

ANALISIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN PEGAWAI PADA BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN POSO

Iswan M. Masirete¹

¹Program Studi Manajemen, Universitas Sintuwu Maroso

Email : iswan@unsimar.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Data diperoleh melalui wawancara, kuesioner dan dokumen. Sampel sebanyak 8 orang PNS. Data dianalisis dengan menggunakan rumus perhitungan waktu penyelesaian tugas dan volume beban kerja.

Berdasarkan analisis yang dilakukan maka diperoleh kesimpulan bahwa Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja dan kebutuhan pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso saat ini belum terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan beban kerja dan perhitungan kebutuhan pegawai bahwa jabatan yang ada pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso berjumlah 16 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 3 Orang Kepala Sub Bagian dan 12 orang staf di masing-masing sub bagian, sedangkan pegawai yang ada pada saat ini berjumlah 8 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 3 orang Kepala Sub Bagian dan 4 orang staf yang ada di masing-masing sub bagian, yang artinya bahwa Bagian Organisasi Sekretariat daerah Kabupaten Poso masih kekurangan 8 orang staf untuk mengisi jabatan di masing-masing sub bagian.

Kata Kunci : Analisis Beban Kerja, Kebutuhan Pegawai

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso adalah salah satu instansi pemerintah yang menangani bidang analisis jabatan, kelembagaan dan tatalaksana oleh sebab itu haruslah berkualitas dan profesional salah satunya adalah sumber daya manusianya, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso beralamat di jalan Pulau Sumba No. 1 dan memiliki pegawai berjumlah 16 orang, dimana Pegawai Negeri Sipil berjumlah 8 orang dan Tenaga Honorer berjumlah 8 orang.

Beberapa pegawai yang ada di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso merasa bahwa mereka merasa kelebihan beban kerja dan beberapa pegawai terlihat santai hal ini dikarenakan pada saat pengangkatan pegawai tidak dicantumkan jabatan pada Surat Keputusan PNS hal itu mengakibatkan pekerjaan pegawai yang tidak jelas, tidak adanya pengukuran beban kerja dari masing-masing pegawai serta tidak adanya tugas fungsi dari masing-masing staf.

Hal tersebut mengakibatkan pekerjaan terkadang hanya dikerjakan oleh beberapa pegawai saja sehingga pekerjaan yang ada di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso tidak efektif dan efisien. Sementara itu pegawai

yang memiliki pekerjaan sedikit dan pegawai yang memiliki pekerjaan banyak menerima gaji yang sama sesuai dengan pangkat dan golongan, terkadang hal tersebut menimbulkan rasa iri antara sesama PNS.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “**Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso**”.

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso yaitu : Apakah beban kerja dan kebutuhan pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso sesuai dengan analisis beban kerja?

KAJIAN PUSTAKA

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya MSDM berarti mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, susunan kepegawaian, memimpin dan mengendalikan.

A. Perencanaan sumber daya manusia.

Milkovich dan Nystrom dalam Mangkunegara (2006:5), mendefinisikan bahwa “*Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which of firm ensures that it has the right number of people and the right places, at the economically most useful.*”

(Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis).

Perencanaan sumber daya manusia dicirikan oleh keterkaitan utama antara perencanaan strategis dan manajemen sumber daya manusia. Perencanaan SDM merupakan proses pengambilan keputusan dalam menyewa dan menempatkan staf dalam perusahaan. Keduanya melibatkan rancangan pekerjaan, rekrutmen, skrining, kompensasi, pelatihan, promosi, dan kebijakan pekerjaan.

B. Analisis perencanaan kebutuhan pegawai.

Berdasarkan ketentuan pasal 15 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, disebutkan bahwa jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan dalam formasi untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan. Sehubungan dengan hal tersebut di atas dan dalam rangka perencanaan kepegawaian secara nasional serta terpenuhinya jumlah, kualitas Pegawai Negeri Sipil pada setiap satuan organisasi Pemerintahan Negara, maka formasi ditetapkan berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan oleh suatu organisasi pemerintah.

C. Analisis jabatan.

Analisis jabatan sebagai terjemahan dari *job analysis* (bahasa Inggris), ada beberapa pendapat yang menterjemahkannya dengan analisis pekerjaan. Analisis jabatan terdiri dari dua kata yaitu analisis dan jabatan. Dua kata yang bermakna berbeda. Analisis adalah aktivitas berfikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen atau unsur, serta keterkaitan fungsinya. Penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan dsb) untuk mengetahui yang sebenarnya, (sebab-musabab, duduk perkaranya, dan sebagainya). Penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.

D. Output analisis jabatan.

Secara garis besar ada beberapa hal yang dihasilkan dari kegiatan analisis jabatan, yaitu Uraian Jabatan (*Job Description*) & Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*).

Analisis beban kerja.

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Peraturan Menteri Keuangan No.140/PMK.01/2006).

Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisiensi dan efektivitas kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Beban kerja tersebut diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Volume kerja adalah sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus/dapat diselesaikan dalam waktu satu tahun. Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan suatu tahapan proses penyelesaian pekerjaan. Efektivitas dan efisiensi kerja adalah perbandingan antara bobot/beban kerja dan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi organisasi (Peraturan Menteri Keuangan No.140/PMK.01/2006).

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu menjelaskan fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data dan objek yang diteliti tentang Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

Metode perhitungan kebutuhan tenaga kerja yang digunakan yaitu perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan pendekatan tugas per tugas jabatan. Langkah-langkah perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan pendekatan tugas per tugas jabatan sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil yaitu sebagai berikut :

a. Menetapkan waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif dan jam kerja efektif.

Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Hari Kerja Efektif} = (A - (B + C + D))$$

..... 1

Keterangan :

- A = Jumlah hari menurut kalender
- B = Jumlah hari Sabtu dan Minggu dalam setahun
- C = Jumlah hari libur dalam setahun
- D = Jumlah cuti tahunan

b. Menyusun Waktu Penyelesaian Tugas

Waktu penyelesaian tugas merupakan hasil perkalian dari umlah beban suatu tugas pokok dengan standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas tersebut. Rumus perhitungan waktu penyelesaian tugas dapat dilihat pada tabel 1

Tabel 1

Rumus Perhitungan Waktu Penyelesaian Tugas

No	Uraian Tugas Pokok	BT	SKR	WPT (BTx SKR)
1				
2				
3				
4				
5				
Dst				
ΣWPT				

Keterangan :

- BT = Jumlah beban tugas dalam waktu tertentu
- SKR = Standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas
- WPT = Waktu penyelesaian tugas

Berdasarkan Tabel 1, perkalian antara beban tugas dengan standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas dilakukan per tugas pokok. Hasil perkalian dari seluruh tugas pokok yang ada kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan total waktu penyelesaian tugas.

c. Menghitung Jumlah Kebutuhan Pegawai

Jumlah kebutuhan pegawai dengan demikian dapat dihitung setelah waktu penyelesaian tugas ditentukan. Rumus perhitungan jumlah kebutuhan pegawai yaitu :

$$KP = \frac{WPT}{WKE} \times \text{orang} \dots\dots\dots 2$$

Keterangan :

- KP = Kebutuhan Pegawai
- WPT = Waktu Penyelesaian Tugas
- VK = Volume Kerja
- WKE = Waktu Kerja Efektif

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Jabatan

Dari data diatas PNS yang tidak memiliki eselon belum memiliki jabatan seharusnya PNS tersebut harus memiliki jabatan meskipun tidak memiliki eselon agar tugas fungsi dari staf menjadi jelas. didalam dokumen Peraturan Bupati Poso Nomor 37 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah tidak dijelaskan tentang tugas fungsi staf yang ada di Sekretariat daerah. Uraian pekerjaan atau jabatan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan.

B. Analisis Beban Kerja dan Menghitung Kebutuhan Pegawai

Analisis mengenai jumlah kebutuhan karyawan untuk pekerjaan administrasi akademik dan kemahasiswaan dilakukan dengan menggunakan metode perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja. Langkah-langkah perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan pendekatan tugas per tugas jabatan sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 yaitu sebagai berikut :

1) Menetapkan waktu kerja

Waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja terdiri dari hari kerja efektif dan jam kerja efektif. Ada sekitar empat waktu kerja yang efektif yaitu waktu kerja per hari, minggu, bulan, dan tahun. Rumus yang ditetapkan untuk rumus waktu kerja efektif per hari adalah $1 \text{ hari} \times 5 \text{ jam} \times 60 \text{ menit} = 300 \text{ menit}$. Sedangkan waktu kerja efektif yang berlaku setiap minggu adalah $5 \text{ hari} \times 5 \text{ jam} \times 60 \text{ menit} = 1.500 \text{ menit}$. Waktu kerja efektif yang berlaku untuk setiap bulan adalah $20 \text{ hari} \times 5 \text{ jam} \times 60 \text{ menit} = 6.000 \text{ menit}$. Untuk waktu kerja efektif yang ditetapkan setiap tahun adalah $240 \text{ hari} \times 5 \text{ jam} \times 60 \text{ menit} = 72.000 \text{ menit}$.

2) Menyusun Waktu Penyelesaian Tugas

Setiap tugas pokok memiliki beban tugas yang menggambarkan seberapa banyak tugas tersebut dilakukan dalam satuan hasil dan jangka waktu tertentu. Misalnya untuk staf yang memiliki jabatan Pengelola Absen, beban tugas mendata pegawai yang tidak masuk adalah 8 pegawai. Standar kemampuan rata-rata menunjukkan berapa lama waktu yang diperlukan oleh seseorang untuk menyelesaikan pendataan 1 pegawai, yaitu dalam hal ini 15 menit per pegawai. Waktu penyelesaian tugas (WPT) untuk kegiatan membuat surat dihitung dengan mengalikan beban tugas selama setahun dengan standar kemampuan rata-rata yaitu $8 \text{ pegawai} \times 15 \text{ menit per pegawai} = 120 \text{ menit per hari}$ dan seterusnya. Perlu untuk diketahui bahwa seluruh beban tugas (BT) yang dihitung selama setahun dan standar kemampuan rata-rata penyelesaian tugas (SKR) dikonversikan ke dalam satuan menit sehingga satuan untuk waktu penyelesaian tugas (WPT) adalah menit per tahun.

3) Menghitung Jumlah Kebutuhan Pegawai

Jumlah kebutuhan karyawan dengan demikian dapat dihitung berdasarkan data yang diperoleh dari tahapan sebelumnya. Misalnya diketahui pada langkah menyusun waktu penyelesaian tugas, total waktu penyelesaian tugas adalah 120 menit per hari. Jam kerja efektif adalah 72.000 menit per tahun. Jumlah kebutuhan karyawan dapat dihitung dengan mengalikan jumlah total waktu penyelesaian tugas dengan beban kerja kerja selama setahun selanjutnya dibagi waktu kerja efektif pertahun. Hasil pembagian kemudian dijumlahkan dengan hasil perhitungan tugas fungsi yang lainnya sehingga satu orang diperoleh angka kebutuhan karyawan yaitu sebesar 1,1000 orang dan dibulatkan ke bawah menjadi satu orang.

Tabel 2
Jumlah kebutuhan karyawan pada Bagian Organisasi
Sekretariat Daerah Kabupaten Poso

No	Nama Jabatan	Kebutuhan Karyawan (orang)	Pembulatan Kebutuhan (orang)
1		1,2042	1
2	Kepala Bagian	1,292	1
3	Kepala Sub Bagian Kelembagaan	1,0042	1
4	Kepala Sub Bagian Tatalaksana	1,0950	1
5	Kepala Sub Bagian Analisis Formasi Jabatan dan Standar Kompetensi	1,4000	1
6	Bendahara Pengeluaran	1,2267	1
7	Pengelola Absen	1,1800	1
8	Analisis Formasi Jabatan	1,0833	1
9	Penyusun Struktur Kelembagaan	1,0833	1
10	Pengadministrasi Data	1,0201	1
11	Penyiap Data Kelembagaan	1,5333	1
12	Penyiap Bahan Kelembagaan	10167	1
13	Penyusun dan Pengelola Data	1,2300	1
14	Operator Komputer	1,3250	1
15	Pengagenda dan Pengelola Arsip	1,4900	1
16	Pengadministrasi Umum	1,0367	1
Jumlah Pegawai			16

Perhitungan kebutuhan karyawan berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jabatan yang ada pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso berjumlah 16 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 3 Orang Kepala Sub Bagian dan 12 orang staf di masing-masing sub bagian, sedangkan pegawai yang ada pada saat ini berjumlah 8 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 3 orang Kepala Sub Bagian dan 4 orang staf yang ada di masing-masing sub bagian, yang artinya bahwa Bagian Organisasi Sekretariat daerah Kabupaten Poso masih kekurangan 8 orang staf untuk mengisi jabatan di masing-masing sub bagian.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian berdasarkan wawancara serta observasi dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya tentang analisis kebutuhan pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja dan kebutuhan pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso saat ini belum terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan beban kerja dan perhitungan kebutuhan pegawai yang ada pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso berjumlah 16 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 3 Orang Kepala Sub Bagian dan 12 orang staf di masing-masing sub bagian, sedangkan pegawai yang ada pada saat ini berjumlah 8 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 3 orang Kepala Sub Bagian dan 4 orang staf yang ada di masing-masing sub bagian, yang artinya bahwa Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso masih kekurangan 8 orang staf untuk mengisi jabatan di masing-masing sub bagian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 1999. Undang-undang Nomor 43 tentang perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- _____, 2002. PP 23 Tentang Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural
- _____, 2003. Peraturan Pemerintah RI Nomor 54 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS.
- _____, 2004. Keputusan Men.PAN Nomor. KEP/23.2/M.PAN/2004 tanggal 16 Februari tentang Pedoman Penataan Pegawai.
- _____, 2004. Keputusan Men.PAN Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 tanggal 21 Juni tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
- _____, 2004. Surat Edaran (SE) Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 tanggal 14 Oktober Tentang Penataan PNS.
- _____, 2004. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/ tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- _____, 2005. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- _____, 2006. Peraturan Menteri Keuangan No.140/PMK.01/ tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (*Work Load Analysis*) Di Lingkungan Departemen Keuangan
- _____, 2008. Permendagri No. 12 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- _____, 2009. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 15 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintah di Daerah dan Angka Kreditnya.
- _____, 2010. Peratraun Dalam Negeri Nomor 47 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan urusan Pemerintahan di Daerah dan Angka Kreditnya.
- _____, 2016. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Cardoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Dessler, G. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks, Jakarta.
- Flippo, Edwin. 1980. *Personnel Management*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Hani Handoko, T. 2010. *Manajemen Personalia & Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasan, M. I. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Hidayati, Nur. 2010. *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.
- Justine, Sirait. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan SDM dalam organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- _____. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- M. Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- _____. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Musnef. 1996. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Nitisemito, Alex. 1982. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, H.V. dan E.J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subekhi, Akhmad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sirait, Justine, 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Grasindo, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group