

## PENGARUH IMPLEMENTASI PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN

Nurhasanah Simatupang<sup>1</sup>, T.t. Sipayung<sup>2</sup>, Drs.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

---

### Abstrak

**ABSTRAK** PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten merupakan perusahaan strategis sebagai penyangga pembangunan bidang teknologi informasi dan komunikasi di Jawa Barat dan Banten. Keberhasilan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi perusahaan tersebut sangat ditentukan oleh pengetahuan, sikap, dan keterampilan pegawainya, sehingga penempatan pegawai yang tepat sangat penting mendapat perhatian khusus agar pegawai termotivasi dalam bekerja. Penelitian ini berjudul Pengaruh Implementasi Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Permasalahan yang nampak adalah penempatan pegawai kurang tepat, sehingga belum membangkitkan motivasi kerja pegawai. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori penempatan dari Robert L. Mathis - John H. Jackson dengan dimensi performance, expertise, experience, comtability, dan credibility. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Temuan dari hasil penelitian ini adalah penempatan pegawai belum mampu membangkitkan motivasi kerja pegawai, baik performance, expertise, experience, comtability, maupun credibility. Kesemua dimensi tersebut mendapat tanggapan hampir merata, sehingga secara kumulatif mendapat tanggapan positif yaitu penempatan pegawai yang dilaksanakan perusahaan telah sesuai dengan prinsip penempatan pegawai yang meliputi kinerja pegawai, keahlian pegawai, pengalaman kerja pegawai, kemampuan penyesuaian dengan kebijakan, dan kepercayaan terhadap kemampuan kerja. Walaupun masih terdapat tanggapan yang memandang netral yaitu kurang mengerti dan memahami mengenai kriteria penempat pegawai, sehingga pegawai kurang mengerti dan memahami mengenai kondisi motivasi pegawai. Dalam hal ini terbukti bahwa penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Agar penempatan pegawai dapat membangkitkan motivasi kerja pegawai, maka disampaikan rekomendasi bahwa sebaiknya dalam penempatan pegawai memperhatikan performance, expertise, experience, comtability, dan credibility. Kemudian diberikan pengarah dan bimbingan bagi setiap pegawai ditempatkan tersebut.

---

Telkom  
University

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) sangat berkaitan erat dengan perkembangan ketenagalistrikan, sehingga perusahaan ketenagalistrikan sangat strategis di Indonesia. PT. PLN (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan yang selalu menyediakan tenaga listrik pada publik.

Penulis tertarik memilih PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten sebagai objek studi dalam tugas akhir ini adalah merupakan perusahaan yang juga menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam menjalankan dan mendukung kegiatan bisnisnya sebagai pemasok listrik utama di Indonesia.

##### **1.1.1. Profil Perusahaan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten**

Kelistrikan di Jawa Barat yang dikelola PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat Banten, tidak terlepas dari sejarah singkat mengenai kelistrikan secara keseluruhan di Indonesia.

a. Tahun 1905, di Jawa Barat khususnya Kota Bandung berdiri perusahaan pengelolah penyediaan tenaga listrik dengan nama *Bandungsche Electriciteit Maatschaappij* (BEM). Tanggal 1 Januari 1920 berubah menjadi *Gemeenschaplijk Electriciteit Bedrijf Voor Bandoeng* (GEBEO) yang pendiriannya Mr. Andriaan Hendrik Van Ophuisen melalui akte notaris Nomor: 213 tanggal 31 Desember 1949.

Setelah kekuasaan penjajahan beralih ke tangan Pemerintah Jepang, pendistribusian tenaga listrik dilaksanakan *Djawa Denki Djigyo Sha Bandoeng Shi Sha* dengan wilayah kerja di seluruh Pulau Jawa.

- b. Tahun 1957 menjadi awal penguasaan pengelolaan penyediaan tenaga listrik di seluruh tanah air ditangani Pemerintah Indonesia tanggal 27 Desember 1957, GEBO diambil alih oleh Pemerintah Indonesia lewat Peraturan Pemerintah No. 86 Tahun 1958 j.o. Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1959.
- c. Tahun 1961 melalui Peraturan Pemerintah No. 67 dibentuk Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU-PLN) dan PLN Bandung berubah jadi PLN Exploitasi XI sebagai kesatuan BPU-PLN di Jawa Barat, di luar DKI Jaya dan Tangerang. Tahun 1970-an diterbitkan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1972 tentang Perusahaan Umum Listrik Negara.
- d. Berdasarkan Pengumuman PLN Exploitasi XI No. 05/DIII/Sek/1975 tanggal 14 Juli 1975, PLN Exploitasi XI diubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara Distribusi Jawa Barat. Memasuki era 1990-an, terbit Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 Tahun 1994, Perusahaan Umum Listrik Negara Distribusi Jawa Barat diubah menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.
- e. Perkembangan kelistrikan mengalami peningkatan, maka ke luar Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 28.K/010/DIR/2001 tanggal 20 Februari 2001 yang menjadi landasan hukum perubahan nama PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat menjadi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 120.K/010/DIR/2002 tanggal 27 Agustus 2002, PT PLN (Persero) Unit

Bisnis Distribusi Jawa Barat berubah nama menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Sejak perubahan terakhir tersebut, maka sampai dengan sekarang tidak ada perubahan nomenklatur untuk perusahaan tersebut.

### 1.1.2. Visi, Misi, Moto, dan Lambang Perusahaan

#### a. Visi

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh-kembang. Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

#### b. Misi

- 1) Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
- 2) Menjadi tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

#### c. Moto

Listrik untuk kehidupan yang Lebih Baik (*Electricity for a Better Life*)

#### d. Lambang Perusahaan

Lambang PT. PLN (Persero) sebagaimana pada gambar berikut.



PT. PLN (PERSERO)

**Sumber:** Surat Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) Nomor: 031/DIR/76 Tanggal 1 Juni 1976 tentang Pembakuan Lambang PT.PLN (Persero).

Penjelasan Lambang Perusahaan Terlampir.

### 1.1.3. Wilayah Kerja

Luas wilayah kerja PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten (PLN DJBB) menjangkau lebih dari 42.196 km<sup>2</sup> di Propinsi Jawa Barat dan Propinsi Banten, kecuali Tangerang. Jumlah konsumen lebih dari 19 juta pelanggan, atau 22% dari jumlah pelanggan PLN secara nasional yang berjumlah 86,40 juta pelanggan. Unit-unit Pelaksana Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) dan Area Pengatur Distribusi (APD), dengan komposisi sebagai berikut:

- a. Area Pelayanan Jaringan (APJ) : 17 Unit
- b. Area Pengatur Distribusi (APD) : 1 Unit
- c. Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ) : 100 Unit
- d. Unit Pelayanan dan Jaringan Prima (UPJ Prima) : 7 Unit
- e. Kantor Pelayanan (KP) : 191 KP

#### 1.1.4. Struktur Organisasi dan Job Discription

Bentuk organisasi PT. PLN Distribusi Jawa Barat & Banten adalah lini dengan tujuan untuk menjamin agar setiap aktivitas kerja dapat berjalan langsung dan tepat sasaran. Struktur organisasi PT. PLN Distribusi Jawa Barat & Banten dan *job description* secara lengkap terlampir.

#### 1.2. Latar Belakang Penelitian

Penempatan pegawai sebagai salah satu fungsi kepegawaian akan berlangsung secara terus menerus yang didasarkan kepada hasil rekrutment untuk mengisi posisi yang kosong sesuai hasil analisa jabatan. Jumlah pegawai yang menjadi tanggung jawab PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten sekitar sekitar 34.194 orang pegawai yang meliputi 11.794 orang pegawai tetap dan 22.400 pegawai kontrak. Pelaksanaan penempatan pegawai yang dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten tidak hanya setelah perusahaan melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya, melainkan dilakukan pula penempatan bagi pegawai yang telah berpengalaman bekerja. Kenyataan membuktikan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai tersebut tidak sederhana itu, karena penempatan pegawai berkaitan erat dengan usaha memotivasi kerja pegawai. Keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan pegawai ternyata terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai, sehingga dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja.

Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 133.K/010/DIR/2010, tanggal 12 Desember 2010 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Bab III pasal 3 ayat (1) - (7) menyebutkan bahwa kebijakan kepegawaian PT. PLN (Persero) Distribusi, dalam penempatan pegawai dilakukan dengan berbagai pertimbangan sebagai berikut:

1. Latar Belakang Pendidikan. Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan formal jadi bahan pertimbangan dalam proses penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggungjawab. Latar belakang pendidikan dengan penempatan pegawai tidak dapat dipisahkan, karena latar belakang pendidikan pegawai menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggungjawab dari segi prestasi nilai yang diperoleh semasa memperoleh pendidikan formal.
2. Kesehatan jasmani dan rohani. Kesehatan sangat berkaitan dengan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pekerjaan yang berat dan berbahaya sangat memungkinkan dikerjakan oleh pegawai yang mempunyai fisik sehat dan kuat. Sementara pegawai yang fisiknya lemah tetapi cerdas ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa. Namun faktor kesehatan ini memperhatikan penempatan pegawai yang bertugas di lapangan yang harus memiliki kekuatan fisik dari kondisi iklim, cuaca, kondisi geografi, dan topografi. Sekalipun tes kesehatan dilakukan, tetapi kurang mendeteksi kondisi jasmani secara komprehensif dan rinci.

3. Pengalaman kerja teknis dan administratif. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten tidak mengutamakan perekrutan pegawai yang berpengalaman, karena tidak ada lembaga pendidikan yang memproduksi tenaga kerja yang benar-benar siap kerja. Penempatan pegawai yang berpengalaman dilakukan dengan pertimbangan telah berpengalaman kerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten selama waktu tertentu dan telah mendapat pelatihan khusus di bidang tertentu.
4. Status perkawinan. Penempatan pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten selalu mempertimbangkan status perkawinan, karena penempatan pegawai merupakan salah satu aspek dari upaya untuk meningkatkan profesionalisme pegawai. Pegawai yang telah menikah dan mempunyai anak, terutama usia sekolah, sudah tidak mungkin lagi ditempatkan di daerah yang jauh dari sekolah. Status perkawinan menjadi bahan pertimbangan penempatan pegawai, karena tugas PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten lebih banyak yang jauh dari perkotaan atau sarana transportasi, sehingga pegawai sering terjadi menanggulangi kelistrikan dengan terpaksa harus tidak pulang dalam jangka waktu tertentu selama pekerjaan tidak selesai. Kondisi demikian tidak memungkinkan untuk meninggalkan keluarga, baik tanpa anak maupun yang sudah punya tanggungan anak.
5. Umur pegawai. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten selalu mempertimbangan usia dalam setiap penempatan pegawai. Pekerjaan yang bersifat administratif atau tenaga konsepsional, memungkinkan dapat menggunakan pegawai yang telah berusia

tergolong tua. Sementara pekerjaan teknis operasional yang berkaitan dengan pengendalian jaringan, pemeliharaan jaringan, penanggulangan gangguan, dan pekerjaan lain yang memerlukan kekuatan fisik dan non fisik di lapangan akan selalu menempatkan pegawai berusia muda dan memiliki keterampilan khusus dalam bidang teknis kelistrikan.

6. Jenis kelamin. Jenis dan bentuk pekerjaan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten tidak selamanya bisa dilaksanakan oleh jenis kelamin perempuan. Tenaga administratif masih memungkinkan menggunakan tenaga perempuan, tetapi untuk tenaga pelayanan, pemeliharaan, pemutusan, penyambungan dan jenis pekerjaan lainnya sangat tidak mungkin dilakukan oleh perempuan, sehingga jenis kelamin selalu dijadikan pertimbangan dalam penempatan pegawai.
7. Bakat dan minat. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten selalu mempertimbangkan bakat dan minat pegawai yang akan ditempatkan. Sekalipun hal tersebut bersifat subjektif, karena informasi bakat dan minat untuk penempatan pegawai baru didasarkan kepada hasil wawancara yang telah dilakukan sebelum calon pegawai itu diterima sebagai pegawai.

Kebijakan penempatan pegawai telah berjalan secara operasional, walaupun hanya yang bersifat umum. Pertimbangan yang bersifat khusus dalam bidang keterampilan teknis kurang mendapatkan perhatian. Hal tersebut terbukti dari penempatan pegawai yang memiliki latar belakang teknis banyak dipindahkan ke jabatan yang bersifat kebijakan dan administratif. Pegawai yang telah berpengalaman kerja bertahun-tahun

dalam bidang teknis dan telah mendapat pelatihan keterampilan khusus secara teknis, tetapi banyak yang ditempatkan pada bidang administratif.

Berdasarkan hasil penelusuran telah diperoleh data permulaan yang tidak sesuai antara latar belakang pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 1.1**  
**Penempatan Pegawai**  
**Dikaitkan Dengan Latar Belakang Pendidikan,**  
**Pelatihan, dan Pengalaman**

No	Unit Kerja	Pendidikan	Pelatihan	Pengalaman Bidangnyanya
1	Bidang Distribusi	S1 Kimia	Proteksi	12 Tahun
		S1 Sipil	Jaringan	11 Tahun
		S1 Tambang	Pengukuran	11 Tahun
		S1 Teknik Industri	Proteksi	23 Tahun
		D3 Komputer	Sistem Jaringan	11 tahun
2	Komunikasi, Hukum dan Administrasi	D3 Geologi	Sistem Jaringan	10 Tahun
		S1 Fisika	Proteksi	14 Tahun
		S1 Teknik Mesin	Proteksi	12 Tahun
		S1 Elektro	Distribusi	12 Tahun
3	Bidang Keuangan	S2 Listrik Arus Kuat	Distribusi	12 Tahun
		S1 Mesin	Turbir Uap	11 tahun
		S1 Sipil	Uji Tanah	7 Tahun
		S1 Teknik Industri	Tenik Jaringan	13 Tahun
4	Bidang Niaga	S1 Geologi	Hidrologi	8 tahun
		S2 Kimia	Teknik Lingkungan	7 tahun
		S1 Teknik Industri	Produksi Listrik	5 tahun
5	Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi	S2 Teknik Informatika	AMDAL	8 Tahun
		S1 Teknologi Makanan	Teknik Lingkungan	11 Tahun
		S1 Biologi	AMDAL	6 Tahun
6	Audit Internal	S1 Matematika	Tek. Lingk.	6 Tahun
		S1 Goefisika	AMDAL	7 Tahun
		S1 Teknik Lingkungan	AMDAL	9 Tahun
		S1 Pertanian	AMDAL	11 Tahun

Sumber: Manajer Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi, 2012

Jumlah pegawai yang ditempatkan di Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Jalan Asia-Afrika Bandung ada 124 pegawai yang tersebar di 6 unit kerja. Hasil penelusuran sementara telah diperoleh data yaitu terdapat 23 pegawai atau 1,55% yang kurang tepat antara latar belakang pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja dalam bidangnya.

- a. Pegawai yang telah berpengalaman antara 6 sampai dengan 23 tahun dalam bidangnya selama ditempatkan di Area Pengaturan Distribusi (APD), Area Pelayanan dan Jaringan (APJ), dan Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ), sehingga pegawai tersebut telah memiliki keterampilan profesional dalam bidang masing-masing.
- b. Pegawai yang berjumlah 23 orang tersebut, sekarang ditempatkan pada pekerjaan yang bersifat administratif dengan pengalaman antara 1 – 5 tahun.

Dampak penempatan yang kurang sesuai dengan latar pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja tersebut adalah keterlambatan penyesuaian pekerjaan dan hasilnya kurang memenuhi standar. Lebih memprihatinkan lagi adalah terdapat penurunan motivasi kerja yang ditandai dengan indikasi sebagai berikut:

- a. Absensi meningkat. Kendati tidak absen, tetapi sering meninggalkan pekerjaan di waktu jam kerja, sehingga sering terjadi pekerjaan terlambat atau tidak selesai tepat waktu yang telah diprogramkan. Demikian pula yang datang kesiangan dan pulang sebelum waktunya secara terus menerus meningkat. Data hasil penelusuran mengenai kondisi absensi sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 1.2**  
**Absensi Pegawai Kantor PT. PLN (Persero)**  
**Distribusi Jawa Barat dan Banten**  
**(Bulan Januari 2012 – Oktober 2012)**

NO	BENTUK ABSENSI	JUMLAH
1	Tidak masuk kerja tanpa alasan	103
2	Masuk kerja kesiangan	212
3	Pulang kerja sebelum waktunya	231
4	Menambah cuti bersama	168
5	Meninggalkan pekerjaan	129
6	Mengerjakan urusan pribadi	272
7	Main Games dan Face Book di Komputer	427

**Sumber:** Bidang Sumber Daya Manusia, 2012

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ade Ojat, SE Kepala Urusan Kesejahteraan Pegawai menyatakan kondisi pegawai demikian bukan tanpa alasan. Adapun yang menjadi alasan pegawai sebagai berikut:

- 1) Bekerja di tempat tersebut tidak nyaman.
- 2) Tidak masuk kerja dan menambah cuti bersama.
- 3) Kesiangan masuk dan pulang sebelum waktunya.
- 4) Meninggalkan pekerjaan.

(Wawancara: Senin, 17 Desember 2012 dengan Bapak Ade Ojat, SE. Kepala Urusan Kesejahteraan Pegawai di ruang kerja).

- b. Kesalahan dan kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan sangat sering terjadi, sehingga kualitas kerja kurang sesuai standar dan kuantitas kurang sesuai target. Kondisi demikian merupakan dampak

dari kurang mengetahui, mengerti, dan memahami tindakan yang harus dilakukan ketika peristiwa terjadi, sehingga terjadi kesalahan dan kekeliruan dalam pengambilan keputusan yang berdampak kepada pengiriman alat dan bahan kerja atau kesalahan dalam penanggulangan sementara.

Data yang diperoleh dari hasil observasi sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 1.3**

**Kesalahan dan Kekeliruan Kerja  
(April – Nopember 2012)**

NO	JENIS KESALAHAN/ KEKELIRUAN	JML	KETERANGAN
1	Pengembalian Barang	17	Alat/bahan pemeliharaan seperti tiang travers, isolator, konduktor, roof pool, jamper, klem, PMT, LBS, fuse, cut out, sectionaliser, recloser, TRCT schoorter, dll
2	Terlambat pengiriman	21	Tidak sesuai jadwal
3	Alamat kurang tepat	62	Alamat pengiriman tidak tepat
4	Kekeliruan pewarnaan	98	Salah memberikan warna kemasan untuk tanda tertentu
5	Penerapan SOP	136	Tahapan pekerjaan tidak sesuai standard operation procedur (SOP)

**Sumber:** Bidang Distribusi Pemeliharaan Jaringan, 2012

Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten hanya perbaikan dan pemeliharaan, sehingga tidak pernah melakukan pembangunan yang terprogram dalam bentuk waktu. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan Kepala Urusan Pemeliharaan Jaringan Tegangan Rendah, sebagai berikut:

Waktu perbaikan dan pemeliharaan tersebut tidak terprogram, baik dalam bentuk hari, minggu, bulan, atau tahun, melainkan akan bekerja jika terjadi kerusakan atau bencana. Jenis dan bentuk kerusakan atau bencana tersebut meliputi:

- 1) Kadaluarsa alat, seperti kabel, tiang, sambungan, gardu, standar, meter, box ukur, standar distribusi, distribusi tiang, dan lain-lain yang terlalu lama atau sudah berubah *technology system expire*.
- 2) Tindakan manusia, seperti pencurian kabel, perusakan gardu, perusakan standar, pemrusakan kabel (untuk pencurian stroom), sambungan pendek, layang-layang dan jenis lainnya.
- 3) Alam, seperti longsor, loncatan elektron, petir, banjir, gempa, angin, ledakan gardu, kebakaran, runtuh pohon, letusan gunung berapi, dan lain-lain.
- 4) Prilaku binatang, seperti lilitan laba-laba, lubang tikus atau binatang lainnya, sarang burung, sarang semut.

(Wawancara: Senin, 17 Desember 2012 dengan Bapak M Ruyana, S.Si. M.Si. Kepala Urusan Pemeliharaan Jaringan Tegangan Rendah di ruang kerjanya).

- c. Sering ada konflik diantara pegawai atau antara pegawai dengan atasannya, sehingga suasana kerja kurang kondusif dan kurang harmonis.

Kesalahan dan kekeliruan kerja para pegawai telah jadi tekanan dari masyarakat kepada pimpinan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Dampaknya adalah pegawai mendapat teguran dari atasannya. Pegawai juga menyalahkan atasannya karena kurang pengarahan dan bimbingan. (Wawancara: Senin, 17 Desember 2012 dengan Bapak Ade Ojat, SE. Kepala Urusan Kesejahteraan Pegawai di ruang kerja).

- d. Peristiwa kecelakaan kerja meningkat sebagai dampak dari kesalahan dan kekeliruan konsep kerja yang kurang disertai dengan data yang lengkap dan tepat. Definisi kecelakaan kerja menurut Randall (Umar, 2011: 263) sebagai berikut:

*Accident activity is the event generated because the occurrence is not anticipated initially and is not desired able to menulitkan process after done the arrangement to a selected activity, because danger condition be like unsafe condition and unsafe condition.*

Sejalan dengan definisi tersebut, maka kecelakaan kerja adalah suatu peristiwa yang ditimbulkan karena kejadian yang tidak diduga semula dan tidak dikehendaki yang dapat menyulitkan proses setelah dilakukan pengaturan untuk suatu aktivitas kerja tertentu karena kondisi berbahaya yaitu kondisi tidak aman seperti mesin, peralatan, bahan, lingkungan, sifat pekerjaan, dan cara kerja. Kondisi berbahaya yaitu perbuatan berbahaya dari pegawai yang dapat di latar belakang oleh faktor sikap dan tingkah laku yang tidak aman, kurang pengetahuan dan keterampilan, cacat tubuh yang tidak terlihat, serta ketelitian dan kelesuan dalam kerja. Bentuk kecelakaan kerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten sangat jarang terjadi, tetapi pernah terjadi. Usaha untuk menghindari kecelakaan selalu diwaspadai, tetapi pernah terjadi sebagaimana data pada tabel berikut.

**Tabel 1.4**  
**Peristiwa Kecelakaan Kerja**  
**(Bulan September – Nopember 2012)**

NO	BENTUK KECELAKAAN	Bulan			
		Sept.	Okt.	Nop.	Jmlh
1	Ledakan Gardu	5	2	7	14
2	Rubuh tiang pasang baru	2	4	6	12
3	Pecah travo dan cublicle	3	5	11	19
4	Putus wedge type cable claim	1	1	6	8
5	Putus recloser, AVR, dan JTR	0	1	3	4

**Sumber:** Bidang Komunikasi, Hukum, dan Administrasi, 2012.

- e. Meningkatkan *labour turn over*, terutama yang berusia di bawah 35 tahun dan telah mendapat pelatihan serta berpengalaman kerja. Data hasil penelusuran sementara sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 1.5**

**Pegawai Keluar/Minta Pindah Tempat Kerja  
PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten  
(Januari 2009 – Oktober 2012)**

No	JENIS TURN OVER	TAHUN				Jmlh
		2009	2010	2011	2012	
1	Permintaan Pindah Kerja Bidang lain	17	28	47	64	156
2	Keluar dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa barat	9	14	21	33	77

Sumber: Seksi Sumber Daya Manusia, 2012.

Implementasi penempatan pegawai yang berlangsung sekarang di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten di duga kurang tepat, sehingga menimbulkan berbagai hambatan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perusahaan.

Sejalan dengan kondisi demikian, maka penulis berasumsi bahwa implementasi penempatan pegawai dengan menerapkan teori penempatan pegawai menurut Mathis dan Jackson (2009: 168) yang meliputi dimensi *performance, expertise, experience, comtability, dan credibility*, akan mampu memberikan motivasi kerja pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

Bertitik tolak dari permasalahan sebagaimana temuan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti dan mengungkapkannya dalam karya tulis

ilmiah skripsi dengan judul “**Pengaruh Implementasi Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten**”.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Sejalan dengan permasalahan yang telah penulis temukan di atas, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana implementasi penempatan pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
- b. Bagaimana motivasi kerja pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
- c. Bagaimana pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten sebagai berikut:

- a. Mengetahui implementasi penempatan pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
- b. Megetahui motivasi kerja pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
- c. Mengetahui pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

## 1.5. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten ini diharapkan dapat berguna secara teoritis dan praktis.

### 1.5.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kajian ilmiah di bidang MSDM, mengenai implementasi penempatan pegawai yang diarahkan kepada motivasi kerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

### 1.5.2. Kegunaan Praktis

Dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi implementasi penempatan pegawai, terutama yang berkaitan langsung dengan usaha untuk membangkitkan semangat kerja pegawai.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam memberikan arah serta gambaran materi yang terkandung dalam penelitian skripsi ini, maka peneliti menyusun sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini dibahas mengenai gambaran umum objek studi, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Pada bab ini dibahas mengenai teori-teori yang mendukung penelitian ini, kerangka pemikiran dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dikemukakan mengenai jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang menguraikan secara kronologis dan sistematis mengenai karakteristik responden, mendeskripsi data hasil kuesioner, mendeskripsi statistik, dan pembahasan data hasil penelitian.

### **BAB V KESIMPULAN**

Pada bab ini disampaikan kesimpulan dari hasil analisis dan disampaikan saran sebagai masukan bagi manajemen objek penelitian dan untuk penelitian lanjutan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian mengenai implementasi penempatan pegawai yang diarahkan kepada motivasi kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Hasil penelitian yang telah dianalisis serta dibahas secara kronologis dan sistematis, pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan sebagai gambaran mengenai pengaruh implementasi penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Kemudian agar implementasi penempatan pegawai dapat dapat membangkitkan motivasi kerja pegawai sebagai sumber daya bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, maka disampaikan saran-saran sebagai bahan masukan pembinaan pegawai pada perusahaan.

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Implementasi penempatan pegawai telah mendapat tanggapan yang bervariasi, walaupun ditinjau secara mayoritas beranggapan positif berhasil bagi perusahaan. Hal tersebut ditandai dengan terdapat tanggapan 84,21% beranggapan positif yaitu penempatan pegawai yang dilaksanakan perusahaan telah sesuai dengan prinsip penempatan pegawai yang meliputi kinerja pegawai, keahlian pegawai, pengalaman kerja pegawai, kemampuan penyesuaian dengan kebijakan, dan kepercayaan terhadap kemampuan kerja. Walaupun masih terdapat

tanggapan yang memandang netral sebesar 29,23% yaitu kurang mengerti dan memahami yang menjadi criteria mengenai kriteria penempatan pegawai.

2. Motivasi kerja pegawai telah mendapat tanggapan yang kurang mengembirakan bagi perusahaan, karena mayoritas pegawai kurang mengerti dan memahami bahwa pegawai kurang motivasi dalam pelaksanaan kerjanya secara operasional. Hal tersebut ditandai dengan 92,63% dari pegawai kurang mengerti dan memahami mengenai kondisi motivasi pegawai. Namun masih terbuka lebar kesempatan untuk membangkitkan motivasi kerja pegawai, karena telah ada 73,37% pegawai yang memandang bahwa motivasi kerja pegawai telah berlangsung dengan positif.
3. Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai berdasarkan hasil hitung statistik telah mencapai 70,43% dan 29,57% merupakan faktor lain tidak termasuk dalam penelitian ini. Kondisi demikian memberikan bukti bahwa penempatan pegawai sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di perusahaan.

## 5.2. Saran-Saran

1. Implementasi penempatan pegawai pada perusahaan harus dilakukan secara tertib dan teratur yaitu dengan memperhatikan prinsip penempatan pegawai yang meliputi kinerja pegawai, keahlian pegawai, pengalaman kerja pegawai, kemampuan penyesuaian dengan kebijakan, dan kepercayaan terhadap kemampuan kerja. Setiap penempatan pegawai, sebaiknya disertai dengan pemberian bimbingan dan pengarahan yang obyeknya sebagai berikut:

- a. Pegawai baru diberikan pengetahuan, pengertian, dan pemahaman mengenai sistem kerja, prosedur kerja, dan tata kerja dalam melaksanakan pekerjaan secara operasional.
- b. Pegawai yang mendapat tugas baru agar memiliki keterampilan untuk pekerjaan dengan tugas baru, sehingga sebelum melaksanakan tugas barunya, terlebih dahulu diberikan pelatihan keterampilan untuk bidang tugasnya.
- c. Pegawai yang harus melaksanakan peraturan atau kebijakan baru, baik perpajakan, perijinan, ketenagakerjaan dan lain-lain yang harus diketahui, dimengerti, dan dipahami pegawai yang ditugaskan dalam bidangnya.
- d. Pegawai yang harus menggunakan alat dan bahan kerja baru karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, maka terlebih dahulu Pegawai tersebut diberikan kesempatan pelatihan secara praktis agar mampu memanfaatkan alat dan bahan kerjanya.
- e. Pegawai yang akan menduduki jabatan baru, karena perpindahan jabatan atau rotasi dan peningkatan jabatan atau promosi merupakan program pembinaan pegawai, maka untuk menduduki jabatan baru harus disertai dengan kemampuan kerja, maka pegawai yang akan menduduki jabatan baru sebaiknya diikuti sertakan dalam pelatihan untuk menduduki jabatan yang baru tersebut.
- f. Pegawai yang telah mengalami kejenuhan dalam bekerja, maka secara periodik diberikan penyegaran dalam bentuk diklat/kursus, seminar, lokakarya, sosialisasi, represing atau pemberian motivasi

dalam bentuk lainnya dengan tujuan untuk mengembalikan kesegaran dalam bekerja.

2. Dilakukan pembinaan dan pemeliharaan dengan intensitas yang tinggi, baik pemberian motivasi dalam bentuk material maupun non material. Namun pemberian motivasi pegawai, akan lebih bermanfaat dengan memberikan motivasi dengan non material, baik pengakuan, maupun penghargaan dengan cara memberikan pekerjaan tambahan, misalnya: ada lembur.
3. Implementasi penempatan pegawai masih perlu ditingkatkan dengan cara memperhatikan berbagai kelemahan dalam penempatan pegawai antara lain: kinerja pegawai, keahlian pegawai, dan pengalaman kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aitimo, Gorda Joanic. 2010. *Practical Human Resources Management*. Journal Business Internasional. Lagos: Malthouse Press. <http://ol.gov/elaws/aso/drugfree/screen.asp>. June 30, 2010
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2011. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi III*. Jakarta; Rineka Cipta.
- Attitude of US Purchasing Managers Toward Industrial Products Manufactured in selected European Nations (2012: 16). *Journal of International Business Studies*. 43,81-90. [http://www.marketperspective.org/mad\\_ras.clocky.article-10/v29-f/7099.1726/ugn.html](http://www.marketperspective.org/mad_ras.clocky.article-10/v29-f/7099.1726/ugn.html).
- Blanchard, Bernard M. dan Bruce J. Avolio. 2009. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage: Thousand Oaks. [http://books.google.co.id/books?id=z3BOVYKIC&printsec=frontcover&dq=Dubinsky,+Yammarino,+Jolson&source=gbs\\_similarbooks\\_r&cad=2#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.co.id/books?id=z3BOVYKIC&printsec=frontcover&dq=Dubinsky,+Yammarino,+Jolson&source=gbs_similarbooks_r&cad=2#v=onepage&q=&f=false)
- Bunga Amelia Rosita. 2010. *Hubungan Penempatan Pegawai pada Proyek "Sejuta Lubang Biopori" dengan Motivasi Kerja Pegawai di Lembaga Pengabdian Masyarakat Universitas Padjadjaran*. Thesis. Universitas Padjadjaran.
- Commming, Theirz J.H. Sesty C.L., Fritz T.H. Gazperz. 2008. *The Effect Pleacement for Motivating Human Reseoruce Management*. NY: Communicated Publish. (Wokrking Paper) No. 92-4. Madison, WI: A.C. Nielsen Center for Marketing Research.
- Correy, Meryta Fritzy. 2010. *Total Quality Management. Quality Planning and Analisis in the Public Administration*. *Journal International Marketing and Business*. Vol. 7<sup>rd</sup> ed. XIV/2006. McGrawa-Hill-New York. <http://www.markbu.ac.id/~cresearch/journaldir.ph?html-533-65891>.

- Davis, & Newstroom. 2009. The Process of Cross Cultural Innovation dan Motivation (Positive Negative and Neutral Factors). [http://202.155.90/corporate\\_actions/new-info.jsx/human-report/01-information.tract/lscropt/lmt](http://202.155.90/corporate_actions/new-info.jsx/human-report/01-information.tract/lscropt/lmt).
- Eilon Dreyfakct. Productivity Study In a Chemical Plant. Bulletin Vol .XL No. XI/VI/MMXI.
- F. Sikula. 2011. *Personnel Administration and Human Resources Management*. New York: A Willey Trans Edition, by John Willey Sons Inc. Journal Social Sciences. November 2009. Ed. III. Vol.17/XI/2009. No.29, p. 14.
- Filley, Gorrry Jose. 2009. *Attitude of US Purchasing Managers Toward Industrial Products Manufactured in Selected European Nasions*. Journal of International Business Studies. 43,81-90. [http://www.marketperspective.org/mad\\_ras.clocky.article-10/v29-f/7099.1726/ugn.html](http://www.marketperspective.org/mad_ras.clocky.article-10/v29-f/7099.1726/ugn.html).
- Franklin and Pagan. 2006. *Organzation Culture an Explanation for Employee Discipline Practices. Review or Public Personnel Administration*. *Personnel Journal*, March, 2006. Vol.XV/MMCMVI
- Geoege, Moore & Gareth R. Jones. 2011. Motivation and Personality. <http://www.idx.co./mainmenu/emiten/CompanyProfile/SubmittedOffline/tabid/7234-785844/0-65442/lang/id-ID/language/id-ID/Default.aspx.lmt>.
- Handyaningrat, Soewarno. 2009. *Prinsip Manajemen. Dasar Teori dan Praktek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hart, D.K. dan Scott. W.G. 2010. *Organizational Behavior. Manager Behavior, Performance, and Effectiveness*. The Optimal Image of Man for System Theory. *Acaddemy of Management Journal*. No. 15, 2010, p. 277.
- Hasibuan, Malayu S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Suad Husnan. 2009. *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi Ketujuh. Yogyakarta: BPFPE.
- Komaruddin. 2011. *Ensiklopedi Menejemen*. Jakarta: Bumi Aksara

- Lembaga Administrasi Negara RI. 2003. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jilid III. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Lubis, S. K. 2002. *Prinsip Pengawasan Dalam Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Manullang, M. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta: Gajah Mada Press.
- Mardiasmo. 2010. *Administrasi Otonomi Daerah. Manajemen Keuangan Pusat dan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, Robert. L and Jackson, John H. 2009. *Human Resource Management*. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi III. Terjemahan, Diana Agelica. Jakarta: Salemba Empat
- Mitchel, T. R. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (terjemahan. Sedarmayanti). Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi-Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Moody, R. and Pesut, Frankly Stonery. 2010. *Quality Planning and Analisis in the Public Administration . Journal International Marketing and Business*. Vol. 3<sup>rd</sup> ed. XIV/2006. McGrawa-Hill-New York. <http://www.markbu.ac.id/~cresearch/journaldir.ph?html-533-3764>.
- Moekijat. 2011. *Pengembangan Pegawai*. Jakarta: Intermedia.
- Muhammad, Riansyah. 2009. *Sistem Informasi Manajemen. Pranata Management Record*. Jakarta: Haji Masagung.
- Musanef. 2010. *Administrasi Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Intermedia.
- Mondy. *Employee Benefit News*. New York: A Willey by <http://www.ol.gov/elaws/aso/drugfree/drugs.screen.asp>. March, 2012.
- Nitisemito, Alex S. 2011. *Manajemen Personalialia. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nord, Walter R. 2012. *Concept and Controversy in Organizational Behavior*. Pacific Palisades. Calofornia: Good Year. \*\*Quis

- Cutoeit Ipos Cutodes? Who is to Guard the Guards Theselves?”,  
ABCD Conference-Europe.  
[http://www.worldbank.org/jtstup.cost.prenships.hmt\\_jjeconit.477-872](http://www.worldbank.org/jtstup.cost.prenships.hmt_jjeconit.477-872): 109-Vol.78001
- Ravianto, Agustatius. 2006. *Manajemen Operasi. Pengendalian Internal Sumber Daya. Produktivitas Kerja Perusahaan*. Yogyakarta: BP-FE GAMA
- Raymond (2009: 865) Journal Marketing Management. *Employee Benefit News*. Vol. VII. Number 19/XII. Serial Nineteen Edition. Free Publish. New York: A Willey by  
<http://www.ol.gov/elaws/aso/drugfree/drugs.screen.asp>.
- J. Stone. 2008. *Employee Benefit News*. New York: A Willey by  
<http://www.ol.gov/elaws/aso/drugfree/drugs.screen.asp>. Diakses, 29 Nopember 2012.
- J. Stone . 2011. Journal Marketing Management. *Employee Benefit News*. Vol. VII. Number 19/XII. Serial Nineteen Edition. Free Publish. New York: A Willey by  
<http://www.ol.gov/elaws/aso/drugfree/drugs.screen.asp>.
- Mondy. *Employee Benefit News*. New York: A Willey by  
<http://www.ol.gov/elaws/aso/drugfree/drugs.screen.asp>. March, 2012.
- Ranupandoyo, Husnan. 2010. *Manajemen Personalia, Teori dan Praktek Bagi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Besar dan Kecil*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Ruky, M. Firmansyah. 2010. *Total Quality Management. Manajemen Operasi dalam Industri*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sadarjoen, Tiwi Sawitri. 2011. *Psikologi Industri. Penapan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Humaniora. Vol. 12/ISSN. Tahun MMXI/. Bandung: LPE Universitas Padjadjaran.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Kepegawaian. Kinerja Pegawai Era Globalisasi dan Pasar Bebas*. Jakarta: Intermedia.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Strategis. Total Quality Management*. Jakarta: Haji Masagung.

- Singarimbun, Masri. 2009. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2009. *Produktivitas. Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis. (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman. 2010. *Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pejabat Fungsional Pustakawan pada Balai Penelitian dan Pengembangan Sumber Penyakit Dari Binatang, Departemen Kesehatan R.I.* (Skripsi Unpad 2010).
- Sutadi, Ari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi VII. Jakarta: Intermedia.
- Tarsim, Triyana Putra. 2009. *Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja Pusat Penelitian Fisika-LIPI di Bandung*. (Skripsi Unpad 2010).
- Thariska R. Vherensia. 2010. Hubungan Antara Penempatan Kerja Karyawan Bandara Husein Sastranegara dan Motivasi kerja Karyawan. Skripsi, Universitas Katholik Parahiyangan.
- Umar, Husein. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Tinjauan Dalam Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Plunkett. 2008. Attitude of US Purchasing Managers Toward Industrial Products Manufactured in Selected European Nations. *Journal of International Business Studies*. 43,81-90. [http://www.marketperspective.org/mad\\_ras.clocky.article-10/v29-f/7099.1726/ugn.html](http://www.marketperspective.org/mad_ras.clocky.article-10/v29-f/7099.1726/ugn.html).
- Wayne Drozt Riztepius Atiomo. A. C. 2010. *Practical Human Resources Management*. Lagos: Malthouse Press. <http://.ol.gov/elaws/aso/drugfree/screen.asp>. June 30, 2012.
- Yarce. Mario Crasy. 2012. *Journal Public Administration Internasional* dengan judul *Public Personnel Administration. Personnel. Journal*, March, 2012. Ed. 34<sup>th</sup> Vol.XV/MMXI