kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan. Penulis melakukan wawancara kepala Dinas dimana beliau mengatakan :

“ada faktor penghambat dalam penempatan pegawai di kantor ini, karena masih ada sebagian pegawai yang tingkat pendidikannya di bawah sarjana atau sederajat SMA. Tetapi hal tersebut tertutupin dengan pengalaman yang mereka miliki yaitu sudah siap ditempatkan dibidang mana saja”. (Wawancara 30 Januari 2020)

Dari hasil observasi dan informasi responden lainnya dilapangan, penulis menemukan tidak cukupnya pangkat dan kopetensi seorang pegawai untuk ditempatkan pada jabatan yang ada pada Kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan.

C. Hasil Pembahasan

Prinsip-prinsip penempatan pegawai adalah penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat pada waktu yang tepat, prinsip ini harus dilaksanakan sesuai dengan spesialisasi atau keahlian masing-masing. Dengan penempatan yang tepat ini maka gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreatifitas serta prakarsa pegawai dapat berkembang pada Kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur.

1. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip ini berkaitan dengan manusia dalam hal ini penempatan sebagai mahluk yang mempunyai harga diri, kemampuan, keinginan cita-cita, dan kemampuan yang dihargai. Hal inilah yang mendorong pada kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur menerapkan prinsip ini dalam melaksanakan penempatan pegawainya dan ini dapat dilihat dari pegawai yang sudah sangat merasa dihargai dengan

baik dalam berbagai hal antara lain adalah dalam hal mengemukakan pendapat mereka dan terjalinnya keharmonisan antar sesama pegawai.

2. Prinsip *the right man on the right place*

Prinsip dalam salah satu unsure manajemen sumber daya manusia ini adalah menempatkan seseorang dengan kompetensinya agar dapat mengerjakan pekerjaannya dengan optimal karena hal ini dapat berpengaruh pada kinerja pegawai, karena apabila pegawai tidak memiliki kompetensi maka hasil dari pekerjaannya tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Namun untuk mengetahui kompetensi setiap pegawai kita harus menggali kemampuan mereka hingga memahami nilai-nilai yang ada pada diri mereka, sehingga kemudian dapat kita sesuaikan bidang kerja yang tepat untuk setiap pegawai. Namun pada kenyataannya terkadang hal ini tidak diterapkan dengan baik. Padahal dalam penempatan pegawai prinsip ini merupakan peranan yang sangat penting, karena kita dapat mengevaluasi kinerja pegawai hingga mengetahui kompetensi dan kemampuan yang dimiliki setiap pegawai, karena tiap-tiap pegawai memiliki perbedaan satu dengan yang lainnya

3. Prinsip kesatuan tujuan

Dalam prinsip ini harus ada kesatuan yang ingin dicapai dan setiap bagiannya harus berusaha mencapai tujuan tersebut. Sebab dalam organisasi, tujuan menjadi acuan gerak dan program kerja dan merupakan kunci keberhasilan dalam organisasi. Pada hasil wawancara dikelurahan air putih prinsip ini dapat terlaksana dengan baik dimana semua program kerja dilaksanakan dengan sesuai arahan dan bimbingan dari pimpinan sehingga tujuan dari program kerja dapat terlaksana dengan baik.

4. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Pembahasan prinsip efisiensi dan produktifitas kerja berkaitan dengan manajemen perkantoran dimana pekerjaan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung dengan sumber daya manusia yang baik pula dan suatu tindakan dapat disebut efisiensi dan produktifitas kerja apabila mencapai hasil yang maksimal. Prinsip ini diperjelas dengan hasil wawancara dimana efisiensi dan produktifitas kerja sudah maksimal dan tanggung jawab pegawai dapat dilaksanakan dengan baik.

Faktor penghambat dalam prinsip – prinsip penempatan pegawai pada Kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur

Seringkali prinsip penempatan pegawai ini tidak berjalan dengan baik, karena banyak sekali pegawai yang tidak bekerja sesuai dengan keahliannya, kecuali dalam pekerjaan tertentu yang memang harus ditangani oleh orang

yang ahli, misalnya seperti bagian teknik yang mungkin orang yang tidak berpendidikan itu tidak bisa melakukannya. Namun banyak sekali pegawai-pegawai yang dulu kuliahnya di bidang A misalnya menjadi bekerja di bidang B. Contohnya A, kuliah di jurusan teknik geologi tetapi malah menjadi bekerja di bidang kesekretariatan di kecamatan, yang kerjanya mengurus surat-surat. Jelas posisi ini sangat tidak tepat. Karena itulah posisi yang tidak tepat ini menjadikan pegawai tersebut tidak mempergunakan keahlian yang seharusnya dia pakai dalam pekerjaannya sehingga ini menjadikan keahlian itu tidak bisa digunakan secara efektif. Pegawai tersebut tentunya juga tidak bisa produktif di bidang kesekretariatan tersebut karena pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan pendidikannya. *The Right Man on The Right Place* sangatlah penting agar pegawai tersebut bisa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan keahliannya, efektif, cepat dan termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya menjadi lebih baik lagi.

V. PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur.
 - a. Prinsip kemanusiaan : prinsip yang berkenaan langsung pada karyawan, karena prinsip ini meliputi tentang harga diri, kemauan, keinginan cita-cita, dan kemampuan yang harus dihargai. Pada Kantor Dinas, prinsip ini sudah diterapkan dengan baik.
 - b. Prinsip *the right man on the right place* : prinsip dimana penempatan pegawai didasarkan pada kopetensi dan kemampuan yang dimiliki sehingga berdampak pada hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan dan direncanakan. Begitu halnya dengan para pegawai yang ada dikantor kelurahan. Mereka pada dasarnya ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka. padahal ada sebagian pegawai dalam penempatannya tidak sesuai dengan latarbelakang pendidikannya
 - c. Prinsip kesatuan tujuan : prinsip yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang menjadi awal gerak dan program kerja yang ini dicapai. Pada kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur, prinsip ini diterapkan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan
 - d. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja : prinsip ini sangat penting karena erat sekali dengan tujuan yang ingin dicapai. Dan pada kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur para pegawainya sudah menerapkan prinsip ini dengan cukup optimal
2. Kendala-kendala dalam prinsip-prinsip penempatan pegawai pada kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur : pendidikan

dan tingkat golongan dimana sebagian pendidikan seorang pegawai tidak memenuhi kriteria yang telah ditentukan, tetapi memiliki tingkat golongan yang sesuai dengan jabatan yang dipromosikan dan ada juga pegawai yang memiliki pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang akan diberikan kepadanya tetapi tidak sesuai dengan tingkat golongan yang dimilikinya.

B. Saran

1. Agar kedepannya pihak kelurahan lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas.
2. Untuk penempatan pegawai sebaiknya sesuai dengan keahlian, ketrampilan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki, yang perlu diterapkan jelas melalui penataan kembali personil disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya.
3. Dalam Penempatan Pegawai pada Kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur, seharusnya lebih mengutamakan sumber daya manusia yang memiliki potensi yang handal. Karena potensi tersebut ditempatkan pada kondisi jabatan tertentu, dimana diperlukan pemegang jabatan yang memiliki tingkat pendidikan dan golongan yang sesuai dengan standar jabatan yang telah ditetapkan.
4. Dalam penempatan pegawai pada kantor Dinas Pemukiman dan Perumahan Kabupaten Kutai Timur sebaiknya memperhatikan prinsip-prinsip penempatan pegawai yang ada. menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 1995. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung
- _____. 2000. *Peraturan Pemerintah No 101 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai*. Samarinda
- _____. 2008. *Himpunan Perundang – undang RI Pokok – Pokok Kepegawaian Dan Pegawai Negri Sipil*. Bandung : cetakan pertama, Tim redaksi Nuansa Aulia.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryono. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara

- Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Fathoni, H. Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi
- Hamidi, 2007. *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi: Pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Laporan Penelitian*, UMM Press. Malang.
- Hasan, Iqbal. 2004. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Pengertian dan Masala*, PT Bumi aksara. Jakarta.
- Handoko, T Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.BPFE. Yogyakarta.2000
- Kaelan, M. S. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif bidang filsafat*. Paradikma. Yogyakarta
- Marihot T. E Hariandja, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya
- Manullang. 2001. *Dasar – Dasar Manajemen*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- Miles, Matthew B. dan A Michael Huberman. 2009. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : Universitas Indonesia
- Musanef. 2005. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung
- Moekijat. 1991. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Mandar Maju. Bandung
- Nawawi, Hadari. 2007. *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Haji Masagung
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 2006. *Metodologi Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta
- Silalahi, Ulber. *Pemahaman Praktis Azas – Azas Manajemen*. Mandar Maju. Bandung. 2002.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta

Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi dengan Metode R&D*, CV. Alfabeta. Bandung.

Winardi. J. 2000. *Motifasi dan Pemotifasian Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada