

# Jurnal

# Teropong Aspirasi Politik Islam

# TAPIS

Sigit Setioko  
DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN  
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI

Muh. Ide Apurines, Muradi, Dede Sri Kartini  
PRAKTIK PEMERINTAHAN PADA  
KESULTANAN BUTON  
TAHUN 1540-1960 MASEHI

Yanyan Mochamad Yani & Elnovani Lusiana  
SOFT POWER DAN SOFT DIPLOMACY

Yohana Apaut, Arry Bainus, Dede Sri Kartini  
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PERILAKU MEMILIH PEMULA PADA  
PEMILIHAN KEPALA DAERAH  
KABUPATEN NGADA TAHUN 2015

Zainal  
INTERGOVERNMENTAL RELATIONS  
DALAM PEMBEBERIAN KONSESI HUTAN  
TANAMAN INDUSTRI DI PROVINSI RIAU

Audi Muh. Dzul Fadli, Koneyni Rusba,  
Indrawan Tobarasi  
KEMENANGAN PEJABATAN DALAM  
KONTESTASI PILKADA SERENTAK 2018  
DITINJAU DARI PERSPEKTIF POWERCUBE

Triono, Dede Sri Kartini, Affan Sulaeman  
MILITANSI KADER PKS DALAM PEMENANGAN  
POLITIK PADA PEMILU LEGISLATIF 2009  
DAN 2014 DI LAMPUNG

Elnovani Lusiana, Lukiyati Komula, Rully Khairul Anwar  
SAHABAT MUSEUM KONFERENSI ASIA  
AFRIKA (SMKAA) AKTIVITAS DIPLOMASI  
PUBLIK KEMENTERIAN LUAR NEGERI RI  
MELALUI PENGEMBANGAN  
KOMUNITAS & PARTISIPASI PUBLIK

*Diterbitkan Oleh :*

PRODI PEMIKIRAN POLITIK ISLAM  
FAKULTAS USULUDDIN DAN STUDI AGAMA  
UIN RADEN INTAN LAMPUNG

## DAFTAR ISI

ISSN: 0216-4396

<b>Sigit Setioko</b> DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI.....	1-19
<b>Muh. Ide Apurines, Muradi, Dede Sri Kartini</b> PRAKTIK PEMERINTAHAN PADA KESULTANAN BUTON TAHUN 1540-1960 MASEHI.....	20-47
<b>Yanyan Mochamad Yani &amp; Elnovani Lusiana</b> SOFT POWER DAN SOFT DIPLOMACY.....	48-65
<b>Yohana Apaut, Arry Bainus, Dede Sri Kartini</b> FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU MEMILIH PEMULA PADA PEMILIHAN KEPALA DAERAH KABUPATEN NGADA TAHUN 2015.....	66-91
<b>Zainal</b> <i>INTERGOVERNMENTAL RELATIONS</i> DALAM PEMBERIAN KONSESI HUTAN TANAMAN INDUSTRI DI PROVINSI RIAU.....	92-114
<b>Andi Muh. Dzul Fadli, Komeyni Rusba, Indrawan Tobarasi</b> KEMENANGAN PETAHANA DALAM KONTESTASI PILKADA SERENTAK 2018: DITINJAU DARI PERSPEKTIF <i>POWERCUBE</i> .....	115-139
<b>Triono, Dede Sri Kartini, Affan Sulaeman</b> MILITANSI KADER PKS DALAM PEMENANGAN POLITIK PADA PEMILU LEGISLATIF 2009 DAN 2014 DI LAMPUNG.....	140-164

**Elnovani Lusiana, Lukiati Komala, Rully Khairul Anwar**  
SAHABAT MUSEUM KONFERENSI ASIA  
AFRIKA(SMKAA) AKTIVITAS DIPLOMASI  
PUBLIK KEMENTERIAN LUAR NEGERI RI  
MELALUI PENGEMBANGAN  
KOMUNITAS&PARTISIPASI PUBLIK ..... 165-179

**TAPIs**

**(Teropong Aspirasi Politik Islam)  
Vol.14 No.02 Juli-Desember 2018**

**Penerbit:  
Prodi Pemikiran Politik Islam  
Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama  
UIN RADEN INTAN LAMPUNG**

**Penanggungjawab:  
Asriani**

**Pimpinan Redaksi:  
Nadirsah Hawari**

**Editor**  
Amaludin Lamani  
Ramadhan Habibi  
Usman Jakfar  
Pirngadi  
Triono

**Sekretariat**  
Tin Amalia Fitri

**Design Grafis:**  
Ambar Dwi Prasekti

## KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah dan segala yang ada di langit dan bumi. Salawat dan salam semoga selalu tercurah kepada baginda Rasulullah saw, para sahabat, dan semua pengikutnya ila yaumil akhir.

Kembali Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam (TAPIs) hadir dihadapan para pembaca, *reviewer*, dan para peneliti budiman untuk edidi kedua bulan Juli-Desember tahun 2018 yang diterbitkan oleh Prodi Pemikiran Politik Islam Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama UIN Raden Intan Lampung. Pada edisi kali ini (Volume 14. No.2 Juli-Desember 2018) ada beberapa tema menarik diantaranya tentang Praktik Pemerintahan Pada Kesultanan Buton, *Soft Diplomacy*, Perilaku Pemilih Pemula, Intergovermental Relations, Kemenangan Petahan Dalam Pilkada 2018, Militansi Kader PKS, dan Aktivitas Diplomasi Publik.

Akhirnya, segala masukan dan kritikan yang bersifat membangun sangat kami nantikan dari para kontributor dan pembaca yang budiman agar jurnal ini makin sempurna.

## **DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI**

**Sigit Setioko**

Dosen Tetap pada STISIPOL Dharma Wacana Metro  
e-mail:sigitkotametro@gmail.com

### **Abstrak**

Sebagian tenaga honorer di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Lampung Tengah masih ada yang belum datang/pulang kerja tepat waktu ataupun keluar kantor tanpa alasan dinas, motivasi kerja mereka belum optimal karena insentif yang rendah serta ketidakpastian nasib status menjadi pegawai negeri. Inisiatif kerja juga masih kurang, termasuk ketelitian, kecermatan, dan keseriusan kerja seperti masih menunda penyelesaian pekerjaan. Permasalahan dalam tulisan ini adalah: Bagaimanakah dinamika kepegawaian dalam kaitannya mendukung efektivitas kerja tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah? Untuk menjawab persoalan tersebut digunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif. Simpulan dan saran penelitian yaitu: (1) Peningkatan implementasi disiplin jam/hari kerja ditujukan tidak terbatas terhadap pegawai honorer, tetapi peningkatan kemampuan adaptasi jam dan hari kerja tersebut juga diberlakukan kepada pegawai negeri. (2) Untuk meningkatkan kemampuan bersaing dilakukan kegiatan atau kebijakan motivasi secara berimbang, baik dari aspek materiil maupun spiritual. (3) Untuk meningkatkan produktivitas kerja dilakukan berbagai kegiatan kecakapan kerja bagi tenaga honorer yang baru, seperti kegiatan orientasi kerja, pendampingan kerja, pendidikan dan pelatihan. (4) Optimalisasi kemampuan kerja dilakukan dengan peningkatan gaji/insentif bagi tenaga honorer serta rekrutmen dilakukan terhadap calon pegawai berbakat. (5) Potensi konflik diantara sesama pegawai honorer ditekan dengan pemberian tugas dan pekerjaan yang adil atau merata sehingga mencegah terjadinya kecemburuan kerja.

**Kata Kunci: Efektivitas, Optimalisasi, Motivasi Kerja**

### **Pendahuluan**

Kualitas dan kuantitas pegawai berperan penting bagi terselenggaranya urusan-urusan pemerintahan secara baik. Terlebih pada era reformasi yang ditandai dengan publik yang kritis maka pegawai di lingkungan pemerintahan tersebut dituntut lebih profesional. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 mengatur jenis, kedudukan, hak dan kewajiban serta pelaksanaan manajemen pegawai negeri termasuk di dalamnya mengatur tentang pegawai honorer. Dalam Pasal 2 ayat (3) disebutkan bahwa di samping pegawai negeri, pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap.

Pegawai tidak tetap adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Akan tetapi pegawai tidak tetap ini tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri sipil. Penamaan pegawai tidak tetap mempunyai arti sebagai pegawai di luar Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pegawai lainnya (tenaga kerja), dimana merupakan salah satu bentuk antisipasi pemerintah terhadap banyaknya kebutuhan pegawai namun dibatasi oleh dana APBN/APBD dalam penggajiannya.<sup>1</sup>

Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Lampung Tengah sebagai pelaksana operasional tiap program kerja, dituntut memiliki kemampuan kerja yang tinggi. Pekerjaan yang diemban tenaga honorer yang ada di Sekretariat DPRD tersebut ternyata belum dapat terlaksana secara optimal, antara lain karena tenaga honorer yang penghasilannya kecil tapi pada saat yang sama memiliki beban kerja sama dengan ASN. Hal ini menyebabkan tenaga honorer kurang memiliki semangat dan kurang bersungguh-sungguh untuk bekerja. Motivasi kerja yang belum maksimal tersebut pada akhirnya mengganggu budaya kerja yang ada di lingkungannya bekerja.

---

<sup>1</sup>Hartini, Sri dkk, 2008, *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Jakarta, Sinar Grafika. Hal. 37.

## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

Berdasarkan pra-survei diketahui sejumlah gejala, yaitu pertama, disiplin tenaga honorer masih rendah. Disiplin tenaga honorer yang masih rendah ini terlihat dari kenyataan sehari-hari dimana ada sebagian tenaga honorer yang kerap datang terlambat dan pulang lebih cepat, serta kebiasaan keluar pada jam kerja tanpa ada keterangan sehingga ketika dibutuhkan tidak ada di tempat sehingga mengganggu kelancaran tugas di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah.

Kedua, prestasi kerja relatif kurang baik. Misalnya disiplin kerja, kreativitas, semangat, motivasi, dan gairah kerja tenaga honorer belum terlihat ada peningkatan. Hal ini disebabkan tenaga honorer merasa status kerjanya di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah masih belum jelas apakah akan selamanya menjadi tenaga honorer atau akan diangkat menjadi ASN.

Ketiga, tanggung jawab tenaga honorer rendah, yaitu ditandai dengan masih ada yang menunda-nunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, serta tingkat ketelitian dan kecermatan belum optimal. Akhirnya, terkesan bekerjanya setengah hati dan kurang memaksimalkan segala kemampuan yang ada dalam dirinya. Hal ini disebabkan karena tenaga honorer sering menunggu perintah untuk melakukan pekerjaannya, sehingga kurang inisiatif untuk melakukan pekerjaan, meskipun tanpa adanya perintah mereka tahu apa yang harus dikerjakannya.

Tenaga honorer bekerja dengan sungguh-sungguh apabila ada perintah dan diawasi oleh atasan. Hal tersebut didasari belum terasahnya kebiasaan untuk menghidupkan sisi kreatif dan inovasinya terhadap tugas-tugas yang ada. Loyalitas antar pegawai juga belum kuat. Jika sudah mengerjakan satu pekerjaan maka sebagian tidak mau membantu tugas rekan yang lainnya agar cepat selesai. Hal ini muncul karena mereka beranggapan mereka sudah dibagi tugasnya masing-masing, sehingga loyalitas dengan sesama rekan kerja masih kurang.

Beberapa masalah di atas pada akhirnya membuat organisasi pemerintahan khususnya di sekretariat DPRD tersebut belum dapat mencapai efektivitas kerja secara optimal. Permasalahannya adalah pencapaian efektivitas kerja bukan tanpa pengaruh lingkungan,



## Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....

melainkan banyak aspek yang terkait di dalamnya. Salah satunya berhubungan dengan aspek pegawai, sebagaimana terlihat dari 4 (empat) aspek gejala kerja tenaga honorer di atas. Beberapa aspek pegawai yang terkait dengan pencapaian efektivitas kerja:<sup>2</sup> kemampuan menyesuaikan diri; kepuasan kerja; kemampuan berkompetisi/bersaing; dan pencapaian sumber daya. Maka penulis ingin meneliti bagaimana dinamika aspek-aspek kepegawaian tersebut dalam upaya mendukung pencapaian efektivitas kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan yang ada dirumuskan: “Bagaimanakah dinamika kepegawaian dalam kaitannya mendukung efektivitas kerja tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah?”

### Metode

Penelitian ini merupakan tipe deskriptif kualitatif sebagaimana dimaksud Faisal<sup>3</sup>, yaitu dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi dinamika aspek-aspek kepegawaian yang mendukung efektivitas kerja tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah, yaitu difokuskan terhadap aspek-aspek berikut kemampuan adaptasi, kemampuan bersaing, produktivitas kerja, kemampuan kerja, serta pengelolaan dinamika konflik. Data dikumpulkan melalui teknik-teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, selanjutnya dianalisis sebagaimana Miles dan Huberman dalam Sugiyono,<sup>4</sup> yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik simpulan.

### Pembahasan

Pasal 1 butir ke satu Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi CPNS dijelaskan bahwa tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh

---

<sup>2</sup>Steers, Richard M, 2005, *Manajemen Perusahaan*, Jakarta, Gramedia. Hal. 192.

<sup>3</sup>Faisal, Sanafiah, 2002, *Format-Format Penelitian Sosial*, Jakarta, Raja Grafindo. Hal. 20.

<sup>4</sup>Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif*, Bandung, Alfa Beta. Hal. 247-252.

## Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....

pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban APBN/APBD. Istilah tenaga honorer Non APBN/APBD adalah pegawai tidak tetap yang bekerja dan mengabdikan hidupnya menjadi aparatur pemerintah yang pembiayaan gajinya tidak di danai oleh APBN/APBD tapi dibayar berdasarkan keikhlasan para pegawai negeri yang dibantunya ataupun dana operasional instansi tersebut yang besar pembayarannya tidak menentu dan relatif lebih kecil dari standar upah minimum baik regional ataupun kabupaten/kota.<sup>5</sup> Itulah pegawai honorer yang dimaksud dalam tulisan ini.

Adapun dalam artikel ini, kata efektif mengacu kepada rentang tercapai-tidaknya tujuan dari suatu kegiatan. Istilah rentang tersebut berarti makin mendekati tujuan maka makin efektif, sebaliknya bila hasil akhir kenyataannya kian jauh dari tujuan berarti efektivitasnya kian kurang tercapai. Apalagi konsep tujuan merupakan sesuatu konsep yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga efektivitas terkait dengan jarak kedekatan hasil akhir dengan tujuan semula.

Dalam kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Menurut Handoko,<sup>6</sup> efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktifitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil akibat sesuai yang dikehendaki. Jadi efektivitas kerja menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Variabel tujuan dalam pengertian efektivitas tersebut juga selaras dengan target. Efektivitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang telah terlebih dahulu ditentukan oleh organisasi, apakah target yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak.

---

<sup>5</sup>Hartini, Sri dkk, 2008, *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Jakarta, Sinar Grafika. Hal. 39.

<sup>6</sup>Handoko, Tani, 2003, *Teori Efektivitas Dalam Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press. Hal. 7.

## Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....

Salah satu aspek efektivitas yaitu terkait dengan waktu, artinya efektif-tidaknya suatu hal diukur dari ketepatan penyelesaian hal tersebut dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi akan dikatakan makin efektif kalau hal tersebut berhasil dituntaskan tepat waktu. Abdurahmat,<sup>7</sup> mengemukakan efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya seperti yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendapat Georgopolous dan Tannenbaum,<sup>8</sup> efektivitas kerja yaitu penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan.

Selain waktu, efektivitas juga terkait dengan aspek kuantitas dan kualitas. Hidayat,<sup>9</sup> menjelaskan efektifitas kerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Di mana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya. Target kuantitas, target kualitas, dan target waktu dalam hal ini berarti merupakan 3 (tiga) aspek dalam pengukuran efektivitas kerja. Indikator efektivitas juga dapat dilakukan melalui penghitungan input dengan output. Saksono,<sup>10</sup> menulis bahwa efektivitas kerja adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input pekerjaan yang telah dilakukan“. Input dapat berwujud sumber daya seperti personil, sarana dan prasarana. Makin sesuai output yang dihasilkan dengan input yang digunakan maka dapat dikatakan lebih efektif.

Adapun Steers,<sup>11</sup> menulis sejumlah aspek kepegawaian terkait dengan pencapaian efektivitas secara umum. Menurutnya, aspek-aspek efektivitas kerja meliputi kemampuan adaptasi, kemampuan bersaing, kepuasan kerja, dan pencapaian sumber daya. Adapun

---

<sup>7</sup>Abdurahmat, 2003, *Dalam Hubungan Dengan Konsep Pembangunan Daerah*, Jakarta, Media Tama. Hal. 92.

<sup>8</sup>Georgopolous dan Tannenbaum, 2005, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta, Rineke Cipta. Hal. 51.

<sup>9</sup>Hidayat, 2006, *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press. Hal. 27.

<sup>10</sup>Saksono, Prasetyo Budi, 2004, *Dalam Menuju SDM Berdaya*, Jakarta, Bumi Aksara. Hal. 19.

<sup>11</sup>Steers, Richard M, 2005, *Manajemen Perusahaan*, Jakarta, Gramedia.

faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja menurutnya yaitu kemampuan kerja, keterampilan kerja, ketersediaan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan tugas, dan disiplin kerja. Steers juga mengutip Duncan, ukuran-ukuran efektivitas: adanya produktivitas kerja yang tinggi, kemampuan adaptasi, dan pengelolaan dinamika konflik atau tidak adanya ketegangan dalam organisasi.

Dalam tulisan ini, aspek-aspek kepegawaian yang akan dibahas terkait dengan efektivitas kerja yaitu kemampuan adaptasi, kemampuan bersaing, produktivitas kerja, kemampuan kerja, dan pengelolaan dinamika konflik.

### **1. Kemampuan Adaptasi**

Penyesuaian diri berarti tentang cara, yaitu bagaimana suatu pihak melakukan reaksi atas fakta situasi eksternal atau di luar dirinya.<sup>12</sup> Lingkungan luar dirinya memiliki aksi-aksi tertentu yang berhubungan dengan diri pegawai sehingga pegawai yang bersangkutan akan bereaksi. Tujuan adaptasi dalam lingkungan kerja yaitu untuk mengubah perilaku pegawai agar lebih sesuai dengan lingkungan kerja.<sup>13</sup> Lingkungan kerja pelayanan publik seperti melawan praktik Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN).

Kemampuan adaptif ditunjukkan oleh adanya pengendalian diri.<sup>14</sup> Yaitu orang mengatur antara impuls-impuls, pikiran-pikiran, kebiasaan-kebiasaan, emosi-emosi dan tingkah laku pribadi dengan prinsip-prinsip atau tuntutan-tuntutan yang ditujukan kepada dirinya. Kemampuan adaptasi juga ditunjukkan dari kemampuan dan kecepatannya dalam memahami tata kerja, arah kerja, jenis fasilitas kerja yang digunakan, serta adanya pencapaian prestasi. Sebagai bagian instansi pemerintahan, Sekretariat DPRD Lampung Tengah

---

<sup>12</sup>Semiun, Yustinus, 2006, *Kesehatan Mental I: Pandangan Umum Mengenai Penyesuaian diri dan Kesehatan Mental serta Teori-Teori yang Terkait*. Yogyakarta, Kasinius. Hal. 37.

<sup>13</sup>Fahmy, 1982. *Penyesuaian Diri, Pengertian Dan Peranannya Dalam Kesehatan Mental*. Jakarta, Bulan Bintang. Hal. 14.

<sup>14</sup>Op.cit. Hal. 42.

## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

juga memiliki ketentuan jam dan hari kerja sebagaimana diatur Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk peraturan pelaksanaannya seperti Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai honorer juga termasuk diwajibkan kerja 37 jam 30 menit per minggu, 5 hari/minggu. Semua pegawai di sekretariat wajib masuk kerja pukul 7 pagi sampai dengan 15.30 WIB (Senin-Kamis), serta 07.00 sampai 11 siang (Jumat). Ketentuan jam dan hari kerja di atas dalam kajian mengenai kemampuan adaptasi pegawai ini merupakan suatu “aksi” dari Sekretariat DPRD Lampung Tengah sebagai suatu lingkungan kerja. Adapun taat atau tidaknya pegawai terhadap peraturan tentang salah satu aspek disiplin kerja tersebut merupakan reaksi terhadap aksi instansi.

Sebagian besar tenaga kerja honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah telah mentaati seluruh aturan dan tata tertib yang berlaku. Aturan kantor yang kadang kala dilanggar yaitu disiplin kerja seperti datang terlambat, berarti tidak sesuai dengan ketentuan jam masuk kerja. Begitu pula sebagian kecil tenaga honorer pernah pulang kerja sebelum waktunya. Selain jam kerja, informan juga menjelaskan masih ada juga pegawai negeri maupun tenaga honorer yang beberapa kali tidak masuk kerja tanpa ijin maupun tanpa alasan yang jelas.

Berdasarkan uraian tersebut kemampuan adaptasi lingkungan kerja tenaga honorer belum optimal. Hal itu dikonfirmasi dari masih adanya sejumlah pelanggaran jam dan hari kerja. Padahal Sekretariat DPRD sebagai lingkungan kerja pemerintahan telah menggaris peraturan jam dan hari kerja demi terlaksananya pelayanan publik secara baik. Pengendalian diri mereka berarti belum baik seperti masih memiliki pikiran-pikiran, kebiasaan-kebiasaan, atau tingkah laku sebagaimana belum kerja di lingkungan instansi publik.

Penelitian tidak menemukan pegawai honorer melakukan praktik KKN ataupun yang terkait dengan sikap atau perilaku minor ketika melayani publik. Lingkungan pemerintah dituntut melakukan pelayanan publik secara profesional dimana pegawai honorer

## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

umumnya belum dengan baik beradaptasi untuk masalah jam atau hari kerja, tetapi tidak melawan tuntutan lingkungan kerja yang bebas KKN dan seterusnya. Adaptasi lingkungan maupun budaya kerja dari para pegawai honorer pada umumnya sudah baik. Data penelitian mengonfirmasikan bahwa kalau tenaga honorer ada yang kurang baik dalam kemampuan menyesuaikan diri oleh karena yang bersangkutan masih relatif baru sebagai tenaga honorer. Penelitian menunjukkan bahwa tenaga honorer yang masih baru umumnya memang masih kelihatan canggung ataupun masih pilih-pilih teman. Informan juga mengatakan sebagian mereka yang baru terlihat sungkan, seperti masing-masing asing dengan lingkungan kerjanya yang baru. Berarti konsentrasi pegawai baru terhadap disiplin waktu kerja masih kalah dengan besarnya perhatian mereka terhadap adaptasi lingkungan fisik dan teman kantor.

Dengan demikian terkonfirmasi bahwa adanya sebagian pelanggaran jam dan hari kerja disebabkan pegawai yang bersangkutan masih relatif baru. Pegawai baru belum terbiasa dengan tuntutan waktu kerja di lingkungan Sekretariat DPRD. Kemampuan menyesuaikan diri di bidang disiplin waktu kerja ini berarti perlu waktu tertentu untuk seterusnya lama-kelamaan para pegawai honorer menjadi terbiasa dengan ketentuan jam dan hari kerja tersebut. Mereka memiliki tantangan meningkatkan kemampuan adaptasi yang baik yaitu mengubah perilaku jam dan hari kerja agar lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja di dunia pemerintahan.

Kecenderungan kesamaan kasus pelanggaran disiplin waktu kerja di berbagai instansi pemerintahan tidak dapat dijadikan dalih untuk tidak melakukan adaptasi. Seperti dijelaskan informan bahwa kemampuan adaptasi terhadap lingkungan aturan kerja dari para pegawai rata-rata sama dengan di berbagai instansi. Di antara pegawai di kantor manapun diyakini ada yang melanggar aturan, jadi tidak hanya terjadi kepada pegawai honorer. Jadi bukan cari-cari alasan, tetapi perhatian yang dapat dicamkan dari fenomena tersebut adalah tidak terbatas terhadap pegawai honorer, tetapi peningkatan kemampuan adaptasi jam dan hari kerja juga diberlakukan kepada semua jenis pegawai.

## **2. Kemampuan Bersaing**

Apabila para pegawai memiliki kemampuan bersaing, maka akan dicapai efektivitas kerja. Sebab, di dalamnya terkandung adanya usaha dan tekad pegawai yang ingin maju atau menjadi lebih baik. Hal ini berbeda dengan pegawai yang hanya menjalankan pekerjaan sebatas sebagai rutinitas saja. Keahlian-keahlian pegawai yang diperlukan agar memiliki kemampuan yang baik untuk bersaing secara sehat yaitu: menjadi pendengar yang baik, mudah bergaul, serta komunikasi dan koordinasi kerja lancar; kemampuan kerja dalam tim (*team work*); melek teknologi; kemampuan mengatasi krisis, tantangan, masalah-masalah pekerjaan; serta manajemen waktu secara baik.

Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan bersaing tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah. Informan umumnya menilai tenaga honorer tersebut belum terlihat kuatnya usaha dan tekad mereka untuk maju ataupun menjadi lebih baik. Hal tersebut terlihat dari pekerjaan yang dilaksanakan secara monoton seperti tanpa semangat melakukan yang terbaik, asalkan tugas sudah selesai. Tenaga honorer umumnya melaksanakan pekerjaan sebatas sebagai rutinitas sehari-hari, berjalan apa adanya. Sebagian besar tenaga honorer dinilai informan belum dapat mengatur waktu secara baik. Manajemen waktu yang baik misalnya terlihat dari kepatuhan terhadap ketentuan disiplin jam/hari kerja pegawai. Hal tersebut dikonfirmasi dari masih banyaknya pegawai termasuk di dalamnya tenaga honorer yang seringkali datang terlambat, pulang kerja lebih awal, ataupun sering tidak masuk kerja.

Informan dari tenaga honorer ada yang mengaku bahwa dia sering telat masuk kerja oleh karena hanya ikut-ikutan. Dia mengaku sebenarnya dapat datang tepat waktu di kantor, akan tetapi dilihatnya jam 7 pagi memang kantor masih sepi. Dengan demikian diketahui bahwa aspek manajemen waktu yang tampak kurang tersebut ternyata tidak selamanya bernilai netral bahwa yang bersangkutan benar-benar gagal mengatur waktu. Padahal yang tampak bermasalah dalam manajemen waktu tersebut hanya karena ikut-ikutan.

## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

Selanjutnya seorang ibu tenaga honorer menjelaskan sebagai berikut:

“Ya mohon maaf aja pak kalau belum bisa datang tepat waktu, apalagi disuruh datang di kantor jam 7 pagi. Biasa kalau jam segitu ibu-ibu seperti saya masih di rumah sedang bersiap-siap ke kantor, jadi belum berangkat. Itu pun sudah bagus lho pak kalau beres-beres inilah itulah di rumah sudah kelar. Belum lagi saya ini sambil ngantor masih harus ngampirin anak yang tahun ini mulai masuk sekolah TK”.

Jadi selain faktor terbawa lingkungan, maka pegawai honorer dari seorang ibu juga dapat memperluas penjelasan dari manajemen waktu mereka yang masih belum tertib dan disiplin. Faktor ibu-ibu dengan segala tugas dan kewajibannya di rumah, di mana sejak dini hari wajib beres-beres rumah seperti menyapu, mencuci, masak, dan seterusnya maka memang seperti tidak mungkin mereka dapat tepat waktu tiba di kantor. Bukan berarti indikasi kemampuan kompetitif tersebut sama sekali kosong. Informan menemukan beberapa tenaga honorer bersemangat menjalankan tugas dan fungsinya, salah satu faktor penyebabnya yaitu mereka ingin mendapatkan dedikasi yang baik dalam bekerja, ingin bisa mendapatkan penilaian yang baik dalam bekerja, di mana semua itu sebagai titik untuk dapat digunakan sebagai modal untuk menjadi pegawai negeri.

Seorang informan menjelaskan: “Malah sering ada tenaga honorer yang asalnya dari desa agak jauh begitu tetapi rajin dia mas. Memang secara penampilannya sederhana seperti dalam berpakaian maupun dalam pergaulan nggak neko-neko. Istilahnya yang model begituan yang justru sering jadi andalan dalam pekerjaan”. Kemampuan bersaing dalam hal ini berarti dapat dilihat dari tenaga honorer yang berasal dari orang kebanyakan di kampung. Mereka kerja mulai dari bawah seperti tenaga honorer yang memiliki komitmen kerja. Salah satu keunggulan atau modal untuk mendukung kemampuan bersaing dalam hal ini yaitu mereka sehari-hari dalam pergaulan dapat secara baik berperan sebagai pendengar yang baik. Model honorer demikian dikenali para informan sebagai pribadi yang apa adanya, tidak suka aneh-aneh.



## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

Tenaga honorer di Sekretariat DPRD ini umumnya familiar dengan teknologi kerja yang diperlukan. Dalam hal ini penting mencatat fakta dari informan bahwa bukan berarti kemampuan teknologi tersebut sudah istimewa, tetapi dikarenakan hanya komputer biasa yang digunakan untuk kerja di kantor, itu juga operasi program yang diperlukan sebatas mikrosoft atau sesekali power point. Dengan demikian, faktor melek teknologi sebagai keahlian yang harus dipunyai untuk bersaing dari para tenaga honorer dapat disebut sudah cukup baik oleh karena memang keterampilan komputer tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan kerja.

Selain itu, kemampuan kompetitif diantara tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah mulai terlihat terutama bila ada insentif yang diberikan, baik insentif karena hasil kerja yang baik maupun insentif kerja lembur. Sungguhpun demikian, tingkat kemampuan bersaing tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah masih dalam batasan wajar atau belum ada yang istimewa, masih biasa-biasa saja. Beberapa keahlian yang diperlukan pegawai untuk meningkatkan kemampan bersaing, belum sepenuhnya terpenuhi.

### **3. Produktivitas kerja**

Produktivitas kerja merupakan hasil kerja, baik hasil secara kuantitas maupun hasil kerja dilihat dari sisi kualitas. Dalam hal ini dilihat capaian hasil kerja dari kedua aspek tersebut dari seorang pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil wawancara mengungkap bahwa hasil kerja tenaga honorer ada yang dapat diterima oleh atasan ada juga yang kadang-kadang perlu dikoreksi lalu dikerjakan ulang. Jadi dari segi kualitas, hasil kerja tenaga honorer tersebut bersifat variatif tidak ada yang mutlak sudah bagus semua atau sebaliknya jelek semua sehingga tidak ada yang diterima pimpinan.

Untuk hasil kerja tenaga honorer kalau yang sudah lama bekerja dan sudah paham dengan pekerjaannya banyak dapat diterima oleh atasan, tapi kalau yang masih baru kadang kala dikembalikan sama atasan untuk dibenahi lagi. Dengan demikian terlihat bahwa hasil

kerja yang kurang berkualitas tersebut banyak berasal dari pegawai yang relatif baru. Salah seorang pimpinan yang menjadi informan menjelaskan bahwa fenomena kurang atau lebihnya kualitas kerja tenaga honorer di atas ada kaitannya dengan daya terima atau daya serap masing-masing pegawai. Tinggal bagaimana tenaga honorer dalam menerima perintah yang diberikan oleh atasan apa petunjuk yang diberikan dapat dimengerti atau tidak.

Selanjutnya produktivitas kerja tenaga honorer di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Lampung Tengah dalam mengerjakan pekerjaan rata-rata dapat menyelesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan meskipun ada juga tenaga honorer yang tidak dapat menyelesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan sering terlambat. Jadi ada yang sudah mengerjakan pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dan juga masih ada juga yang 'molor'.

Informan dari tenaga honorer ada yang mengaku bahkan karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya di kantor maka harus dibawa pulang untuk dikerjakan di rumah. Dalam hal ini, secara kuantitas maka hasil kerja tenaga honorer masih ada yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu seperti tuntas sesuai jam kantor. Adapun secara kualitas, maka hasil kerja tersebut cukup baik yaitu terdapat semangat kerja dan kerja militan hingga dikerjakan di rumah untuk diselesaikan. Dengan demikian terlihat baiknya tanggungjawab pegawai tersebut.

#### **4. Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja tenaga tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah dapat dikatakan sudah cukup baik, rata-rata tenaga honorer sudah bisa bekerja pada bidang tugasnya masing-masing. Masih juga ada yang kurang mampu dalam menjalankan pekerjaannya, menurut seorang informan hal itu disebabkan oleh karena ada yang masih baru, sedangkan informan lain menyebutkan karena malas. Malas kerja seperti menunggu mendapatkan perintah baru bekerja. Ketika didesak mengenai penyebab pegawai tersebut ada yang malas, dijawab kemungkinan disebabkan penghasilan sebagai

## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

tenaga honorer tidak terlalu besar dan kurang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya. Dengan demikian, kemampuan kerja tenaga honorer mempunyai masalah dari aspek motivasi, yaitu terkait dengan insentif, gaji. Mereka sebenarnya mampu bekerja tetapi yang tampak justru sikap malas sehingga seolah-olah tidak mampu bekerja. Dalam hal ini ada aspek eksternal dari tenaga honorer yang mempengaruhi kemampuan kerja.

Informan lain menyebut penyebab malas kerja tersebut yaitu karena yang bersangkutan masuk menjadi tenaga honorer merupakan titipan pejabat. Hasil observasi terlihat pegawai yang demikian justru tampak berpenampilan rapih dan bagus, mewah, juga seperti berasal dari keluarga berada. Penampakan tersebut tidak sesuai dengan gaji atau insentif yang kecil bagi tenaga honorer. Penulis menemukan alasan lain kenapa ada pegawai yang malas. Informan dari seorang tenaga honorer itu sendiri mengaku malas bekerja oleh karena dia biasa hidup santai. Pekerjaan akan dilaksanakan kalau lagi ingin saja menurut suasana hati dan kemauannya sendiri. Tipe ini seperti sulit ikut aturan, sulit diatur. Perlu penelitian lanjutan apakah tipe tenaga honorer semacam itu yang berasal dari titipan pejabat.

Perspektif melihat kemampuan kerja tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah juga dapat diikuti dari pernyataan informan berikut: “Tingkat kemampuan kerja tenaga honorer di sini berbeda-beda, ada yang memang memiliki bakat sehingga dia cakap bekerja. Tapi ada juga yang kurang bisa kerja, kurang mampu menjalankan pekerjaannya. Sebab, masih kurang pengalaman kerja atau karena ada yang masih baru honor”. Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa kemampuan kerja tenaga honorer menjadi kurang optimal dikarenakan mereka masih baru atau sehingga mereka memang masing masing kurang pengalaman. Faktor penyebab ini berarti menambah faktor penyebab kurangnya kemampuan kerja dari aspek gaji atau insentif sebagaimana telah di bahas di atas.

Adapun tenaga honorer yang memiliki kemampuan kerja cukup baik dikatakan karena faktor bakat. Penulis mencoba memperdalam bakat seperti apakah yang dimaksud karena di Sekretariat DPRD

sebagai instansi pemerintahan sepertinya secara umum tidak begitu memerlukan aspek bakat dalam pelaksanaan tugas. Selanjutnya disebut contoh bakat tersebut seperti tenaga honorer yang bertugas membantu entry data dengan komputer. Menurut pegawai tersebut terlihat dari awal memang sudah tidak asing bekerja dengan komputer dimana hal itu sebagai konsekuensi bakatnya yang menonjol di bidang komputer. Digambarkan bahwa kerjanya cepat, bahkan dia melihat ada cara-cara atau trik tertentu dalam mengoperasikan program komputer yang mana dia sendiri sebelumnya belum mengetahui.

### **5. Pengelolaan Dinamika Konflik**

Suasana kerja yang muncul yaitu suasana yang kondusif, di mana antar sesama pegawai, maupun antara atasan dan bawahan, telah terjadi hubungan yang harmonis serta adanya kerja sama yang baik. Hubungan kerja sesama tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah menurut hasil wawancara sudah berjalan harmonis dimana mereka dapat saling kerjasama. Informan belum pernah mendengar jika pernah terjadi konflik pekerjaan antara sesama tenaga honorer di Sekretariat.

Informan lain menjelaskan fenomena konflik sesama tenaga honorer belum pernah muncul. Dilihatnya justru mereka dapat bersikap saling menghargai. Secara umum tidak terjadi saling serang seperti ingin menjatuhkan temannya sendiri. Salah seorang informan dari tenaga honorer ketika penulis konfirmasi mengatakan bahwa justru sebagai sesama tenaga honorer mereka merasa senasib sepenanggungan. “Terus terang Pak di sini yang bikin hepi karena tambah teman tambah sodara. Kan secara gaji dan penghasilan berapa sih untuk honorer seperti kami ini. He.he iya kecil kan Pak. Makanya kami asik-asik aja dengan sesama teman”.

Dengan demikian terlihat salah satu faktor kemampuan pengelolaan konflik yaitu adanya solidaritas sebagai sesama tenaga honorer. Solidaritas tersebut dipicu oleh gaji yang kecil bagi honorer, sehingga merasa satu nasib. Pernyataan informan berikut juga memperkuat gejala di atas. “Hubungan kerja sesama tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah berjalan harmonis dan

## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

selama ini juga belum pernah terjadi konflik pekerjaan antara sesama tenaga honorer tersebut. Ya karena mungkin apa juga yang mau diributkan, orang sama-sama tenaga honorer kok”. Pernah terjadi konflik sebagaimana dikemukakan informan dari seorang pimpinan di lokasi penelitian, sebagai berikut:

“Ya, hubungan kerja sesama tenaga honorer di Sekretariat DPRD Lampung Tengah berjalan harmonis. Menurut saya belum pernah terjadi konflik pekerjaan antara sesama tenaga honorer di Sekretariat DPRD Lampung Tengah walaupun ada paling hanya soal kecemburuan kerja karena rekannya telah selesai terlebih dahulu dalam mengerjakan tugasnya”.

Jawaban informan menunjukkan bahwa hubungan kerja sesama tenaga honorer berjalan harmonis. Menurut informan belum pernah terjadi konflik pekerjaan antara sesama tenaga honorer di Sekretariat dan walaupun ada hanya soal kecemburuan kerja karena rekannya telah selesai terlebih dahulu dalam mengerjakan tugasnya dan pulang duluan sedangkan yang lain agak terlambat karena harus menyelesaikan pekerjaannya.

### **Penutup**

### **Kesimpulan**

Efektivitas kerja tenaga honorer di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Tengah mempunyai sejumlah permasalahan di berbagai aspek dinamika kepegawaian berikut

1. Aspek kemampuan adaptasi:
  - a. Reaksi berupa belum dapat beradaptasi untuk mengendalikan kebiasaan dan tuntutan aksi sesuai aturan jam dan hari kerja yang diatur instansi, tidak hanya oleh tenaga honorer tetapi juga pegawai negeri.
  - b. Adaptasi lingkungan kantor dan teman bagi tenaga honorer yang relatif baru masih kurang baik, karena masih sungkan, canggung, pilih-pilih teman.
2. Aspek kemampuan bersaing:

## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

- a. Pekerjaan dilaksanakan lebih sebagai rutinitas, asalkan tugas sudah selesai, belum muncul itikad kompetitif seperti untuk menghasilkan yang terbaik
  - b. Spirit kompetitif tenaga honorer muncul karena adanya motivasi kinerja yang dikira dapat merubah statusnya menjadi pegawai negeri
  - c. Manajemen waktu belum dapat optimal dilakukan tenaga honorer yang juga berstatus ibu seperti datang/masuk kerja tidak tepat waktu, oleh karena segala tugas dan kewajibannya di rumah sejak dini hari.
3. Aspek produktivitas kerja, ditemukan bahwa kualitas kerja tenaga honorer yang baru kadangkala masih kurang sehingga ditolak pimpinan dan dikembalikan untuk dikerjakan lagi
  4. Aspek kemampuan kerja:
    - a. Tingkat kemampuan kerja terkait dengan insentif yang kecil sehingga sebagian tenaga honorer ada yang malas kerja.
    - b. Tenaga honorer yang berbakat memiliki kemampuan kerja cukup baik
  5. Aspek pengelolaan dinamika konflik: umumnya solidaritas sesama tenaga honorer sudah sangat baik seperti karena merasa senasib sepenanggungan, tetapi perbedaan waktu penyelesaian pekerjaan dapat menimbulkan kecemburuan kerja.

### **Saran**

Beberapa saran yang diajukan dari hasil penelitian ini yaitu:

1. Peningkatan implementasi disiplin jam/hari kerja ditujukan tidak terbatas terhadap pegawai honorer, tetapi peningkatan kemampuan adaptasi jam dan hari kerja tersebut juga diberlakukan kepada pegawai negeri. Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan adaptasi lingkungan teman dan kantor maka dilakukan sejumlah kegiatan keakraban bagi tenaga honorer baru.
2. Untuk meningkatkan kemampuan bersaing dilakukan kegiatan atau kebijakan motivasi secara berimbang, baik dari aspek materiil maupun spiritual. Selain itu, kinerja tenaga honorer

## **Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

- dijadikan alat kompetisi dan pertimbangan untuk pengangkatan menjadi pegawai negeri.
3. Untuk meningkatkan produktivitas kerja dilakukan berbagai kegiatan kecakapan kerja bagi tenaga honorer yang baru, seperti kegiatan orientasi kerja, pendampingan kerja, pendidikan dan pelatihan.
  4. Optimalisasi kemampuan kerja dilakukan dengan peningkatan gaji/insentif bagi tenaga honorer. Selain itu, rekrutmen dilakukan terhadap calon pegawai berbakat.
  5. Potensi konflik diantara sesama pegawai honorer ditekan dengan pemberian tugas dan pekerjaan yang adil atau merata sehingga mencegah terjadinya kecemburuan kerja

### **Daftar Pustaka**

- Abdurahmat, 2003, *Dalam Hubungan Dengan Konsep Pembangunan Daerah*, Jakarta, Media Tama.
- Fahmy, 1982. *Penyesuaian Diri, Pengertian Dan Peranannya Dalam Kesehatan Mental*. Jakarta, Bulan Bintang.
- Faisal, Sanafiah, 2002, *Format-Format Penelitian Sosial*, Jakarta, Raja Grafindo.
- Georgopolous dan Tannenbaum, 2005, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta, Rineke Cipta.
- Handoko, Tani, 2003, *Teori Efektivitas Dalam Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Hartini, Sri dkk, 2008, *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Jakarta, Sinar Grafika.
- Hidayat, 2006, *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Saksono, Prasetyo Budi, 2004, *Dalam Menuju SDM Berdaya*, Jakarta, Bumi Aksara.

**Sigit Setioko: DINAMIKA KEPEGAWAIAN DAN....**

- Semiun, Yustinus, 2006, *Kesehatan Mental I: Pandangan Umum Mengenai Penyesuaian diri dan Kesehatan Mental serta Teori-Teori yang Terkait*. Yogyakarta, Kasinius.
- Steers, Richard M, 2005, *Manajemen Perusahaan*, Jakarta, Gramedia.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif*, Bandung, Alfa Beta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Jenis, Kedudukan, Hak dan Kewajiban serta Pelaksanaan Manajemen Pegawai Negeri dan Tenaga Honorer.