

KINERJA PENGELOLAAN KENAIKAN PANGKAT APARATUR SIPIL NEGARA DI DAERAH

Andi Husnadi

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: The purpose of this study is to determine the performance of the Management of the rise of the Regional Civil State Apparatus and to know what are the obstacles in the Management of Raises of Apparatus of Civil State of Riau Province Region at the Regional Personnel Board of Riau Province. The formulation of the problem in this research is how the Performance Management Performance Promotion of Civil State Apparatus of Riau Province At Riau Province Personnel Board. The type of descriptive qualitative research with the number of research informants amounted to 12 people. The result of the research shows that the performance of Civil State Apparatus Management Upgrading of Riau Province At Riau Province Personnel Board has been through the guidance of the implementation of position analysis in accordance with Government Regulation No. 12 of 2002 on the promotion. In addition, in the implementation so far has been running as expected all parties it is marked from the employees have been able to run the vision and mission of the organization well, the establishment of two-way communication between fellow employees, employees can work flexibly and there is a positive competition between employees to be the best employees so that the emergence of employee motivation to perform the best performance, especially in managing the promotion of civil servants Riau Province. As for that become obstacles in the Management of Increase of the Official of Civil State Apparatus of Riau Province At Riau Province Personnel Board consists of 3 namely employee placement, personnel administration and criminal case problem.

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah dan mengetahui apa saja yang menjadi penghambat dalam Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan jumlah informan penelitian berjumlah 12 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah melalui pedoman pelaksanaan analisis jabatan yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat. Selain itu dalam pelaksanaannya sejauh ini sudah berjalan sesuai harapan semua pihak hal ini ditandai dari para pegawai telah dapat menjalankan visi dan misi organisasi dengan baik, terjalannya komunikasi dua arah antar sesama pegawai, pegawai dapat bekerja dengan fleksibel dan adanya kompetisi yang positif antar pegawai untuk menjadi pegawai terbaik sehingga munculnya motivasi pegawai untuk menampilkan kinerja terbaik terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Adapun yang menjadi penghambat dalam Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terdiri dari penempatan pegawai, administrasi kepegawaian dan masalah kasus pidana.

Kata Kunci: administrasi kepegawaian, kenaikan pangkat, motivasi pegawai

PENDAHULUAN

Terdapat beberapa hal di dalam manajemen kepegawaian yang digunakan sebagai pemicu semangat kerja pegawai yang akan menghasilkan kinerja yang baik salah satunya dengan memberi pangkat. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkatan seorang Aparatur Sipil Negara berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat di dalam kepegawaian digunakan sebagai salah satu usaha pemerintah untuk dapat memicu peningkatan

prestasi kerja para Aparatur Sipil Negara yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik pula. Dengan adanya kenaikan pangkat, maka diharapkan para pegawai tersebut akan berlomba-lomba untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan menghasilkan hasil kerja yang baik pula.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat disebutkan bahwa pangkat bagi pegawai negeri merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai sipil dalam rangkaian susunan

kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Disamping itu, ada pula kenaikan pangkat yang dalam hal ini merupakan penghargaan yang diberikan atas pengabdian pegawai negeri sipil yang bersangkutan terhadap negara. Pada dasarnya kenaikan pangkat yang objektif berkaitan erat dengan pendidikan atau latihan. Disamping itu, promosi atau kenaikan pangkat berhubungan pula dengan penghasilan. Promosi atau kenaikan pangkat adalah sesuatu yang pada umumnya diidam-idamkan oleh masing-masing pegawai, sebab dengan demikian ia memiliki hak-hak dan kekuasaan yang lebih besar dari sebelumnya, dan berarti menaikkan penghasilannya.

Kenaikan pangkat merupakan penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara yang tekun, penuh pengabdian melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan mengabdikan dengan tekun di dalam melaksanakan tugas sehari-hari, maka sudah sepantasnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya. Dalam kepegawaian dikenal ada beberapa macam kenaikan pangkat. Pemberian kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan. Kedua sistem kenaikan pangkat tersebut diberikan sebagai motivator bagi para Aparatur Sipil Negara untuk lebih meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan segala macam tugas yang dibebankan kepada mereka.

Agar kenaikan pangkat dapat dirasakan sebagai penghargaan, maka kenaikan pangkat harus diberikan tepat pada waktunya dan tepat kepada orangnya. Susunan Pangkat dan Golongan Ruang Aparatur Sipil Negara Susunan pangkat serta golongan ruang Aparatur Sipil Negara sebagai berikut : Aparatur Sipil Negara (ASN) dulu dikenal dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki golongan dan pangkat masing-masing yang secara berkala dan berjenjang akan meningkat setiap 4 (empat) tahun sekali. Khusus bagi pegawai fungsional seperti guru, dokter, dokter gigi, apoteker, dan lain sebagainya yang golongannya dapat naik setiap 2 (dua) tahun sekali.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan bagian integral institusi birokrasi pelayanan publik. Tentunya tidak luput

dari tuntutan untuk berkiprah melakukan tugasnya salah satunya dalam hal pengelolaan kepangkatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pelaksanaan tugas BKD Provinsi Riau mutlak membutuhkan sumber daya manusia unggul di bidang kompetensi. Keunggulan yang diindikasikan dengan menunjukkan kinerja yang baik, pengetahuan yang memadai, keterampilan serta perilaku yang bisa diteladani dari setiap aparatur yang dimilikinya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, maka BKD Provinsi Riau mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah provinsi. Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh BKD Provinsi Riau untuk melaksanakan program strategis tersebut diantaranya dengan kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat pegawai. Pengelolaan kenaikan pangkat pegawai merupakan bagian dari pekerjaan sektor publik menuntut pegawai untuk memiliki kinerja yang baik. Tuntutan ini memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk terwujudnya kinerja birokrasi pemerintah saat ini ditenggarai masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditandai salah satunya masih rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan birokrat kepada masyarakat dan ini pula yang sering dituding sebagai salah satu penyebab faktor terpuruknya Negara ini (LAN, 2004).

Terkait kurang lemahnya pengelolaan kenaikan pangkat yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau dapat diketahui melalui data pengurusan pangkat pegawai dari berbagai instansi di Provinsi Riau Tahun 2014-2015. Berdasarkan laporan pengurusan kepangkatan Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tahun 2015-2016. Pada tahun 2015 kelengkapan berkas pengurusan kepangkatan yang lengkap sebanyak 197 orang dan tidak lengkap sebanyak 5 orang, diantara pengurusan yang lengkap hanya 150 orang yang sesuai dengan syarat-syarat sedangkan sebanyak 52 orang yang tidak sesuai, sehingga kenaikan pangkat mereka ditunda karena ada beberapa persyaratan yang tidak sesuai. Begitu juga pada tahun 2016 keleng-

kapas berkas pengurusan kepangkatan yang lengkap sebanyak 203 orang dan tidak lengkap sebanyak 8 orang, diantara pengurusan yang lengkap hanya 155 orang yang sesuai dengan syarat-syarat sedangkan sebanyak 56 orang yang tidak sesuai, sehingga kenaikan pangkat mereka ditunda karena ada beberapa persyaratan yang tidak sesuai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah dan mengetahui apa saja yang menjadi penghambat dalam Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus sebagai strategi penelitian. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara utuh. Penelitian ini dilakukan di kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan jumlah informan penelitian berjumlah 12 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masyarakat saat ini sedang menghadapi perubahan dari era modern menuju informasi sehingga mempengaruhi orientasi dan nilai hidup di segala bidang; ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan dan teknologi. Fenomena yang demikian tentunya mempunyai pengaruh terhadap tatanan dan nilai kehidupan individu maupun organisasi, dituntut selalu dapat beradaptasi dan berkembang sesuai dengan tantangan yang dihadapi salah satunya adalah pertimbangan efektivitas dalam mencapai tujuan seperti halnya dengan Aparatur Sipil Negara (ASN). Kedudukan Aparatur Sipil Negara sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat terikat oleh peraturan hukum dan perundang-undangan serta ketentuan lainnya, mengenai norma dan etika yang disebut dengan Kode Etik Aparatur Sipil Negara.

Aparatur Sipil Negara (ASN) senantiasa menarik untuk diteliti dari mulai permasalahan pelayanan yang dilakukannya, kompetensi yang seharusnya melekat pada pekerjaannya, masalah

perilaku, masalah kesejahteraan yang menyangkut faktor gaji dan tunjangan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sampai kepada masalah keorganisasian Aparatur Sipil Negara (ASN). Efektivitas organisasi mempunyai peranan yang cukup penting sebagai penunjang dalam merealisasikan beberapa tujuan yang telah ditetapkan. (Enzioni, 2005:78) Penjelasan beberapa tokoh di atas agar mudah dipahami tentu ada beberapa kriteria yang dimiliki suatu organisasi. Kriteria yang dapat dipakai untuk memahami keefektifan organisasi yaitu melayani pelanggan mendapatkan keuntungan, mampu bersaing, dan luasnya pangsa pasar (Robbins, 2006).

Dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan usaha, organisasi atau instansi sering mengalami kendala yang meliputi perubahan informasi, teknologi, dan adanya kebutuhan sumber daya manusia berkompeten serta persaingan yang semakin ketat. Hal ini membuat organisasi atau instansi harus bertindak antisipatif salah satunya dengan cara beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan melakukan efisiensi serta efektivitas operasional kerja sehingga hasil kerja dapat sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Menurut Popovich dalam LAN (2004) disebutkan bahwa untuk mengetahui sebuah organisasi yang berbasis kinerja/berkinerja tinggi dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

1. Mempunyai visi dan misi yang jelas;
2. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian;
3. Terjalinya komunikasi yang baik antar pegawai;
4. Fleksibel dalam bekerja;
5. Mampu memberdayakan pegawai;
6. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.

Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh BKD Provinsi Riau untuk melaksanakan program strategis tersebut diantaranya dengan kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat pegawai. Pengelolaan kenaikan pangkat pegawai merupakan sebagai bagian dari pekerjaan sektor publik menuntut pegawai untuk memiliki kinerja yang baik. Tuntutan ini memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk terwujudnya kinerja birokrasi pemerintah.

Kenaikan pangkat merupakan penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara yang tekun, penuh pengabdian melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan mengabdikan dengan tekun di dalam melaksanakan tugas sehari-hari, maka sudah sepantasnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya. Dalam kepegawaian dikenal ada beberapa macam kenaikan pangkat. Pemberian kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan. Kedua sistem kenaikan pangkat tersebut diberikan sebagai motivator bagi para Aparatur Sipil Negara untuk lebih meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan segala macam tugas yang dibebankan kepada mereka.

Pasal 33 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat pegawai negeri sipil juga menyebutkan bahwa pegawai negeri sipil yang berpangkat rendah tidak membawahi pegawai negeri sipil yang berpangkat lebih tinggi, kecuali membawahi pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan fungsional tertentu. Perpindahan ke instansi lain mungkin dapat menyelesaikan masalah yang ada namun dalam keadaan yang seperti ini belum tentu para pegawai tersebut mau dipindahkan dengan alasan-masing-masing. Mungkin masalah tempat instansi baru yang jaraknya cukup jauh. Belum lagi jika pegawai tersebut dipindahkan, maka dia harus diadaptasi lagi dari awal di lingkungan kerjanya yang baru padahal dia sudah merasa sangat nyaman bekerja di instansinya yang lama dan masih ada alasan-alasan lainnya lagi.

1. Mempunyai visi dan misi yang jelas

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang didapat dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait pemahaman pegawai dalam memahami visi dan misi organisasi dalam rangka memberikan pelayanan pengelolaan kenaikan pangkat kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau diketahui selama ini para pegawai sudah sangat memahami visi dan misi organisasi tersebut, hal ini dapat dilihat dari pimpinan dan staf sangat mengerti, memahami, mengembangkan serta memfasilitasi pencapaian visi dan misi BKD Provinsi Riau salah satunya dalam hal pengelolaan kenaikan pangkat.

2. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang telah dipaparkan sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan terkait mengenai pentingnya menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian bahwa selama ini pencapaian terhadap target dalam pengelolaan kenaikan pangkat ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau belum maksimal hal ini ditandai dengan tidak dapat tercapainya target pengelolaan kenaikan pangkat setiap tahunnya. Hal ini sangat dipengaruhi oleh masih banyak ditemui pegawai yang tidak tertib terhadap administrasi kepegaiannya sehingga pada saat akan naik pangkat mereka merasa kesulitan sendiri untuk memenuhi persyaratan yang telah diatur oleh BKD Provinsi Riau bersama BKN.

3. Terjalinya komunikasi yang baik antar pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait terjalinya komunikasi yang baik antar pegawai BKD Provinsi Riau dalam menjalankan tugasnya melakukan pengelolaan kenaikan pangkat pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sejauh ini telah terjalin dengan baik. Komunikasi yang terbangun baik itu secara vertikal maupun secara horizontal sudah tertata dan tergambar dalam bentuk alur komunikasi kerja yang menjadi panduan setiap pegawai dalam bekerja.

4. Fleksibel dalam bekerja

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait dengan fleksibelnya pegawai dalam bekerja apa pekerjaan pegawai akan lebih cepat diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sejalan ini pegawai yang bekerja melakukan pengelolaan kenaikan pangkat di BKD Provinsi Riau sudah bekerja sefleksibel mungkin, hal ini dapat dilihat dari kecepatan mereka mengerjakan berkas kenaikan pangkat pegawai walaupun mereka sedang mengerjakan pekerjaan lain yang diberikan oleh pimpinan dan mereka mampu menjalankan tugas dari pimpinan dengan sebaik-baiknya.

5. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan dan hasil observasi lapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait mengenai adanya kompetisi antar pegawai maka secara langsung akan meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja dalam hal ini yang berlaku di BKD Provinsi Riau sejauh ini sudah terlaksana dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Dalam hal pengelolaan kenaikan pangkat pegawai, kompetisi dilaksanakan melalui sejauhmana kemampuan pegawai menyelesaikan berkas-berkas kenaikan pangkat dan pemahaman pegawai terhadap tugas dan fungsinya dalam bekerja. Dalam pengelolaan kenaikan pangkat para pegawai di BKD Provinsi Riau merasa termotivasi untuk memberikan kinerja sebaik mungkin karena mereka yakin dan percaya dengan memberikan kemampuan terbaiknya dalam bekerja maka peluang mereka dalam mendapatkan penghargaan/reward sebagai pegawai terbaik akan terbuka lebar.

Berdasarkan hasil rekomendasi dari Inspektorat Provinsi Riau tahun 2016 terkait pelaksanaan kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat yang ada di BKD Provinsi Riau berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diketahui bahwa permasalahan-permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan kenaikan pangkat diantaranya:

1. Penempatan pegawai pada sebuah organisasi
2. Kelengkapan administrasi kepegawaian
3. Kasus pidana yang dialami oleh pegawai.

SIMPULAN

Kinerja Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah melalui pedoman pelaksanaan yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat. Selain itu dalam pelaksanaannya sejauh ini sudah berjalan sesuai harapan semua pihak hal ini ditandai dari para pegawai telah dapat menjalankan visi dan misi organisasi dengan baik, terjalinnnya komunikasi dua arah antar sesama pegawai, pegawai dapat bekerja dengan fleksibel dan adanya kom-

petisi yang positif antar pegawai untuk menjadi pegawai terbaik sehingga munculnya motivasi pegawai untuk menampilkan kinerja terbaik terutama dalam pengelolaan kenaikan pangkat pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau. oleh karena BKD Provinsi Riau dalam usaha melakukan peningkatan kinerja pegawai dalam hal pengelolaan kenaikan pangkat ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, maka BKD Provinsi Riau agar lebih memikirkan kesejahteraan pegawai dalam jangka panjang dan memberikan pelatihan-pelatihan yang berguna untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam bekerja.

Penghambat dalam Pengelolaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi Riau pada BKD Provinsi Riau terdiri dari 3 (tiga) yaitu penempatan pegawai, kelengkapan administrasi kepegawaian dan kasus pidana yang dialami oleh pegawai. Oleh karena itu, kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk dapat lebih fokus kepada pembenaan administrasi kepegawaian untuk ASN yang ada dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau, baik itu pengelolaan administrasi kepegawaian yang dilakukan oleh pegawai BKD Provinsi Riau dan juga pengelolaan administrasi secara pribadi oleh ASN yang bersangkutan karena selama ini sangat banyak pegawai yang mengalami penundaan kenaikan pangkatnya dikarenakan tidak melengkapi berkas-berkas administrasi yang diminta oleh BKD Provinsi Riau dan BKN RI, oleh karena itu BKD Provinsi Riau harus mampu melahirkan inovasi pada bidang pelayanan kenaikan pangkat ini seperti membuat aplikasi e-Pangkat yang berbasis android agar para pegawai dapat dengan mudah mengurus kenaikan pangkatnya sendiri serta dapat mengetahui kapan waktunya akan naik pangkat sehingga dalam pengelolaan kenaikan pangkatnya dapat dilaksanakan dengan cepat, tepat dan efisien.

DAFTAR RUJUKAN

- Handoko, T. Hani, 2002. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003, *Manajemen Dasar: Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Herkolanus. 2013. *Jurnal : Proses Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (Suatu Penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang)*. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Program Magister Ilmu Sosial Universitas Tanjungpura.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2004, *Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja, Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan*, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2003. *Human Resource Management. Tenth Edition*. Ohio: South-Western.
- Nawawi, H. Hadari. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nanang Fattah, 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Kybernology 2*, Jakarta: Rineka Jaya.
- Nugroho. 2003. *Good Governance*. Penerbit Mandar Maju : Bandung.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Aini Syam Pekanbaru.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutarto. 2009. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Schein, 2001. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Josey Bass
- Gie, The Liang. 2007. *Pengertian Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Yogyakarta: Karya Kencana.
- Zulkifli, 2005. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Pekanbaru: UIR Press.