

# PENGARUH PENEMPATAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI ADMINISTRASI

Oleh: Suwatno<sup>1)</sup>

## ABSTRAK

*Kualitas sumber daya manusia merupakan pondasi bagi terciptanya produktivitas kerja. Sebagai wahana dan pintu gerbang untuk mendapatkan hal tersebut adalah melalui fungsi pengadaan pegawai, yang salah satu aktivitasnya adalah penempatan pegawai. Diyakini bahwa dengan memperhatikan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, prosedur penempatan pegawai, dan prinsip penempatan pegawai, penempatan pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Bagi pegawai administrasi produktivitas kerja akan tercermin dari pelayanan yang diberikan.*

**Kata Kunci:** *pengadaan pegawai, produktivitas kerja*

## Pendahuluan

Isu sentral yang sering dijadikan kajian berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah produktivitas. Hal ini sangat logis sebagaimana ditegaskan oleh Mintorogo (1992:11) bahwa "sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia". Bennet N.B. Silalahi (1983:23) dalam konteks yang berbeda mengemukakan sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi dibanding dengan sumber daya lainnya, hal ini disebabkan sumber daya manusia mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Apa yang dikemukakan Mintorogo dan Bennet N.B. Silalahi telah memberikan gambaran betapa strategisnya produktivitas pegawai dalam pencapaian produktivitas organisasi.

Produktivitas pegawai administrasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Hadari Nawawi (1985:12) mengemukakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain berkenaan dengan "metode/cara kerja, alat-alat, keterampilan/keahlian personel, termasuk di dalamnya moral kerja

dari personel yang menjalankan pekerjaan itu". Secara lebih terperinci Muchdarsyah Sinungan (1992:64) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas menjadi dua kelompok. Kelompok pertama meliputi tingkat pendidikan dan latihan, jenis teknologi dan hasil produksi, kondisi kerja, serta keselamatan, kemampuan fisik dan mental. Kelompok kedua meliputi sikap, keanekaragaman tugas, sistem insentif, kepuasan kerja, keamanan kerja, kepastian pelayanan, serta perspektif dari ambisi dan promosi.

Uraian di atas mengisyaratkan pentingnya kualitas sumber daya manusia, sebagai pondasi bagi terciptanya produktivitas kerja. Sebagai wahana dan pintu gerbang untuk mendapatkan hal tersebut adalah melalui fungsi pengadaan pegawai. Heidjrachman Ranupandojo, (1984:7) mengemukakan bahwa pengadaan adalah "proses memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi dan penempatannya".

Penempatan pegawai selanjutnya akan dijadikan kajian dalam tulisan ini. Gunawan Jiwanto (1989:38) memaparkan bahwa "penempatan pegawai merupakan proses mencocokkan atau perbandingan kualitas

<sup>1</sup> Suwatno adalah Dosen pada Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS - Universitas Pendidikan Indonesia.

pegawai dengan kebutuhan atau persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan”.

### **Konsep Penempatan Pegawai** **Pengertian Penempatan Pegawai**

Penempatan pegawai merupakan salah satu aktivitas dari manajemen personalia. Salah satu fungsi operasional manajemen personalia adalah pengadaan pegawai, yang salah satu aktivitasnya adalah penempatan pegawai. Malayu S.P. Hasibuan (2001:63) mengemukakan bahwa penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Gunawan Jiwanto (1989: 38) berpendapat bahwa: “Penempatan pegawai merupakan proses mencocokkan atau perbandingan kualifikasi pegawai dengan kebutuhan atau persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan”. Ade Rukmana dan Yayah Rahyasih (1994:77) menegaskan bahwa: “penempatan orang itu harus sesuai dengan bakat-bakatnya, latihan-latihan yang pernah diperolehnya dan pengalaman yang pernah dialaminya”.

Pendapat-pendapat di atas menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai. Dalam kaitan ini Malayu S.P. Hasibuan, (2001:64) menegaskan bahwa penempatan pegawai hendaklah memperhatikan: “azas penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *the right man in the right place and the right man behind the right job*”.

### **Ruang Lingkup Penempatan Pegawai**

Penempatan pegawai meliputi pegawai baru dan pegawai lama. Werther dan Keith Davis yang dikutip Fam Utama (1997:13) mengemukakan bahwa “*Placement is the*

*assignment or reassignment of an employee to a new or different job. It includes the initial assignment of new employees and the promotion, transfer, or demotion, of present employees*”.

Jika diartikan secara bebas, penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang pekerja kepada pekerjaan yang baru atau pekerjaan yang berbeda. Penempatan mencakup penugasan awal pekerjaan baru dan promosi, transfer, atau demosi. Dalam kaitan ini B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2002:162) mengemukakan penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pembagian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa penempatan pegawai dilakukan setelah pegawai bersangkutan lulus seleksi. Hal tersebut tidak saja berlaku bagi pegawai baru tetapi juga bagi penempatan pegawai lama, baik promosi maupun alih tugas dan demosi. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya pegawai baru, pegawai lamapun perlu direkrut secara internal, diseleksi dan ditempatkan, juga mengalami program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru. Perbedaannya terletak pada proses seleksi dan orientasi bagi pegawai lama lebih sederhana karena berbagai informasi tentang diri pegawai lama sudah tersedia pada dokumen yang bersangkutan seperti tentang lamaran, riwayat pekerjaan, program pendidikan dan latihan, penilaian atasan atas kemampuan menyelesaikan tugas, penghasilan serta jumlah tanggungan. Dengan demikian program orientasi pun berbeda, untuk pegawai lama terbatas pada pengenalan lingkungan kerja yang baru saja sedangkan untuk pegawai baru lebih luas, karena selain pengenalan lingkungan kerja juga harus mengenal berbagai hal yang

berkaitan dengan aspek lembaga di mana yang bersangkutan bertugas.

#### a. Promosi

Manullang (1988:200) mengemukakan bahwa: "promosi adalah kegiatan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana tugas, wewenang dan tanggung jawab lebih tinggi dari sebelumnya". Melayu S.P Hasibuan (2001:108) dalam kaitan ini mengungkapkan bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authurity* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar.

Bambang Wahyudi (1991:167) memaparkan bahwa suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

Selanjutnya Bambang Wahyudi (1991:168), mengemukakan promosi memiliki kelebihan dalam hal sebagai berikut. a) Moral tenaga kerja akan cenderung dapat ditingkatkan, sehingga akan lebih bergairah dalam bekerja karena ada harapan untuk dipromosikan, b) Loyalitas akan lebih terjamin, dan c) Identitas dan karakteristik pribadi tenaga kerja sudah diketahui atau dikenal

Senada dengan pendapat di atas Manullang (1981:99) memaparkan bahwa promosi perlu dilakukan a) Untuk meningkatkan semangat bekerja pegawai, b) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian, c) Biaya-biaya panarikan pegawai dari luar untuk menjabat jabatan yang lowong relatif mahal, dan d) Untuk memajukan pegawai.

#### b. Transfer (Alih Tugas)

Werther dan Keith Davis yang dikutip Fam Utama (1997:18) mengemukakan, "*transfer occurs when employee is moved from one job to another that is relatively equal in pay, responsibility, and/or*

*organizational level*". Transfer dapat ditinjau dari dua sebab yaitu (a) Karena keinginan atasan/perusahaan, dan (b) Karena keinginan pegawai yang bersangkutan. Jusuf Udaya (1987:84) mengungkapkan tujuan transfer/alih tugas atas kehendak atasan/perusahaan adalah a) 1. Untuk menempatkan karyawan setepat-tepatnya, b) Untuk menghilangkan rasa bosan pada jabatan semula, dan c) Untuk menjamin kepercayaan karyawan.

Manullang (1988:138) memaparkan tujuan transfer/alih tugas atas keinginan sendiri adalah untuk meningkatkan prestasi dan semangat kerja dirinya, karena a) karyawan tersebut merasa tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lain, b) dan b) lingkungan tempat bekerja kurang sesuai dengan fisiknya

#### c. Demosi

Demosi adalah perubahan jabatan dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih kecil dari sebelumnya. Pengertian ini sesuai dengan pendapat Dale Yoder (1981:268) "*Demotion is a shift to a position in which responsibility are decreased*". Bambang Wahyudi (1991:169) mengemukakan bahwa demosi adalah suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan yang otomatis diikuti dengan penurunan pendapatan. Suatu demosi biasanya dilakukan karena seorang karyawan melakukan pelanggaran disiplin organisasi yang berat.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa baik promosi, transfer, maupun demosi dimaksudkan untuk menempatkan pegawai pada tempat dan posisi yang tepat agar pegawai mendapat kepuasan dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Hal ini berarti produktivitas kerja pegawai meningkat.

#### **Faktor-faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai**

Bambang Wahyudi (1991:32), mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:
  - 1) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat
  - 2) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
- b. Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- c. Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori:
  - 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
  - 2) Keterampilan fisik, seperti memutar roda, mencangkul, menggergaji, dan lain-lain.
  - 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.
- d. Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam:
  - 1) Pekerjaan yang harus dilakukan.
  - 2) Lamanya melakukan pekerjaan itu.

B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2002: 162-165), mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai adalah sebagai berikut:

a. *Faktor Prestasi Akademis*

Prestasi akademis yang dimaksud di sini adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa Sekolah Dasar sampai pendidikan terakhir. Selain itu, prestasi akademis yang

diperoleh selama pendidikan juga dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

b. *Faktor Pengalaman*

Yang dimaksud faktor pengalaman di sini adalah pengalaman pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman bekerja yang dimiliki akan semakin rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang tinggi, karena pengalaman merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam suatu bidang garapan.

c. *Faktor Kesehatan Fisik dan Mental*

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor tersebut di atas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu maka sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang ditunjuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani. Dari hasil tes tersebut dipertimbangkan untuk pegawai yang kondisi fisik dan mentalnya rendah/lemah sebaiknya ditempatkan pada bagian-bagian yang tidak begitu memerlukan tenaga yang kuat, sebaliknya pegawai yang kuat dan benar-benar sehat jasmani dan rohani ditempatkan pada bagian yang berat. Sehingga dapat meminimalkan kerugian-kerugian yang mungkin terjadi.

d. *Faktor Status Perkawinan*

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang di mana suaminya bertugas.

e. *Faktor Usia*

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang umumnya sudah agak tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak begitu mempunyai resiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat. Sebaliknya pegawai yang masih muda dan masih energik, sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan pegawai yang agak tua. Berdasarkan pertimbangan faktor-faktor tersebut di atas, minimal dapat membantu manajemen personalia dalam mewujudkan keberhasilan kegiatan penempatan pegawai yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, dengan demikian dapat menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap tugas, rasa puas bekerja karena merasa sesuai dengan kriteria yang dimiliki, sehingga efektivitas kerja yang diharapkan dapat dicapai.

***Tujuan dan Prinsip Penempatan Pegawai***

Penempatan pegawai memiliki tujuan antara lain agar pegawai yang bersangkutan lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan, sebagai dasar pelaksanaan kelancaran tugas. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Richard M Steer, yang diterjemahkan oleh Maghdalena Jamin, (1985:169) sebagai berikut. Jika para pekerja memahami sifat

yang setepatnya serta persyaratan dari suatu pekerjaan dan jika mereka memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan kemungkinan bahwa mereka akan bertahan dalam melaksanakan pekerjaan yang cocok juga bertambah besar.

Dengan memahami sifat dan persyaratan pekerjaan akan membantu pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga manajer dalam menempatkan seorang pegawai yang efektif dan efisien dapat diwujudkan. B. Siswanto Sastrohadiwiry (2002: 38) mengemukakan bahwa maksud diadakannya kegiatan penempatan pegawai adalah "untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya". Lebih lanjut B. Siswanto Sastrohadiwiry (2002: 162) berpendapat bahwa: penempatan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, bukan saja menjadi idaman perusahaan, tetapi juga menjadi keinginan para tenaga kerja. Dengan begitu, tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga yang bersangkutan mengetahui ruang lingkup pekerjaan. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah meningkatnya semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja tenaga kerja yang bersangkutan.

Untuk mendukung tujuan di atas, penempatan pegawai perlu juga disandarkan pada prinsip-prinsip penempatan pegawai. Musanef (1982:71) mengemukakan bahwa prinsip adalah merupakan pokok-pokok kebenaran umum yang harus mampu dijadikan pedoman atau landasan yang dapat digunakan untuk memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi oleh proses pembinaan. Selanjutnya Musanef (1982:72) merinci prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai sebagai berikut.

a. *Prinsip Kemanusiaan*

Prinsip ini menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, ke-

inginkan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak, tidak dianggap sebagai mesin, walaupun sebagian pekerjaan manusia sudah dapat digantikan oleh mesin, namun tetap manusia sebagai unsur yang paling pertama, utama dan paling menentukan dalam organisasi apapun.

b. *Prinsip Demokrasi*

Menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan. Hal ini berarti pegawai sebagai bawahan perlu diajak serta dalam menentukan tujuan organisasi sehingga pegawai sebagai bawahan dapat merasakan kehadirannya dalam organisasi.

b. *Prinsip The Right Man on The right Place*

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam organisasi, artinya bahwa penempatan setiap orang di dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh yang bersangkutan.

c. *Prinsip Equal Pay for Equal Work*

Pemberian balas jasa terhadap pegawai harus didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.

d. *Prinsip Kesatuan Arah*

Prinsip ini diterapkan di dalam organisasi terhadap setiap orang yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas organisasi sebaik-baiknya dibutuhkan kesatuan arah kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan rencana dan program kerja yang telah digariskan.

e. *Prinsip Kesatuan Tujuan*

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah kegiatan yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

f. *Prinsip Kesatuan Komando*

Pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan, sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.

g. *Prinsip Efisiensi dan Produktivitas Kerja*  
Prinsip merupakan kunci kearah kemajuan organisasi, karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

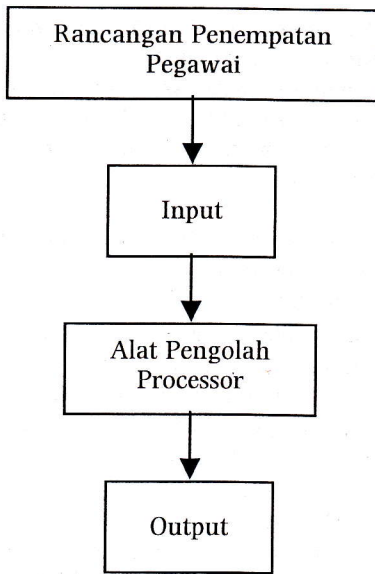
Komaruddin (1990:50) memaparkan bahwa penempatan pegawai hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan karyawan yang datang dari daftar permintaan karyawan yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
2. Kita harus mempelajari standar karyawan yang dipergunakan untuk membandingkan calon pekerja yang dikemukakan oleh spesifikasi jabatan sebagai hasil analisa jabatan.
3. Kita harus mempelajari pelamar pekerja yang akan diseleksi untuk ditempatkan

### ***Proses dan Prosedur Penempatan Pegawai***

Proses penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan prosedur yang digunakan. Proses merupakan serangkaian kegiatan yang sedang berlangsung, dilaksanakan sesuai dengan sistem yang berlaku dengan menggunakan prosedur kerja untuk mencapai tujuan. Berkaitan dengan sistem penempatan pegawai B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2002:166) mengemukakan *Pertama*, haruslah terdapat suatu maksud atau tujuan, dalam merancang sistem penempatan tenaga kerja. *Kedua*, haruslah terdapat pendekatan/rancangan atau suatu susunan komponen ketenagakerjaan. *Ketiga*, masukan informasi ketenagakerjaan yang tersedia harus dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Selanjutnya B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2002:166) menggambarkan rancangan suatu sistem penempatan tenaga kerja tersebut sebagai berikut.



**Gambar 1. Rancangan Suatu Sistem Penempatan Tenaga Kerja**

Rancangan sistem penempatan pegawai ini dimaksudkan untuk mencapai daya guna dan hasil guna sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setelah menetapkan suatu sistem penempatan pegawai maka diperlukan suatu prosedur penempatan pegawai. Ibnu Syamsi (1994:16) mengemukakan bahwa: "prosedur adalah suatu rangkaian metode yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan yang merupakan suatu kebulatan". Moekijat (1989:9) memaparkan bahwa prosedur adalah urutan langkah-langkah (atau pelaksanaan pekerjaan) di dalam mana pekerjaan dilakukan, berhubungan dengan apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana melakukannya, dimana melakukannya dan siapa yang melakukannya. Dengan demikian prosedur penempatan pegawai merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat. Adapun prosedur penempatannya sebagai berikut : sebelum mengadakan seleksi, manajer personalia terlebih dahulu membuat suatu perencanaan kebutuhan

pegawai dengan menganalisis pekerjaan yaitu menentukan secara terperinci hal-hal yang tercakup dalam pekerjaan dan jenis orang yang perlu diangkat untuk melaksanakan pekerjaan itu, dicocokkan dengan formasi yang tersedia. Seperti yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko, (1985:42) kegunaan informasi analisis pekerjaan antara lain adalah : "Untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan mereka secara efektif". Analisis pekerjaan pada dasarnya merupakan aktivitas personalia pertama yang mempunyai motivasi dalam mewujudkan efektivitas kerja. Orang tidak termotivasi melaksanakan suatu pekerjaan apabila mereka tidak memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Garry Dessler yang diterjemahkan oleh Agus Dharma, (1993: 85) mengemukakan analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tugas-tugas dan hakekat pekerjaan serta jenis orang (berkaitan dengan keterampilan dan pengalaman) yang perlu diangkat untuk melaksanakannya. Analisis pekerjaan mempersiapkan data tentang syarat pekerjaan, yang kemudian digunakan untuk menyusun uraian pekerjaan (*Job description*/hal-hal yang tercakup dalam pekerjaan) dan spesifikasi pekerjaan (*Job specification*/jenis orang yang diangkat untuk melaksanakan pekerjaan).

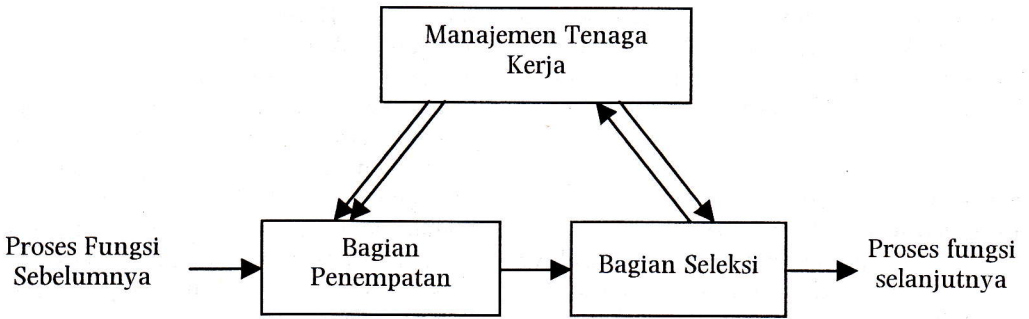
Dari analisa pekerjaan ini diharapkan dapat ditentukan berapa pegawai yang diperlukan untuk mencapai suatu jabatan atau pekerjaan yang kosong. Hal tersebut dapat menentukan formasi yang dibutuhkan. H. Nainggolan (1982:25), mengemukakan bahwa formasi adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan oleh suatu organisasi Negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan aparatur negara. Sedangkan tujuan penetapan formasi adalah agar satuan-satuan organisasi negara yang dimaksud di atas dapat mempunyai jumlah dan mutu

pegawai yang cukup sesuai dengan beban kerja yang dipikulkan pada satuan-satuan organisasi itu.

Pada pembahasan ini penetapan formasi merupakan salah satu yang dipertimbangkan dalam menetapkan pegawai, agar penetapan tersebut selain sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan juga dapat memenuhi tugas pokok yang harus dilaksanakan dalam mencapai tujuan. Selanjutnya mengadakan seleksi yang dilakukan oleh bagian seleksi pegawai. Hasil seleksi kemudian ditempatkan berdasarkan kualifikasi pegawai yang bersangkutan oleh bagian penempatan pegawai. Laporan bagian seleksi pegawai memegang kunci pokok, karena bagian penempatan hanya mengendalikan laporan hasil seleksi yang telah dilakukan oleh bagian seleksi. Gambar mekanisme kerja, menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2002:168) sebagai berikut menunjukkan alur tersebut:

pegawai lama penempatan kembali ada beberapa kemungkinan, antara lain mungkin disebabkan oleh promosi, alih tugas, alih tempat dan demosi. Sebagaimana dikemukakan oleh Ametembun, NA. (1993: 67) bahwa penempatan pada posisi yang tepat akan membawa kesuksesan dalam melakukan tugas serta tidak menghambur-hamburkan waktu, tenaga dan uang dan mengurangi frustrasi. Akan tetapi jika ternyata salah penempatan (*misplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*readjustment*) tenaga yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, dengan a) menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai, b) menugaskannya kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

Di samping pendapat tersebut di atas, Sondang P Siagian (1996:169) juga mengemukakan penempatan tidak hanya



**Gambar 1. Mekanisme Kerja Bagian Penempatan Tenaga Kerja**

Dengan demikian mekanisme kerja antara bagian seleksi dengan bagian penempatan pegawai merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi satu sama lainnya. Seperti dikemukakan oleh Moh. Rifa'i (1986: 64) sebagai berikut : "Jika sudah seleksi, bagaimana menempatkan mereka ke dalam fungsi yang sesuai dan tanggung jawab yang serasi".

Prosedur tersebut berlaku bagi pegawai baru maupun lama, bila menyangkut pegawai lama, maka prosedur yang ditempuh tidak selengkap sebagaimana halnya dengan prosedur pegawai baru. Bagi

berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Aas Syaefudin dan Johar Permana (1994:185) menjelaskan bahwa penempatan merupakan tindakan pengaturan atas seseorang untuk menempati suatu posisi atau jabatan, meskipun tindakan penempatan ini mengandung unsur uji coba yang menyebabkan adanya tindakan penempatan kembali (*replacement*) namun pada dasarnya penempatan tenaga kependidikan ini merupakan tindakan yang menentukan kekuatan dan komposisi ketenagaan dilihat



dari kepentingan keseimbangan struktur organisasi kependidikan nasional.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, jelas bahwa penempatan seseorang tidak selalu tepat sekaligus, namun ada unsur uji coba, bila tidak cocok antara kemampuan pegawai tersebut dengan tuntutan pekerjaan maka diadakan penempatan kembali pada posisi yang lebih tepat, sehingga prinsip *the right man om the right place* dapat dipenuhi dan efektivitas kerja dapat diwujudkan. Dalam menempatkan kembali pegawai pada tugas pekerjaan yang lebih sesuai, maka selain analisis pekerjaan yang dijadikan dasar dalam penempatan, juga perlu dipertimbangkan kriteria lain, yaitu DP3 bagi pegawai lama, sebagaimana dikemukakan oleh Istomo Gatot (1982:448) bahwa : "DP3 digunakan sebagai bahan melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lain". Atas dasar kriteria-kriteria tersebut, maka dapat meminimalkan kekurangsesuaian dalam penempatan.

### **Konsep Produktivitas** ***Pengertian Produktivitas***

Konsep produktivitas pada awalnya dipergunakan dalam dunia ekonomi dan perusahaan. George Kuper (dalam Suwatno, 2000:13) mengatakan produktivitas adalah "perpaduan antara efektivitas dan efisiensi", yang selanjutnya diarahkan oleh Sumanth (dalam Suwatno, 2000:14) sebagai "rasio antara output yang dicapai dengan input yang dikeluarkan", atau perbandingan antara unjuk kerja yang dicapai dengan segala sumber daya yang digunakan untuk mewujudkan unjuk kerja tersebut. Aroef (dalam Suwatno, 2000:14) mengemukakan pendapat yang hampir sama, bahwa produktivitas adalah "rasio antara efektivitas dalam menghasilkan keluaran dan efisiensi penggunaan sumber masukan".

Salah satu masukan seperti tenaga kerja dapat menghasilkan keluaran yang dikenal dengan produktivitas individu yang juga

dapat disebut sebagai produktivitas personal. Produktivitas individu merupakan hal yang esensial dalam menunjang produktivitas total. Hal ini sangatlah logis sebab individu merupakan perencana, pelaksana, dan penentu tercapainya produktivitas total. Dalam hal ini Sutermeister (1976:5) mengatakan "*productivity is defined for our purposes as output per employee-hour-quality considered*". Dikatakan bahwa produktivitas adalah keluaran yang dihasilkan tenaga kerja per satuan waktu atau per jam per orang, titik beratnya bukan saja aspek kuantitas tetapi juga kualitas.

Memperhatikan uraian di atas dapat dipahami bahwa terdapat dua dimensi esensial dalam produktivitas yakni efektivitas dan efisiensi. *Dimensi pertama* berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Emerson (dalam Soewarno Handyaningrat, 1982: 16) mengemukakan "*Effectiveness is measuring in term of attaining prescribed goals or objectives*". *Dimensi kedua* merujuk kepada upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Komaruddin (1989: 72) mengartikan "efisiensi suatu perbandingan terbaik (rasio) antara tindakan-tindakan yang dilakukan (input) dengan hasil yang diperoleh (output)". Pengertian tersebut dengan mudah dirumuskan, bahwa efisiensi (E) adalah perbandingan antara faktor-faktor ekonomi yang dipergunakan (I) dengan hasil akhir yang telah terjadi (O).

Dari segi hasil, suatu usaha dapat dikatakan efisien kalau usaha itu memberikan hasil yang terbaik. Terbaik dalam arti mutu atau jumlah dari hasil yang dikehendaki. Dari segi usaha, yakni suatu usaha dapat dikatakan efisien kalau sesuatu hasil yang dikehendaki dapat dicapai dengan usaha yang teringan. Teringan dalam hubungan dengan pemakaian tenaga jasmani, pikiran, waktu, ruang, benda dan uang.

Dasar dari produktivitas sebenarnya adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk bekerja keras dan memiliki kesediaan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan. Perwujudan sikap mental tersebut jika dikaitkan dengan kegiatan diri sendiri atau dengan pekerjaan, dapat berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin, dan metode kerja yang lebih baik. Menurut J. Ravianto (1986:12) produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja hari kemarin, dan yang dicapai esok hari lebih baik atau lebih banyak dari yang diperoleh hari ini.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa dalam kehidupan individu senantiasa mempunyai dorongan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, sehingga menjadi terbuka terhadap perubahan-perubahan.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai**

Kajian tentang berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, pada dasarnya merupakan upaya untuk memahami perilaku individu sebagai manusia dengan segala keunikannya. Artinya kajian ini tidak terlepas dari pemahaman tentang kepribadian individu. Dalam kaitan ini Alisyahbana (dalam Edi Soewardi, 1988:16) mengemukakan kepribadian sebagai keseluruhan kegiatan atau potensi yang ada pada individu. Potensi tersebut dapat berkembang ke arah perilaku produktif, dapat juga sebaliknya tergantung dari berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas seseorang. Hidayat (1986:16) merumuskannya ke dalam "a) variabel internal yang meliputi, keterampilan dan motivasi, dan b) variabel eksternal yang mencakup: fasilitas kerja, teknologi dan praktek manajemen". Dengan bahasa yang agak berbeda Saxena (dalam

Edi Soewardi, 1988:43) mengungkapkan faktor penghambat produktivitas yaitu: "a) hambatan proses, dan b) hambatan orientasi. Hal pertama berkaitan dengan struktur dan prosedur, dan kedua menyangkut etos kerja yang berlaku".

Sementara itu Pusat Produktivitas Nasional (dalam Rosidi, 1993:58) melaporkan empat belas faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu: 1) Pendidikan, 2) Keterampilan, 3) Disiplin, 4) Motivasi, 5) Sikap dan etika, 6) Gizi dan kesehatan, 7) Tingkat penghasilan, 8) Jaminan sosial, 9) Lingkungan dan iklim kerja, 10) Hubungan industrial Pancasila, 11) Teknologi, 12) Sarana produksi, 13) Manajemen, dan 14) Kesempatan berprestasi.

Hal-hal seperti di atas, oleh Gaffar (1987:143) dikelompokkan dalam dua variabel utama yang sangat kontributif terhadap produktivitas, yaitu teknologi dan unjuk kerja. Teknologi meliputi antara lain: bahan baku, metoda kerja, alur kerja, proses produksi dan manajemen. Sedangkan *performance* kerja menyangkut faktor manusianya, yang merupakan perwujudan dari motivasi dan *ability*. Dalam kaitan ini Sutermeister (1976:11) mengungkapkan *ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge in term is affected by education, experience, training and interest. Skill is affected by aptitude and personality as well as by education, experience, training and interest. Motivation on here considered to result from the interacting forces in physical conditions of the job, social conditions of the job and individual needs.*

Pandangan senada dikemukakan oleh Mitchell dan Larson (dalam Suwatno, 2000:16) yang menyatakan bahwa "unjuk kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi". Mereka menjelaskan bahwa kecakapan tanpa motivasi; atau motivasi tanpa kecakapan; keduanya tidak dapat menghasilkan output yang tinggi. Untuk memperjelas ungkapan tersebut, mereka melukiskannya sebagai berikut: *pertama*, pegawai sesungguhnya mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan, tetapi mereka tidak peduli; dan *kedua*,

pegawai bekerja keras tetapi sayang mereka tidak memiliki keterampilan yang memadai. Dua-duanya adalah suatu kondisi yang menyebabkan unjuk kerja mereka tidak optimal.

Untuk melihat efektivitas unjuk kerja, Mitchell dan Larson mengusulkan beberapa teori antara lain pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Intinya adalah unjuk kerja akan tergantung kepada adanya perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Maksudnya untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal. Dengan kata lain, organisasi harus berusaha memadukan antara keterampilan individu dengan tuntutan pekerjaan.

### ***Produktivitas Kerja Pegawai Administrasi***

Uraian mengenai produktivitas kerja pegawai administrasi akan diawali dengan memaparkan pengertian administrasi, fungsi administrasi dan ruang lingkup kegiatan administrasi, sehingga dapat diperoleh pengertian tentang pegawai administrasi dan produktivitas kerja pegawai administrasi.

Uberty Silalahi (1997:5) dalam kaitan ini memaparkan bahwa administrasi adalah penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain. Suwarno Handyaningrat (1990: 2), mengungkapkan bahwa administrasi adalah kegiatan yang meliputi "catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (clerical work)". Dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah kegiatan yang bersifat ketatausahaan.

Berkaitan dengan fungsi administrasi The Liang Gie (1994:20) mengungkapkan bahwa administrasi mempunyai fungsi a)

Melayani pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi, b) Menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi itu untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat, dan c) Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan. IG. Wursanto (1984: 160) memaparkan bahwa fungsi administrasi meliputi a) Mengadakan pencatatan (*recording*) dari semua kegiatan manajemen hasil pencatatan yang harus dilakukan menurut sistem yang telah ditentukan digunakan sebagai alat pertanggung jawaban dan sumber informasi, b) Sebagai pelaksana pusat ketatausahaan, dan c) Sebagai alat komunikasi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi administrasi pada hakekatnya adalah memberikan pelayanan pekerjaan ketatausahaan terhadap pekerjaan-pekerjaan pokok (operatif) yang berada pada suatu perusahaan/ organisasi. Berkaitan dengan ruang lingkup kegiatan administrasi, The Liang Gie (1994:16) merinci sebagai berikut :

1. Menghimpun, yaitu kegiatan-kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya segala keterangan yang tadinya belum ada atau berserakan di mana-mana sehingga siap untuk dipergunakan bilamana diperlukan.
2. Mencatat, yaitu kegiatan membubuhkan dengan pelbagai peralatan tulis keterangan-keterangan yang diperlukan sehingga berwujud tulisan yang dapat dibaca, dikirim, dan disimpan.
3. Mengolah, yaitu bermacam-macam kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang lebih berguna.
4. Mengganda, yaitu kegiatan memperbanyak dengan pelbagai cara dan alat sebanyak jumlah yang diperlukan.
5. Mengirim, yaitu kegiatan menyampaikan dengan pelbagai cara dan alat dari satu pihak kepada pihak lain.
6. Menyimpan, kegiatan menaruh dengan pelbagai cara dan alat di tempat tertentu yang aman.

George Terry (dalam The Liang Gie: 1994:15) juga merinci bahwa kegiatan administrasi meliputi: 1) *typing*, 2) *calculating*, 3) *checking*, 4) *filing*, 5) *telephoning*, 6) *duplicating*, 7) *mailing*, dan 8) *other*. Dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup kegiatan administrasi meliputi pekerjaan-pekerjaan ketatausahaan dalam penanganan berbagai warkat dan informasi yang diperlukan perusahaan.

Produktivitas kerja pegawai administrasi antara lain tercermin dari kualitas pelayanan yang ditampilkan terhadap pihak-pihak yang membutuhkan. Berkaitan dengan hal ini Zethaml dan Bitner (1996:177) berpendapat "*service quality as the delivery of excellent or superior service relative to customer satisfaction*". Gronroos (1983:507) mengemukakan bahwa "*the service can be broken down into quality dimensions; technical quality and functional quality*". Dimensi pertama menekankan lebih pada 'apa' yang diterima oleh konsumen. Dimensi kedua menekankan pada bagaimana pelayanan diberikan yang menggambarkan interaksi yang terjadi antara pegawai dengan konsumen.

McLeod (1995:187) memaparkan terdapat empat dimensi yang melekat pada *technical quality* berkenaan dengan pelayanan administrasi, meliputi relevansi, akurasi, ketepatan waktu, dan kelengkapan. Zethaml dan Bitner (1996:121) memaparkan terdapat lima dimensi yang melekat pada *functional quality*, yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles*, dan *empathy*.

*Reliability*, diartikan sebagai kemampuan dari perusahaan dalam hal ini penyedia jasa untuk memberikan service yang telah dijanjikan secara akurat, dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Dengan kata lain *reliability* berarti bahwa penyedia jasa mampu menepati janji yang telah diberikan kepada konsumennya.

*Responsiveness*, yakni sikap tanggap dan kemauan untuk membantu pengguna layanan dan memberikan pelayanan yang dibutuhkan. Dengan sikap ini pegawai tidak akan membiarkan seseorang pengguna

layanan menunggu lama yang akan menimbulkan persepsi yang negatif terhadap pelayanan yang diberikan.

*Assurance*, yakni pengetahuan dan keterampilan serta tatakrma yang dimiliki oleh pegawai untuk menghasilkan suatu bentuk pelayanan yang meyakinkan dan dapat diandalkan.

*Tangibles*, yakni hadirnya fasilitas fisik, personel dan alat-alat komunikasi. Hadirnya unsur-unsur pelayanan tersebut merupakan bukti adanya perhatian dan kemauan yang sungguh-sungguh untuk membantu pengguna layanan.

*Empathy*, yakni sikap penuh perhatian dan kemauan memahami harapan dan kebutuhan pengguna layanan.

### **Hubungan Penempatan Pegawai dengan Produktivitas Kerja**

Pada masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting. Suatu organisasi baik besar maupun kecil, tidak akan terlepas dari faktor manusia sebagai tenaga kerja, karena manusia merupakan faktor yang dapat menggerakkan atau memajukan organisasi melalui produktivitas kerja yang ditampilkannya. Oleh karena itu produktivitas kerja pegawai senantiasa menjadi perhatian utama bagi setiap organisasi.

Penempatan pegawai yang tepat akan memberikan dampak positif bagi organisasi. B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2002:162) mengemukakan dampak yang menguntungkan perusahaan adalah "meningkatnya semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja tenaga kerja yang bersangkutan". Manullang (1988:199) dalam kaitan ini mengungkapkan bahwa "penempatan pegawai yang tepat dapat menaikkan efisiensi pegawai dan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya". Apa yang dikemukakan B. Siswanto Sastrohadiwiryono dan Manullang, apabila ditelaah lebih mendalam merupakan indikator-indikator pembentuk produktivitas

kerja. Dengan demikian secara teoretik dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai mempunyai hubungan dengan produktivitas kerja pegawai.

## Daftar Rujukan

- Ametembun, NA. (1993). *Supervisi, Pendidikan. Penuntun Bagi para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru-guru*. Bandung: Suri
- Arikunto, S. (1993). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara.
- A-Sutermeister, R. (1976). *People and Productivity*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Barthos, B. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dassler, G. (1993). *Manajemen Personalia*. Terjemahan Agus Dharma. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga
- Fakry-Gaffar, M. (1987). *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: PPLPTK Dirjen Dikti Depdikbud.
- Gronroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the service sector*. Cambrigde, Massachuesetts.
- Handyaningrat, S. (1982). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hani-Handoko, T. (1985). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
- Hidayat. (1986). *Konsep Dasar dan Pengertian Produktivitas Serta Implementasi Hasil Pengukurannya*. Jakarta: Haji Masagung.
- Isyamsi, I. (1994). *Sistem dan Prosedur Kerja*, Bandung: Bumi Aksara
- Jiwanto, G. (1989). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan Manajemen Universitas Atmajaya.
- Komaruddin. (1990). *Pengadaan Personalia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kubr, M. (1986). *Pendidikan ke arah Budaya Produktivitas Kerja Tinggi*. Jakarta: LP3ES.
- Kussriyanto, B. (1991). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Gramedia.
- Liang-Gie, T. (1994). *Administrasi-Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Manullang. (1990). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- McLeod-Jr, R. (1995). *Management Information System, A Study of Computer Based Information Systems*, 6<sup>th</sup> Edition, diterjemahkan oleh Hendra Teguh, (1995). *Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Mintorogo, A., Sedarmayanti. (1992). *Pengembangan Kepribadian dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Moekijat. (1989). *Administrasi Perkantoran*, Bandung: CV. Mandar Maju
- M-Steers, R. (1986). *Efektivitas Organisasi*. alih bahasa Magdalena Jamin, Jakarta: Erlangga.
- Musanef. (1982). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Nainggolan. H. (1982). *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. dan Martini, H. (1995). *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- P-Siagian. S. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara
- Ranupandojo, H. dan Suad, H. (1993). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ravianto, J. (1986). *Produktivitas dan Keluarga*. Seri Kedua, Jakarta: SIUP.
- Rifa'i. M. (1986). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmars
- Rukmana, A. dan Rahyasih, Y. (1994). *Pengelolaan Tenaga Kependidikan, dalam Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Tim Dosen MKDK Pengelolaan Pendidikan.

- Silalahi-N.B, B. (1983). *Perencanaan Pembinaan Kerja Perusahaan*. Jakarta: PT Djaya Pirusa.
- Sinungan, M. (1992). *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto-Sastrohadiwiryono, B. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- S-Nitisemito, Alex. (1992). *Manajemen Personalia*. Bandung: Alumni.
- Soewardi-Kartawijaya, E. (1987). *Pengukuran dan Hasil Evaluasi Belajar*. Bandung: Sinar Baru.
- SP-Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwatno. (2000). Kontribusi Komunikasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMU Kotamadya Bandung. *Tesis* pada Program Pascasarjana UNPAD Bandung: tidak diterbitkan.
- Syaefudin.A., dan Permana.J. (1994). "Pengelolaan Tenaga Kependidikan (Dalam Pengelolaan Pendidikan (1994))." Bandung: *TIM Dosen MKDK* Pengelolaan Pendidikan
- Udaya, J. (1987). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Unika Atmajaya.
- Utama, F. (1997), Hubungan Penempatan Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada Departemen Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Direktorat Umum PT. Pindad Bandung. *Skripsi* pada FPIPS IKIP Bandung: tidak diterbitkan.
- Wahyudi, B. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: BPFE.
- Wursanto, IG. (1984). *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: Kanisius.
- Yoder, D. (1981). *Personnel Management and Industrial Relations*. Sixth Edition, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Zeithaml, V. et. al. (1996). *Service Marketing*. McGraw-Hill International Edition.