

## **Analisis Seleksi dan Penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil: Studi Kasus di Dinas Sosial Provinsi Riau**

**Miranty R. Lestari\*, Tuti Khairani Harahap, dan Meyzi Heriyanto**

Program Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas  
Riau

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seleksi dan penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Pemerintah Provinsi Riau, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi dan penempatan CPNS. Ruang lingkup penelitian dibatasi di Dinas Sosial Provinsi Riau, dimana instansi ini pelaksana peraturan pemerintah terkait formasi pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara dengan informan kunci. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penetapan formasi CPNS Dinas Sosial Provinsi Riau bukan berdasarkan analisa pekerjaan kebutuhan sumberdaya manusia. Faktor yang mempengaruhi seleksi dan penempatan CPNS adalah Peraturan Pemerintah terkait formasi untuk memenuhi formasi yang wajib yaitu 5% dari seluruh formasi Provinsi Riau untuk S1 semua jurusan. Faktor waktu pelaksanaan seleksi dan teknologi seleksi yang digunakan Panitia Seleksi Nasional juga merupakan faktor yang mempengaruhi seleksi dan penempatan CPNS.

**Kata kunci:** seleksi; penempatan; pegawai negeri; metode kualitatif; Riau

**Abstract:** This study aims to analyze the selection and placement of candidates for civil servants (CPNS) in the government of Riau Province, as well as to determine the factors that influence the selection and placement of CPNS. The study has been done in Social Service of Riau Province as the scope of research, which the institution as the implementer of government regulation about employee formation. The method used in this study is a qualitative research method. This study used the key informant interview. Based on the survey results revealed that the determination of CPNS formation is not based on the analysis of human resources needs work. One of the factors influencing the selection and placement of CPNS is government regulations which is to fulfil mandatory formation that is 5% of all Riau Province formation for all majors of bachelor's degree. Other factors influence the selection and placement of employees at Social Service of Riau Province are the selection range time and technology used by the national selection committee.

**Keywords:** selection; placement; civil servant; qualitative method; Riau

**JEL Classification:** J21

## **PENDAHULUAN**

Faktor tenaga kerja atau sumberdaya manusia (SDM) sangat kompleks dalam arti bahwa pembahasan ini meliputi proses seleksi dan penempatan karyawan yang sesuai dengan prosedur yang diterapkan. Dari serangkaian kegiatan tersebut tidak diragukan lagi bahwa proses seleksi dan penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan standar merupakan suatu masalah yang akan timbul dikemudian hari. Contohnya seperti, kinerja karyawan kurang optimal sehingga dapat mengakibatkan produktivitas kerja menurun. Tahapan proses ini sangat penting karena rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang tepat akan menghasilkan tenaga kerja dengan kemampuan yang maksimal dan ini akan memberi keuntungan bagi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

Kemudian aktor kunci dalam pengelolaan sumberdaya manusia yang terkadang sering terlupakan adalah masalah penempatan pegawai. Sebab apabila ditinjau dari tujuannya, penempatan pegawai ini merupakan proses untuk mendapatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumberdaya manusia yang ada menjadi produktif. Sehingga penempatan pegawai itu mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pekerja agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai, seleksi, dan kebutuhan pribadi. Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri, dan ini merupakan bagian dari proses pengembangan pegawai. Dengan demikian pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efisiensi (kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan jabatan itu dengan apa yang dimiliki oleh pegawai).

Penetapan formasi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) merupakan tahap awal dari mekanisme seleksi dan penempatan CPNS yang termasuk dalam aktivitas perencanaan. Pada seleksi CPNS tahun 2014 lalu, Dinas Sosial mendapatkan formasi CPNS sebanyak 7 orang dengan kualifikasi pendidikan S1 semua jurusan untuk mengisi formasi pekerja sosial. Setiap formasi dirasa harus sangat memiliki dasar dalam analisis pekerjaan. Namun ketika hal ini dikonfirmasi kepada pihak Dinas Sosial mereka tidak mengetahui dari mana formasi tersebut berasal karena tidak ada pengajuan dari Dinas Sosial.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis seleksi dan penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil di Dinas Sosial Provinsi Riau. Maka untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi dan penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Seleksi dan penempatan merupakan bagian penting dari manajemen sumberdaya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi. Keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan ditentukan oleh tiga faktor penting, antara lain analisis pekerjaan, perencanaan sumberdaya manusia, dan penarikan karyawan. Melaksanakan kegiatan seleksi dan penempatan yang baik berpengaruh pada tingginya kinerja karyawan dan rendahnya tingkat turnover dan absensi karyawan (Bangun, 2012).

Dalam mengadakan proses seleksi, menurut Irianto (2001), suatu usaha mempunyai tiga tujuan prinsip yaitu:

1. Untuk membantu organisasi membuat keputusan tentang individu yang memiliki karakteristik yang paling memadai dengan atau memenuhi persyaratan jabatan atau pekerjaan yang lowong.

2. Memastikan bahwa calon pekerja yang ditawarkan dan organisasi secara keseluruhan yang memungkinkan mereka dapat membuat keputusan yang tepat untuk bergabung dengan organisasi atau tidak.
3. Dari fakta yang tak terhindarkan adalah bahwa dalam proses seleksi terdapat penyempitan bidang calon pekerjaan yang dibutuhkan yang akhirnya mengarahkan pada penawaran pekerjaan pada satu orang atau selompok kerja calon pekerja

Tujuan seleksi yaitu adalah untuk mendapatkan dan mencocokkan secara benar dengan pekerjaan untuk memenuhi kualifikasi sebagaimana tercantum dalam *job description* (Simamora, 2004). Dalam hal ini perusahaan atau instansi yang ingin merekrut tenaga kerja telah membuat perencanaan sesuai dengan yang dibutuhkan lembaganya.

Kemudian untuk konsep penempatan, kriteria yang harus dipenuhi dalam penempatan karyawan antara lain (Bernardin dan Russel dalam Walanggare, 2001):

1. Pengetahuan, merupakan suatu kesatuan informasi yang terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi.
2. Kemampuan, merupakan suatu kompetensi yang diperlihatkan dalam kinerja melalui perilaku yang diamati atau seluruh perilaku mengarah pada suatu hasil yang diamati.
3. Keterampilan, merupakan suatu tindakan psikomotor yang dipelajari dan dapat mencakup suatu manipulasi tangan, lisan, atau mental dari pada data, orang atau benda-benda.
4. Ciri-ciri lain yang meliputi faktor kepribadian, sikap, sifat- sifat mental yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan

Menurut Siswanto (1989), faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Prestasi Akademis
2. Faktor Pengalaman
3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental
4. Faktor Sikap
5. Faktor Status Perkawinan
6. Faktor Usia

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herkolamus dkk. (2013) menyebutkan bahwa masih terdapat pejabat yang kurang memenuhi persyaratan jabatan seperti keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sikap atau perilaku dan motivasi. Kemudian dari aspek kinerja yaitu kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas terjadi peningkatan, namun belum mampu memenuhi harapan masyarakat. Sedangkan faktor penghambat pengangkatan dalam jabatan struktural terjadi karena faktor internal seperti aplikasi program Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) dan penilaian kinerja yang belum optimal maupun faktor eksternal seperti pengangkatan yang masih memberikan pertimbangan politis (*spoil system*).

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Sosial Provinsi Riau, Kepala Bidang Dinas Sosial Provinsi Riau, Kepala BKD Provinsi Riau, dan CPNS di Dinas Sosial Provinsi Riau. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data dengan menggunakan teknik triangulasi dalam hal teori, pengumpulan data, dan observasi. Teknik triangulasi merupakan metode untuk melihat objek dari sudut pandang berbeda. Dengan menggunakan Teknik ini membuat metode pengambilan data dengan cara

wawancara mendapat perbandingannya dari sudut pandang berbeda. Menurut Asmit and Koesrindartoto (2015), metode ini memeriksa kembali dan mencocokkan apa yang didapat di satu teknik pengumpulan data dan divalidasi pada data yang didapat dari teknik yang berbeda.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pelaksanaan seleksi dan penempatan CPNS di Dinas Sosial Provinsi Riau diselenggarakan sesuai Undang-undang Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 dan Nomor 29 Tahun 2014. Penyelenggaraannya dilaksanakan oleh Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) yang dibentuk oleh pemerintah pusat. Seluruh pelaksanaannya dilakukan oleh Panselnas yang bertempat di Provinsi Riau.

### **a. Analisis Pekerjaan**

Penetapan formasi CPNS Dinas Sosial Provinsi Riau bukan berdasarkan analisis pekerjaan kebutuhan sumberdaya manusia. Formasi yang didapat ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2014 untuk memenuhi formasi yang wajib yaitu 5% dari seluruh formasi Provinsi Riau untuk S1 semua jurusan.

Berdasarkan hasil wawancara, dikarenakan formasi yang dimaksud diantaranya adalah pekerja sosial, oleh sebab itu Dinas Sosial Provinsi Riau mendapatkan formasi tanpa pengajuan Dampak dari tidak dilaksanakannya analisis pekerjaan untuk menetapkan formasi CPNS, Dinas Sosial Provinsi Riau adalah tidak sesuainya CPNS yang diterima dengan posisi pekerjaan yang membutuhkan pegawai baru, sehingga pekerjaan yang ditempati oleh pegawai hasil seleksi tetap terbengkalai.

Analisis pekerjaan tidak dilakukan oleh Dinas Sosial Provinsi Riau untuk menetapkan formasi pada seleksi CPNS tetapi formasi itu merupakan formasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Karena pekerja sosial berada di Dinas Sosial maka Dinas Sosial Provinsi Riau yang harus menampung S1 semua jurusan.

Informan menyebutkan bahwa Dinas Sosial Provinsi Riau membutuhkan pegawai dengan pendidikan kearsipan dan hukum, namun mereka tidak melakukan pengajuan kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Walaupun mereka juga membutuhkan pekerja sosial tetapi pekerja sosial khusus yang berasal dari Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial (STKS) di Bandung.

### **b. Perencanaan Sumberdaya Manusia**

Setelah formasi CPNS ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, maka BKD Provinsi Riau melakukan rapat koordinasi dengan berbagai pihak yaitu Kantor Pos dan BKD seluruh kabupaten di Provinsi Riau. Seluruh alur dan tahapan yang telah ditetapkan kementerian dikoordinasikan dan disosialisasikan kepada seluruh pihak terkait agar terciptanya kelancaran dalam pelaksanaan seleksi CPNS. Dalam rapat ini ditetapkan waktu setiap tahapan seleksi mulai dari pengiriman berkas hingga tahap akhir, usia minimum dan maksimum pelamar, tahapan-tahapan seleksi, serta tempat dan metode seleksi.

### **c. Penarikan Sumberdaya Manusia**

Selanjutnya tahap penarikan sumberdaya manusia yang terdiri dari 3 tahapan yaitu pemeriksaan administrasi, pemanggilan pelamar dan ujian tertulis. Untuk pemeriksaan administrasi dilakukan oleh panitia seleksi CPNS. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya mengenai alur seleksi, pemeriksaan administrasi awal dilakukan secara online, kemudian setelah lulus seleksi secara online baru peserta

memperoleh bukti registrasi dan berkas tersebut diverifikasi kembali secara langsung oleh panitia. Hasil verifikasi selanjutnya diumumkan secara online untuk lebih tertib dan menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

Ujian tertulis pertama adalah Tes Kompetensi Dasar (TKD). Kompetensi Dasar PNS adalah kemampuan dan karakteristik dalam diri seseorang yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menjadi ciri-ciri seorang Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia. Seleksi tertulis dalam hal ini disebut Tes Kompetensi Dasar (TKD) CPNS sudah menggunakan teknologi komputerisasi dengan menggunakan program CAT (*Computer Assisted Test*). Keuntungan dari penggunaan program CAT (*Computer Assisted Test*) adalah pelaksanaan CPNS lebih transparan tetapi kekurangannya adalah penentuan kelulusan hanya berdasarkan nilai ujian saja. Selain tes tertulis, peserta juga melalui Tes Kompetensi Bidang (TKB) dan Tes Wawancara.

Untuk Penyusunan soal Tes Kompetensi Dasar sudah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2014 yang menyatakan:

- 1) Penyusunan soal dan kunci jawaban Tes Kompetensi Dasar PNS, dilakukan oleh Tim Ahli atau Konsorsium yang dibentuk oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan
- 2) Tim Ahli penyusunan soal Tes Kompetensi Dasar PNS berasal dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan atau konsorsium Perguruan Tinggi Negeri.
- 3) Soal yang disusun oleh Tim Ahli menjadi bank soal dalam penggunaan sistem *Computer Assisted Test*.

Pelaksanaan tes dan pengolahan hasil Tes Kompetensi Dasar Seleksi menggunakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)* dilakukan dengan tahap sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan tes kompetensi dasar; Instansi berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Negara di Pusat atau Kantor Regional BKN atau Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Provinsi;
- 2) Panitia penyelenggara seleksi memberikan daftar nilai hasil Tes Kompetensi Dasar untuk setiap formasi jabatan kepada Panitia Nasional (PANSELNAS);
- 3) Penetapan Keputusan kelulusan oleh PPK dan pengumuman. Pejabat Pembina Kepegawaian menetapkan kelulusan dan mengumumkan peserta yang lulus TKD sesuai dengan hasil pengolahan nilai yang disampaikan oleh Panitia Nasional.

Untuk nilai ambang batas dari TKD itu sendiri sudah ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2014 tentang Nilai Ambang Batas Seleksi CPNS seperti yang tercantum pada pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Kriteria Nilai Ambang Batas TKD

Kriteria Nilai Ambang Batas	Nilai Ambang Batas
72% dari nilai maksimal Tes Karakteristik Pribadi	126
50% dari nilai maksimal Tes Intelegensia Umum	75
40% dari nilai maksimal Tes Wawasan Kebangsaan	70

Bagi peserta yang masuk dalam 21 peringkat teratas dalam TKD, maka akan mengikuti tahapan seleksi yang selanjutnya yaitu Tes Kompetensi Bidang (TKB). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2014, kisi-kisi materi Tes Kompetensi Bidang disusun oleh

Instansi Pembina Jabatan Fungsional atau PPK yang bersangkutan dan materi soal Tes Kompetensi Bidang disesuaikan dengan karakteristik jabatan.

Dalam TKB yang telah dilaksanakan terdiri dari Tes Psikologi Lanjutan (Bobot Nilai 40%), Tes Performance (Bobot Nilai 30%) dan Tes Wawancara (Bobot Nilai 30%).

Setelah melakukan tes psikologi lanjutan, peserta CPNS 2014 menjalani tes performance dan tes wawancara. Dalam menjalani tes wawancara, peserta dituntut untuk menampilkan performa terbaiknya dalam menjawab setiap pertanyaan yang diberikan oleh psikolog penguji. Selain itu juga peserta dibagi menjadi beberapa grup untuk kemudian dapat berdiskusi dan membahas topik yang telah ditentukan, dalam hal ini penguji menilai kecakapan peserta dalam diskusi grup. *Test performance* dan wawancara dilaksanakan oleh pihak universitas yaitu dari tim Pusat Pengembangan Karir dan Kewirausahaan Universitas Riau (P2K2-UR).

Dapat dilihat dari proses seleksi hingga penarikan CPNS untuk ditempatkan di Dinas Sosial Provinsi Riau lebih menekankan kepada seleksi umum kompetensi pegawai. Hal ini semakin menegaskan proses seleksi pegawai tidak sesuai dengan kebutuhan instansi yang dituju. Dari serangkaian proses seleksi maka terpilihlah 7 orang peserta menjadi CPNS dengan berbagai latar belakang pendidikan (Tabel 2).

**Tabel 2.** Daftar CPNS yang Lulus Seleksi dan Penempatannya

Pegawai	Pendidikan S1	Penempatan
Pegawai 1	Pendidikan Biologi	Seksi pengelolaan sumber dana dan jaminan sosial
Pegawai 2	Muamalat Ekonomi Islam	Seksi pekerja sosial dan dunia usaha
Pegawai 3	Teknik Kimia	Seksi pelayanan sosial korban kekerasan dan orang terlantar
Pegawai 4	Teknik Sipil	Bidang Peningkatan Kapasitas Sosial
Pegawai 4	Fisika	Seksi pelayanan dan rehabilitasi penyandang cacat
Pegawai 6	Arsitektur Landscape	Seksi pembinaan kepahlawanan dan kesetiakawanan sosial
Pegawai 7	Pendidikan Matematika	Sub bagian perencanaan program

Pada Tabel 2 dapat dianalisa penempatan pegawai baru yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi bidangnya. Hal ini tentunya akan berdampak pada kinerja instansi dalam memberikan pelayanan publik. Bagi pegawai baru, penempatan kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya akan membutuhkan waktu untuk dapat beradaptasi dengan pekerjaannya. Hal ini tentunya akan butuh alokasi sumberdaya lainnya untuk memberdayakan pegawai yang baru saja diterima. Sumberdaya tersebut dapat berupa fasilitas pelatihan, sosialisasi, dan orientasi dari instansi.

Dari hasil penelitian terdapat 3 faktor yang mempengaruhi seleksi dan penempatan CPNS yaitu:

- a. Peraturan Pemerintah

Seluruh tahapan seleksi dan penempatan CPNS di Dinas Sosial Provinsi Riau dilaksanakan berdasarkan peraturan pemerintah. Mulai dari tahap analisa pekerjaan dalam hal ini penetapan formasi, pelamaran, seleksi dan peserta yang lulus dilakukan oleh pemerintah pusat. Dengan adanya peraturan pemerintah yang telah menetapkan bahwa harus ada 5% dari formasi CPNS yang menampung semua jurusan dan ditentukan 5% itu untuk formasi pekerja sosial di Dinas Sosial Provinsi Riau, maka CPNS yang diperoleh tidak sesuai dengan kebutuhan Dinas Sosial Provinsi Riau. Hal ini akan menyebabkan inefisiensi sumberdaya pada aktifitas instansi, yang dikarenakan ketidakcocokan antara pegawai yang diterima dengan pekerjaan yang tersedia.

b. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan dirasa sangat singkat oleh BKD Provinsi Riau. Walaupun panitia ujian adalah orang dari pusat, tetapi yang menyiapkan lokasi dan peserta adalah BKD. Waktu yang singkat dirasakan sekali pada tahapan wawancara, rentang waktu pelaksanaan sangat sempit. Apabila waktu pelaksanaan tes wawancara berlangsung lama akan memungkinkan Dinas Sosial Provinsi Riau turut andil menseleksi pegawai yang akan ditempatkan pada instansinya. Hal ini akan meminimalisir dampak ketidaksesuaian latar belakang bidang ilmu pegawai dengan kompetensi yang diharapkan instansi.

c. Teknologi

Penerapan teknologi dalam seleksi dan penempatan CPNS kali ini betul-betul dilakukan. Penerimaan CPNS dilakukan dengan menggunakan komputerisasi dengan program yang nama CAT (*Computer Assisted Test*). Dengan menggunakan program ini, hasil tes tertulis dapat langsung dilihat setelah peserta menyelesaikan ujiannya. Sehingga seleksi CPNS tahun 2014 berlangsung secara transparan.

## KESIMPULAN

Pelaksanaan seleksi dan penempatan CPNS di Dinas Sosial Provinsi Riau ditinjau dari sisi analisa pekerjaan belum dilaksanakan secara tepat karena tidak berdasarkan kebutuhan organisasi tersebut dan organisasi Dinas Sosial sama sekali tidak dilibatkan dalam pelaksanaan seleksi CPNS. Namun pada proses penempatan diserahkan sepenuhnya kepada Dinas Sosial Provinsi Riau. Tentu terjadi ketidaksesuaian antara formasi yang ditetapkan dengan penempatannya. Namun Dinas Sosial harus mampu mengarahkan potensi dari CPNS yang didapat dari hasil seleksi.

Terdapat 3 faktor yang mempengaruhi seleksi dan penempatan CPNS, yaitu: (1) Peraturan Pemerintah terkait formasi CPNS; (2) waktu pelaksanaan; dan, (3) Teknologi. Namun di luar dari pelaksanaan analisa pekerjaan, semua tahapan seleksi telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan bersifat transparan sebab dilaksanakan oleh panitia khusus yang disebut PANSELNAS (Panitia Seleksi Nasional) dan tes wawancara juga dilaksanakan oleh pihak luar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asmit, B., and D.P. Koesrindartoto. 2015. Identifying the Entrepreneurship Characteristics of the Oil Palm Community Plantation Farmers in the Riau Area. *Gadjah Mada International Journal of Business* 17 (3): 219-236. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.8500>
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Herkolamus, S. Aman, dan Sugito. 2013. *Proses Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural*. Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Irianto, Y. 2001. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Siswanto, B. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.

Walanggare. 2001. *Gambaran Pelaksanaan Penarikan dan Seleksi serta Penempatan Karyawan*. Universitas Brawijaya Malang.