

RELOKASI PEGAWAI SEBAGAI KEBIJAKAN KONSEPSIONAL RASIONAL UNTUK MEMPEROLEH PEGAWAI YANG LEBIH KOMPETEN DAN PROFESIONAL

Dr. Aris Hutapea, M.Si¹⁾

Tekanan lingkungan eksternal, globalisasi, persaingan, perkembangan, perubahan dan tuntutan kebutuhan pelayanan maupun kebutuhan organisasi menjadi beban organisasi bertambah, sementara di sisi lain terjadi erosi sumber-sumber daya manajemen, sumber daya manusia menyusut, menurun kemampuan dan keterampilannya; mengharuskan organisasi untuk berani melakukan tindakan relokasi bagi pegawai yang tidak cocok dan tidak sesuai lagi dengan pekerjaannya. Relokasi dapat berdampak buruk bagi organisasi maupun pegawai yang bersangkutan, tetapi juga dapat berdampak positif bagi pegawai yang bersangkutan, yakni terbukanya peluang untuk mengembangkan diri pada bidang organisasi lain berbarengan dengan itu pula adanya jabatan pekerja yang lowong maka organisasi leluasa untuk merekrut pegawai yang lebih cocok, lebih sesuai, lebih kompeten dan professional sebagai tanggungjawab moral organisasional

PENDAHULUAN

Ada dua hal sebagai yang harus dilakukan oleh organisasi yaitu melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, yang kedua adalah mengembangkan organisasi sehingga sedikitnya mampu mengakomodasi perkembangan, pertumbuhan dan tuntutan kebutuhan organisasi masa depan. Setiap organisasi diperhadapkan pada dua kutub, di satu sisi organisasi dibebani, ditekan dan dipaksa oleh lingkungannya menanggung bebas kerja; sedangkan di sisi lain organisasi menghadapi erosi sumber-sumber daya

manajemen. Dapat dibayangkan beban kerja semakin tinggi sementara sumber daya khususnya sumber daya manusia menyusut dan menurun kemampuan dan keterampilannya maka efektivitas tidak terwujud; sumber daya manusia tetap dalam kondisi sekarang sedangkan beban kerja semakin besar tentu tidak akan terselesaikan apalagi mengembangkan pekerjaannya semakin jauh dari harapan. Untuk lebih jelas kedua kutub tersebut tergambar berikut ini:

¹⁾ Dosen STILAN Bandung



Banyak aspek yang berada sebagai kutub penekan. Globalisasi yang ditandai dari era informasi, era perdagangan bebas dan era dunia tanpa batas dimana organisasi tidak lagi hanya dipandang berada pada lingkungan yang sempit melainkan berada pada lingkungan yang luas dengan masing-masing pengaruhnya. Persaingan yang terkadang saling menyikuk dan bergerak brutal untuk memperebutkan kesempatan dan pasar yang tidak boleh tidak akan mempengaruhi bahkan menekan organisasi termasuk sumber daya manusianya yaitu pegawai. Mengenai perubahan Belasco (1991: 6) mengemukakan *"Markets continually change, Customer continually change, technology continually change, Competitors continually change. Each change triggers the needs to create new tomorrow"* (Pasar terus berubah, konsumen terus berubah, teknologi terus berubah, saingan terus berubah dan setiap perubahan memicu munculnya kebutuhan untuk mencukupkan hari esok yang lebih baik). Demikian halnya dengan pertumbuhan, perkembangan, tuntutan pelayanan, tuntutan kebutuhan apakah kebutuhan primer sekunder maupun perlengkapan kerja lainnya dan masih banyak lagi yang dikategorikan sebagai penekan dampaknya pada organisasi

tugas-tugas bertambah secara kuantitas maupun kualitas yang memaksa organisasi berkembang dengan sumber daya manusianya.

Di pihak lain terjadi penurunan fisik pegawai, mentalitas menurun, penyusutan kemampuan keterampilan dan pengetahuan, keausan secara alamiah, penurunan daya ingat pegawai, kejenuhan kerja, kesenjangan psikologis, daya adaptasi menurun bahkan terjadinya tindakan pelanggaran maupun KKN lainnya yang menggerogoti organisasi. Oleh karena itu organisasi harus mampu memelihara, membina, memberdayakan dan mengembangkan pegawai sedikitnya untuk mengimbangi dan menahan tekanan lingkungan tadi dan idealnya organisasi dapat mengembangkan dirinya dengan sumber daya manusianya untuk tidak terseret pada arus lingkungan melainkan mampu mengendalikan lingkungan serta memanfaatkannya sebagai peluang, yang manakala gagal berarti organisasi gagal mencapai tujuannya.

Kegagalan organisasi mencapai tujuan termasuk kegagalan mengembangkan organisasi, dimana pimpinan cenderung mempertahankan pegawai walaupun sebenarnya tidak lagi kompeten dalam jabatan dan pekerjaannya. Manakala

dipahami kegagalan ini menyangkut pencapaian tujuan negara, dimana para pegawai dibelanjai oleh negara dari uang rakyat, manakala kepentingan rakyat tidak terpenuhi karenanya maka tentunya telah dapat digolongkan sebagai kegagalan administrasi negara atau tidak terlalu ekstrim bila dikatakan bahwa hal ini telah menjadi kejahatan administrasi. Oleh karena ini di era reformasi kini sudah saatnya pemerintah, organisasi, pimpinan instansi berani mengambil sikap melakukan relokasi pegawai secara tegas, manakala tidak berani berarti sengaja memelihara pemborosan dan pembodohan kerja sebagai pegawai negeri.

A. Pengertian Relokasi

Relokasi pada umumnya dipahami sebagai suatu tindakan sepihak dari pimpinan yang dirasakan sebagai yang tidak menyenangkan, dikonotasikan sebagai menarik seseorang dari jabatan dan pekerjaan kemudian menempatkannya pada jabatan kedudukan yang lebih rendah atau kurang strategis disbanding dengan jabatan sebelumnya, berarti memutus karier dan sumber hidup dan kehidupan pegawai yang bersangkutan.

Werther, et.al (1996: 591) mengemukakan *"Demotion occur when an employee is moved from one job to another that is lower in pay, responsibility and organizational level"*. (Penurunan posisi/demosion terjadi jika seseorang pegawai dipindahkan dari pekerjaan tertentu ke pekerjaan lain yang bayaran, tanggungjawab dan tingkat organisasinya lebih rendah). Relokasi dirumuskan Simamora (2001: 784) menggunakan istilah *transfer* merupakan perpindahan horizontal dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Dalam rumusan lain oleh Werther, et.al

(1996: 597) mengatakan *"Job rotation is the process of moving employees from one job to another to allow them more variety in their jobs and provide the opportunity to learn new skills"*. (Rotasi kerja "job rotation" adalah proses memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain agar mereka mengalami variasi dalam pekerjaannya dan untuk memberi peluang bagi pegawai untuk mempelajari keahlian-keahlian yang baru).

Sedangkan Baird (1992: 49) mengatakan *"One way of fighting the boredom created by scientific management and production lines is to automatic them out of existence"*. (Salah satu cara untuk menghindari rasa bosan yang dimunculkan oleh manajemen ilmiah dan lini produksi adalah dengan mengeluarkan mereka dari keberadaannya secara otomatis). Rotasi juga dapat dilakukan untuk menarik orang dari pekerjaan yang monoton sehingga ia tidak kreatif dan inovatif yang juga tidak mungkin terjadi kesenjangan psikologis karena memang pegawai yang bersangkutan tidak mampu melakukan dan mengembangkan pekerjaannya sehingga mungkin saja sering mendapat tegoran dari pimpinan. Sehubungan dengan itu Famularo mengatakan *"Many job are often very monotonous and lack challenge, while others may be physically demanding that employee quickly throw in the towel"* (Sejumlah pekerjaan sering kali sangat monoton dan kurang tantangan, sementara pekerjaan lain secara fisik tidak mampu dilakukan oleh pegawai). Pada hal setiap orang pada dasarnya tidak mau gagal, ingin sukses, ingin dihargai, ingin berprestasi, ingin mengaktualisasikan diri (Suternmeister, 1976: 1).

Dengan demikian relokasi tidak selalu dikonotasikan dalam pengertian yang sempit sebagai yang menyengsarakan atau membuat

kehidupan orang tersendat atau terputus; melainkan dapat juga memberi peluang dan kesempatan, melepaskan pegawai yang bersangkutan dari tekanan psikologis. Relokasi adalah suatu kegiatan manajemen SDM memisah-misahkan pegawai dari keadaan ketidakcocokan kerja; kompetensi seseorang pegawai tidak sesuai lagi dengan kompetensi jabatan dan pekerjaannya, tingkat kecepatan kerja seseorang tidak sesuai lagi dengan tuntutan kecepatan pelaksanaan pekerjaan, tingkat ketelitian seseorang tidak sesuai dengan tingkat ketelitian yang dibutuhkan dalam pekerjaan suatu jabatan dan pekerjaan, seseorang pegawai tidak mampu lagi mengembangkan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan kebutuhan pengembangan, pertumbuhan dan teknologi. Dengan demikian relokasi atau pergantian pegawai diartikan sebagai pemberhentian pegawai tertentu dan mempekerjakan pegawai lain untuk menggantinya (Famularo, 1986: 61-1).

Pimpinan yang berorientasi organisasional tentunya akan mengambil sikap dan tindakan relokasi untuk menyelamatkan organisasi dan mengupayakan pengembangan organisasi walaupun tentu dengan pertimbangan yang matang dan tetap memperhatikan aspek manusiawi dari pegawai.

B. Alasan Relokasi

1. Di satu sisi terjadi penyusutan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan kerja sedangkan di sisi lain tuntutan pengembangan dan pertumbuhan pekerjaan dalam jabatan selalu berkembang bertambah secara kualitatif maupun kuantitatif Berkaitan dengan itu Famularo (1986: 61-2) mengemukakan *"the job dislocation*

which occurs as a result of the erosion of ones skills and capabilities or the changing of job requirement and technology is the most serious form of job dislocation (Dislokasi

ketidaksesuaian pekerjaan terjadi sebagai akibat penyusutan keahlian dan kemampuan pegawai atau terjadinya perubahan syarat pekerjaan dan teknologi yang merupakan bentuk dislokasi pekerjaan yang paling serius). Manakala pegawai tersebut dipertahankan maka terjadi penumpukan pekerjaan pekerjaan tidak terselesaikan.

2. Di satu sisi kondisi dan keadaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan tetap (tidak berkembang) tetapi sedangkan di sisi lain tuntutan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan harus ada sedikitnya untuk mengimbangi pertumbuhan dan perkembangan tuntutan pekerjaan pekerjaan, manakala pegawai tidak menambah dan tidak mengembangkan potensi diri berarti tidak bekerja optimal. Manakala pegawai tersebut dipertahankan maka pekerjaan tidak terselesaikan
3. Telah banyak dilakukan upaya meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku tetapi tidak menunjukkan perbaikan kinerja malah produktivitasnya semakin menurun. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi melakukan relokasi sehingga dapat merekrut pengganti yang lebih produktif dan sekaligus mengurangi beban psikologis dari pegawai yang bersangkutan, selama ini sering ia mendapat tegoran karena

ketidakmampuannya memberikan kontribusi positif pada organisasi, demikian Wylie, et.al (1997: 218). Sejalan dengan itu Famularo (1986: 63-12) "*If the employee cannot be retrained, the only other solution is relocation. Relocation means that the employee is transferred, demoted, possibly promoted, de hired, or flatly from the organization*" (Jika pegawai yang tidak dapat lagi dilatih ulang, satu-satunya solusi adalah relokasi, relokasi berarti pegawai dipindahkan, diturunkan ke pekerjaan yang lebih rendah tingkatannya demosi, dipromosikan, tidak diberi pekerjaan atau dipecat diberhentikan dari organisasi). Pegawai yang bersangkutan telah dilakukan upaya pengembangan tetapi tidak menunjukkan hasil positif malah produktivitas menurun (Wylie, et.al, 1997: 218-219) tentunya tidak dapat dipertahankan. Manakala dipertahankan akan memberikan preseden buruk bagi organisasi "pintar goblok penghasilan sama" juga dapat mempengaruhi efektivitas kerjasama dan mobilitas organisasi

4. Relokasi dikaitkan dengan teknologi baru dimana seseorang pegawai yang memiliki keterampilan mengoperasikan komputer pentium dua, dengan munculnya komputer pentium empat berarti ia telah ketinggalan dan tidak dapat mengoperasikankannya. Manakala yang bersangkutan dipertahankan tentu sangat sulit baginya berprestasi apalagi mengembangkan pekerjaannya maka sudah barang tentu terhadapnya dilakukan relokasi.

5. Sejumlah pekerjaan seringkali sangat monoton dan kurang tantangan sementara pekerjaan lain secara fisik tidak mampu melakukannya (Famularo, 1986: 61-12), maka oleh karena itu perlu pelepasan kerja dan menempatkannya pada posisi lain walaupun sejajar atau lebih rendah.
6. Terlalu lama seseorang pegawai dalam satu jabatan pekerjaan atau lingkungan kerja, dapat juga mengakibatkan terjadi kebosanan kerja. Untuk itu Baird (1992: 49) mengatakan "*One way of fighting the boredom created by scientific management and production lines is to automatic them out of existence*". (Salah satu cara untuk menghindari rasa bosan yang dimunculkan oleh manajemen ilmiah dan lini produksi adalah dengan mengeluarkan mereka dari keberadaannya secara otomatis). Terlalu lama seseorang pegawai pada jabatan pekerjaannya ataupun dilingkungan kerja dapat berdampak rasa memiliki yang berlebihan terkadang dapat melihat teman sekerja (baru promosi) sebagai orang lain Manakala hal sedemikian ini dipertahankan maka berdampak buruk pada budaya kerja
7. Keterampilan yang ada pada seseorang itu bukan lagi sesuatu yang dibutuhkan oleh jabatan dan pekerjaan (Koontz, 1986: 48).
8. Dengan berbagai perubahan, situasi baru atau perubahan dari padat modal menjadi padat karya sehingga pegawai tersebut tidak dapat lagi menyesuaikan diri sebagaimana dikemukakan Famularo (1986: 12) "*If the employee cannot be retrained, the only other solution is relocation*". (Jika pegawai

tidak dapat lagi dilatih ulang, satu-satunya solusi adalah relokasi).

9. Pada sisi lain Wether, et.al, (1996: 265) mengemukakan, pemberhentian dari jabatan pekerjaan dapat juga terjadi karena keinginan pegawai yang bersangkutan. Karena apabila seseorang telah berkeinginan mengundurkan diri dengan berbagai alasan, tentunya loyalitas dan tingkat prestasi tidak lagi optimal daapat diharapkan dari padanya, oleh karena itu permohonan pengunduran diri dikabulkan bilamana organisasi dapat memberikan bantuan. Hal sedemikian ini relokasi dapat memberikan peluang lebih baik di tempat lain.
10. Pegawai telah melakukan tindakan di luar hukum kerja seperti hanya bekerja efektif beberapa jam satu hari sedangkan ketentuan jam kerja sebanyak 8 jam per hari.
11. Pegawai yang telah nyata-nyata melanggar disiplin kerja seperti disersi meninggalkan kerja alias absensia mangkir.
12. Pegawai yang telah nyata-nyata menjadi beban bagi organisasi, bagi pimpinan, tidak lagi dapat dikembangkan dan diberdayakan (Saydam, 1996: 119; Wyle and Grotheat, 1999: 218-219)
13. Pegawai yang membocorkan rahasia negara dan nyata-nyata pula telah mencemarkan nama baik organisasi dimata masyarakat seperti nyandung, ikut-ikutan dalam partai dan kelompok unjuk rasa demonstrasi.
14. Relokasi sebagai pemberhentian dari jabatan disebabkan organisasi yang akan melakukan perampingan dan atau pemangkasan birokrasi, reorganisasi dan restrukturisasi, kehendak murni dari

pegawai untuk alih bidang kerja, prestasi kerja yang sangat memburuk maka segera dapat dilakukan peremajaan dan penggantian yang lebih berkualitas, demikian Mobley (1986: 1-10)

Ke-empat belas item tersebut tidak hanya dipahami sebagai kesenjangan kerja, melainkan harus dipahami sebagai ancaman bagi organisasi berakibat 1) produktivitas kerja akan rendah dan penumpukan pekerjaan, 2) pemborosan dan biaya tinggi, 3) Menyedot anggaran belanja rutin organisasi 4) Pembudayaan budaya kerja santai, 5) Seolah membenaran akan berbagai sikap, perilaku dan tindakan pegawai yang in-efektif dan in-efisien.

C. Tujuan Relokasi

Melowongkan posisi jabatan dan pekerjaan yang kemudian dapat menempatkan pejabat pegawai yang lebih cocok, lebih sesuai, lebih baik, lebih kompeten dan professional sehingga pencapaian tujuan dan sasaran organisasi efektif serta dapat mengembangkan organisasi untuk mampu mengakomodasi perkembangan, pertumbuhan dan tuntutan kebutuhan organisasi.

D. Beberapa Eksekusi Relokasi

Tindakan relokasi karyawan tentunya tidak semudah membalikkan telapak tangan, melainkan dapat menimbulkan masalah yang sangat kompleks. Kemungkinan akan terjadi keresahan sosial karena dengan dilakukan relokasi atau pemberhentian tentunya karier dan mata pencahariannya tergal. Apakah juga terbawa pada arus politik dan HAM yang belakangan ini sangat marak menjadi isu yang cukup merangsang kemarahan publik.

Dalam hal menyangkut hukum tentunya membutuhkan proses yang tidak mudah bahkan terkadang memerlukan biaya yang tidak sedikit dan waktu yang cukup lama. Disamping itu, walaupun telah dan akan dilakukan relokasi dengan maksud untuk mendapatkan pegawai yang lebih profesional, tetapi kenyataan tidak semudah itu mungkin saja malah mendapatkan yang lebih buruk. Merekrut orang yang tepat tidak semudah itu karena akan menyangkut kajian analisis yang mendalam dan memerlukan seleksi yang tajam dan sesuai prinsip kepegawaian, tetapi relokasi pegawai harus dilakukan sebagai tanggungjawab moral seorang pemimpin yang berorientasi organisasional.

Beberapa alternatif dapat ditempuh tergantung pada situasi dan kondisi organisasi dan keadaan pegawai yang bersangkutan.

1. Dalam hal terjadi kejenuhan kerja atau konflik horizontal yang tentunya berpengaruh pada produktivitas, dilakukan perputaran jabatan pekerjaan (Simamora, 2001: 784-787; Werther, et al, 1996: 145; Baird, 1992:49)
2. Dalam hal terjadi penyusutan kemampuan dan keterampilan dilakukan mutasi pada bidang kerja yang berbeda maupun pada tingkat/level yang berbeda
3. Dalam hal terjadi meninggi kemampuan dan keterampilan karena pengembangan potensinya walaupun ia masih betah pada jabatan dan pekerjaan itu, dilakukan relokasi otomatis walau promosi pada tingkat yang lebih tinggi atau pada bidang-bidang pekerjaan yang bernilai strategis.
4. Terjadi penyusutan kemampuan keterampilan, restrukturisasi dan pemangkasan organisasi ataupun

berkaitan dengan masalah lain, diberikan tawaran untuk berhenti dini bagi mereka yang telah menjelang/dekat pada usia pensiun.

5. Penawaran untuk berhenti permanen dari organisasi, dengan memberikan penghargaan atas pengabdianya selama bekerja berupa surat tanda penghargaan dan pengalaman bekerja
6. Penawaran untuk berhenti permanen dengan memberikan penghargaan atas pengabdianya selama bekerja berupa surat tanda penghargaan dan pengalaman kerja serta biaya perpindahan (perongkosan)
7. Penawaran untuk berhenti permanen bagi mereka yang telah melakukan pelanggaran sebagai salah satu alternatif kaitannya dengan sanksi pelanggaran
8. Penawaran untuk berhenti permanen bagi mereka yang telah menjadi beban bagi organisasi dan secara mentalitas susah untuk diperbaiki, dengan memberikan pesangon secara proporsional (Werther, et.al, 1996:592)
9. Keputusan manajemen setelah melakukan pertimbangan dalam berbagai aspek untuk berhenti permanen, dalam hal organisasi akan melakukan restrukturisasi, perubahan bidang usaha, pemangkasan organisasi, telah menjadi beban bagi organisasi. Sebaiknya memberikan pesangon secara proporsional, termasuk pertimbangan kemanusiaan lainnya.
10. Keputusan Manajemen secara terpaksa bagi pegawai yang telah melakukan tindakan pelanggaran yang merugikan nama baik bahkan mengancam eksistensi organisasi melalui jalur hukum. Proses pelaksanaan eksekusi pemberhentian selalu melalui berbagai

tahapan proses dan mengacu pada hukum yang berlaku. Hasibuan (2000: 207) mengangkat Undang-Undang Nomor 12 tahun 1964 tentang pemberhentian kerja, hubungannya dengan keadaan pegawai tersebut diatas dikenakan pada pasal 1603 KUHP dan P4/M/57/6083 memberhentikan pegawai tetap dengan memberikan uang pesangon.

E. Kesimpulan

Dari hampanan tersebut maka sudah tepatlah premis yang dikemukakan diatas bahwa relokasi adalah suatu kebijakan yang konsepsional dan rasional untuk mendapatkan pegawai yang lebih kompeten dan professional, dengan lowongnya jabatan pekerjaan yang ditinggalkan pegawai yang kurang berkompeten maka organisasi dapat leluasa untuk merekrut pegawai dari internal maupun eksternal tentunya yang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan. Disamping itu juga dapat mengurangi beban psikologis bagi pegawai yang bersangkutan (Wylie, et.al, 1997: 220-221)

Disamping itu tindakan manajemen menetapkan relokasi dapat dicatat beberapa hal sebagai konsekwensi sebagai berikut:

1. Relokasi dapai berdampak negatif bagi pegawai yang bersangkutan karena dilepaskan dari jabatan dan pekerjaannya, tetapi dapat mengandung hal positif dalam organisasi dimana pegawai lain yang memang sedang antri jabatan dapat mengisi kekosongan tersebut termasuk membuka jalur pengembangan karier bagi pegawai yang memang berpotensi..
2. Walaupun tindakan relokasi dengan biaya tinggi dengan memberikan pesangon kepada pegawai yang bersangkutan, tetapi organisasi maupun pimpinan dan

kelompok kerja merasa lega dan terlepas dari beban psikologis yang selama ini ada karena ulah pegawai yang direlokasi tersebut.

3. Dengan tersisihkannya pegawai yang berprestasi buruk dan berdedikasi kurang maka organisasi lebih leluasa mendapatkan tenaga yang lebih professional sehingga prestasi kerja organisasi dapat optimal
4. Secara khusus bagi pegawai yang dikenakan tindakan relokasi karena ketidakmampuan kerja, pengetahuan dan keterampilannya tidak sesuai lagi dengan tuntutan tugasnya, terjadi kesenjangan psikologis secara harizontal maupun vertical; maka pegawai bersangkutan merasa terlepas dari beban psikologis dan dapat lebih leluasa memanfaatkan potensinya pada bidang dan pekerjaan yang baru. Khususnya bagi pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan lebih tinggi yang di dapat dari pergumulan pribadi akan membuka peluang baru baginya untuk mengembangkan dirinya.

Dengan demikian relokasi tidak lagi dikonotasikan sebagai tindakan sepihak sewana-wena dari pimpinan melainkan sebagai tanggungjawab moral organisasional dan tindakan konsepsional rasional untuk mendapatkan pegawai yang lebih cocok, lebih kompeten dan professional untuk mewujudkan tercapainya tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

(Diangkat dari Disertasi 23 Juni 2003)

DAFTAR PUSTAKA

- Baird, Lloyd S., 1992, *Managing Human Resources, Integrated People and Business Strategi*. Homewood Illinois: Business One Irwin.
- Belasco James A., 1990, *Teaching The Elephant To Dance, The Manager Guide To Empowering Change*, New York: A Plume Book
- Blanchard, Ken, 2002, *Empowerment Take More Than A Minute, Pemberdayaan Bukan perubahan Sekejap*. (Penerjemah: Maryono Y). Yogyakarta: Asmara Books.
- Fanularo, Joseph J., 1986. *Handbook Of Human Resources Administration*, Second Edition. Mc. Graw Hill Inc
- Heidjrachman Suad Husnan, 1993, *Manajemen Personalia*. Edisi keempat Yogyakarta: BPFE
- Koontz, Harold, Cyril O Donnel, and Heinz Weihrich. 1996. *Management*. (Alih Bahasa: Alfonsusu Sirait). Jakarta: Erlangga
- Mobley William H., 1986, *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: Seri Manajemen No 27 PPM
- Saydam, Gozali, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan
- Scarpello, Vida Gulbinas and James Ledvinka, 1987, *Personnel/Human Resource Management*. PWS - Kent Publishing Company, Printed in The USA.
- Shelton, Ken, 2002, *Paradigma Baru Kepemimpinan, A New Paradigm of Leadership*. (Alih bahasa: OKA). Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang, 1985 *Filsafat Administrasi*. Jakarta: CV. Haji Masagung
- Simamora, Henry, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN
- Taylor, Harold, 2002, *Teknik Mendelegasikan Tugas & Wewenang*. (Penerjemah: Ny Rochmulyati Hamzah). Jakarta: Seri Manajemen SDM no 3 PPM
- Triguno, 2002, *Budaya kerja, menciptakan Lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tyson Shaun & Tony Jackson, 2001, *The Essence of Organizational Behaviour. Perilaku Organisasi*. (Penerjemah: Dedy Jakobus & Dwi Prabantini). Yogyakarta: Pearson Education Asia Pte. Ltd
- Wahyudi, Bambang, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Wylie, Peter, And Mardy Gothe, 1997, *Karyawan bermasalah, Kita Meningkatkan Kinerja Mereka*, Alih bahasa: Herndardjo, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Weather, William B Jr. and Keith Davis, 1996, *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill

ANALISIS KUALITAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEMAMPUAN BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS

ANALISIS KUALITAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEMAMPUAN BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS

ANALISIS KUALITAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEMAMPUAN BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS

ANALISIS KUALITAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEMAMPUAN BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS