

## FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI BAGIAN HUMAS DAN PROTOKOL SEKRETARIAT KABUPATEN KUTAI TIMUR

Rosma<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara FISIP Unmul  
Alamat Korespondensi : rosmahumas@yahoo.com

### Abstract

*This article aim to describe and analyze the leadership function in improving the performance of Civil state Apparatus in Public Relations Division and Secretariat Protocol of East Kutai Regency. The type of research is descriptive qualitative. Based on the results of the research indicates that the three roles of leadership are interpersonal roles, roles that are informational, and the role of decision-making in general has been done well by the leadership of Public Relations Division and Secretariat Protocol of East Kutai Regency. This is incicated from some programs and activities that has been done and the achievements achieved by employees in carrying out their duties and functions within the institution, so this also effect the improvement of the overall performance of the institution.*

**Keyword : Leadership, Achievement**

### Abstrak

*Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga peran pimpinan yaitu Peran yang bersifat interpersonal, Peran yang bersifat informasional, serta Peran pengambilan keputusan secara umum sudah dilakukan dengan baik oleh pimpinan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur. Hal ini terindikasi dari beberapa program dan kegiatan yang sudah dilakukan dan prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan setiap tugas dan fungsi mereka dalam lembaga, sehingga hal ini juga berdampak pada peningkatan kinerja lembaga secara keseluruhan.*

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Kinerja Achievement**

### Pendahuluan

Pada era globalisasi yang terjadi pada saat ini menyebabkan persaingan di bidang ekonomi semakin meningkat. Hal ini mengakibatkan meningkatnya persaingan antar organisasi. Oleh sebab itu banyak perusahaan atau organisasi yang harus berusaha untuk mencari dan menemukan jalan keluar dengan menggunakan konsep manajemen yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu menjadi yang lebih baik dan organisasi yang semakin berkembang.

Ketika suatu organisasi mengalami perkembangan, maka sumber daya manusia akan mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting. Dimana karyawan merupakan salah satu alat produktivitas untuk melaksanakan tujuan organisasi, sebab tanpa adanya karyawan, organisasi tidak dapat mencapai tujuan dengan baik. Mengingat pentingnya karyawan yang didukung oleh peranan kepemimpinan yang harus mampu melihat,

mengamati, memahami keadaan dan situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, situasi penugasannya dan juga peranan kepemimpinan yang diterapkan untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama.

Disisi yang berbeda pun, dapat dilihat bahwa faktor kepemimpinan bisa menjadi faktor dominan yang menjadikan kemunduran dari sebuah organisasi karena ketidakmampuan dalam memimpin. Disinilah kepemimpinan menjadi penentu atau dominan dalam organisasi. Sehingga suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Begitu pentingnya masalah kepemimpinan ini, menjadikan pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan sebuah organisasi merupakan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perorangan ataupun tujuan organisasi.

Aparatur Sipil Negara masih merupakan tulang punggung Administrasi Negara. Dalam menjalankan Administrasi Negara tersebut, hal paling penting yang harus segera dibenahi adalah kinerja Aparatur Sipil Negara. Sudah bukan rahasia lagi bahwa salah satu bentuk ketidakefektifan dan ketidakefisienan administrasi negara disebabkan kinerja yang amburadul. Untuk mewujudkan pegawai pemerintahan yang bersih dan berwibawa, kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan, pegawai sebagai abdi negara dan abdi masyarakat harus bisa menjadi suri tauladan terhadap masyarakat secara keseluruhan sehingga masyarakat dapat percaya terhadap peran pegawai pemerintah. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk mendukung terciptanya kinerja pegawai yang baik dan berkualitas.

Permasalahan yang ada tidak hanya bersifat manajerial tetapi permasalahan seperti menyangkut prosedur dan mekanisme kerja pelayanan yang berbelit-belit dalam pengurusan, tidak transparan, kurang informatif, kurang akomodatif, kurang konsisten, terbatasnya fasilitas sarana dan prasarana pelayanan sehingga tidak menjamin kepastian (hukum, waktu dan biaya) serta masih banyak dijumpai praktek pungutan liar serta tindakan-tindakan yang berindikasi penyimpangan dan KKN.

Terkait dengan fenomena-fenomena tersebut di atas, maka pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur juga mengalami hal yang sama. Dengan jumlah pegawai pada bidang tersebut yang berstatus ASN sebanyak 28 orang, ternyata tidak berdampak pada peningkatan kinerja bidang tersebut. Hal ini juga dipengaruhi oleh kewenangan pimpinan dalam menempatkan pegawai tidak berdasarkan latar belakang pendidikannya, serta adanya pembagian pekerjaan yang tidak merata kepada pegawai, juga kurang efektifnya komunikasi antara atasan dan bawahan.

## **Kerangka Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (human resources) adalah : *“the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals”* (adalah manusia atau individu yang siap, akan dan selalu memberikan kontribusi kepada tujuan organisasi). Sudah barang tentu yang dimaksud dengan organisasi dalam ‘organizational goals’, bukan hanya industri atau perusahaan, hukum, sosial, budaya, lingkungan, dan sebagainya. Dilihat dari sudut itu, negara juga adalah organisasi (Werther dan Davis dalam Taliziduhu Ndraha, 2001:9).

Adapun secara sederhana yang dimaksud dengan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power) (Buchari Zainun, 2005:57).

Sementara Manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terealisasi secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisien berarti memperoleh output terbesar dengan input terkecil, digambarkan sebagai ‘melakukan segala sesuatu secara benar’. Efektif adalah menyelesaikan kegiatan-kegiatan sasaran organisasi dapat tercapai, digambarkan sebagai ‘melakukan segala sesuatu yang benar’ (Robbin dan Coulter, 2007:8).

Jadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Mathis dan Jackson dalam Irianto 2001:30).

Manajemen Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek ‘orang’ atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyerangan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian (Mangkunegara, 2005:46).

Demikian pula menurut The Chartered of Personnel and Development (CIPD) dalam Taliziduhu Ndraha (2001:21) dinyatakan: *“The design, implementation and maintenance of strategies to manage people for optimum business performance including the development of policies and process to support these strategies”*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan/organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat meja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengelolaan manusia inilah yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan secara singkat

bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai serangkaian tindakan dalam hal pemikiran, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

### **Konsep Fungsi/Peran**

Fungsi ataupun Peranan (*role*) merupakan proses dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dengan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tidak dapat dipisah-pisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya (Soekanto, 2009:212-213).

Peran juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin dalam suatu organisasi mempunyai peran, setiap pekerjaan membawa harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan seiring pekerjaan tersebut juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam mengatur perilaku bawahan (Rivai, 2006:148).

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran merupakan segala aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu pihak didalam oposisi sosialnya yang terorganisir didalam suatu kelompok yang juga melaksanakan fungsinya dalam kehidupan organisasi atau masyarakat. Peran juga merupakan suatu wujud dari pada pelaksanaan di segala hak dan kewajiban, seseorang dapat dikatakan berperan jika setelah berfungsi melaksanakan hak dan kewajibannya baik di dalam kehidupan organisasi maupun kelompok didalam kehidupan masyarakat.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan pada diri seorang pemimpin inilah yang akan membuat suatu perencanaan, menentukan strategi yang tepat, serta membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang atau tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mengambil langkah-langkah atau tindakan menuju suatu sasaran bersama. Karena itu kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Kartono (dalam Salam, 2002:90) pemimpin adalah seseorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-kelebihan, khususnya kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan atau beberapa tujuan. Jadi pemimpin adalah orang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai bakat yang di bawa sejak lahir dan merupakan kebutuhan dari suatu situasi atau zaman sehingga itu mempunyai kekuatan

dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, selain itu pemimpin juga mendapat pengakuan serta dukungan dari bawahan dan mau menggerakkan kearah tujuan tertentu.

Menurut Siagian (2002:66) mengatakan fungsi kepemimpinan, seorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manejrial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal tapi juga eksternal yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Fungsi tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk yaitu :

1. Fungsi yang bersifat interpersonal; Salah satu tuntutan yang harus di penuhi oleh seorang manejer adalah keterampilan insan (human skill) keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya seorang manager berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan bawahannya akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan di dalam dan di luar organisasi. Adapun fungsi kepemimpinan yang bersifat interpersonal ini diukur dengan:
  - a. Kemampuan memberi dorongan.
  - b. Kemampuan pertanggung jawaban terhadap pekerjaan.
2. Fungsi yang bersifat informasional; Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya, di katakan demikian karena dewasa ini dan di masa yang akan datang akan sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efesien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat di percaya karena di olah dengan baik. Fungsi kepemimpinan yang bersifat informasional ini dapat diukur dengan:
  - a. Kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan.
  - b. Kemampuan menerima informasi dari bawahan.
  - c. Kemampuan menganalisa informasi yang ada.
3. Fungsi pengambilan keputusan; Peran dari seorang manjer yang tidak kalah pentingnya dari dua peran di atas ialah peran dalam mengambil keputusan. Pada saat-saat tertentu seorang pemimpin diharapkan dapat memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan dalam suatu organisasi. Adapun fungsi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dapat diukur dengan:
  - a. Kemampuan menentukan kebijakan organisasi.
  - b. Kemampuan menentukan strategi organisasi yang digunakan.
  - c. Kemampuan bernegosiasi.
  - d. Kemampuan menjalankan usaha dengan konsisten.

### **Kinerja**

Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan (Rivai, 2005:309). Hal ini menjelaskan bahwa kinerja harus dibuktikan dengan hasil kerja yang nyata dari setiap individu dalam organisasi. Selanjutnya dijelaskan bahwa Kinerja adalah hasil kerja

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu penilaian tingkat kemampuan pegawai dalam bekerja adalah diukur melalui kinerjanya, sehingga dengan tingkat pencapaian kinerja pegawai, maka organisasi dapat juga mengukur tingkat pencapaian tujuannya (Mangkunegara, 2006:9).

Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja karyawan sebagai “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas” (Gomes dalam Mangkunegara, 2006:9). Sehingga hasil dari peningkatan produktivitas akan menunjukkan peningkatan kinerja juga. Senada dengan pernyataan tersebut maka kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hariandja, 2009:195). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa output dari kinerja adalah hasil dan perilaku yang dihasilkan dan ditampilkan oleh tiap-tiap pegawai.

### **Metode Penelitian**

Penelitian yang dilakukan penulis termasuk penelitian Deskriptif dan akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis Kualitatif. Penelitian deskriptif dimaksud menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan terutama yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah Model Interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) yaitu dengan melalui tahapan-tahapan Kondensasi Data, Penyajian Data (*Data Display*), Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi (*Drawing and Verifying Conclusions*).

### **Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis tentang Fungsi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur, maka sesuai dengan fokus penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Fungsi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur, yang meliputi :
  - a. Fungsi yang bersifat Interpersonal;
    - 1) Kemampuan memberi dorongan  
Fungsi pimpinan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur yang bersifat interpersonal dengan kemampuan memberikan dorongan telah dilakukan dengan baik. Dengan dorongan dan motivasi kerja yang diberikan pimpinan ini telah meningkatkan kinerja pegawai secara pribadi, sehingga hal ini pula akhirnya juga berdampak pada peningkatan kinerja lembaga.
    - 2) Kemampuan pertanggung jawaban terhadap pekerjaan

Pimpinan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur telah berusaha untuk dapat mempertanggungjawabkan setiap hasil pekerjaan atau program-program kerja yang dilakukan.

- b. Fungsi yang bersifat informasional
  - 1) Kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan  
Bahwa kemampuan pimpinan dalam menyampaikan informasi kepada bawahan sudah maksimal, hal ini terbukti dengan setiap informasi yang ter-update dapat diketahui oleh setiap pegawai.
  - 2) Kemampuan menerima informasi dari bawahan.  
Kemampuan pimpinan dalam menerima informasi dari bawahan sudah cukup baik walaupun masih relatif terbatas.
  - 3) Kemampuan menganalisa informasi yang ada  
Bahwa kemampuan pimpinan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur dalam menganalisa informasi yang ada terkadang masih kurang tepat dalam menganalisa informasi atau dalam menempatkan kemana informasi tersebut akan ditujukan, sehingga hal tersebut bisa berdampak juga pada ketidaktepatan dalam mengambil tindakan untuk merespon informasi yang datang.
- c. Fungsi pengambilan keputusan
  - 1) Kemampuan menentukan kebijakan organisasi  
Terkait dengan kemampuannya dalam menentukan kebijakan organisasi maka pimpinan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur telah cukup baik dalam menjalankan perannya tersebut, pemimpin mampu menganalisa terlebih dahulu setiap persoalan yang ada dalam lembaga sebelum menetapkan kebijakan untuk menyelesaikannya.
  - 2) Kemampuan menentukan strategi organisasi  
Kemampuan pimpinan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur dalam menentukan strategi organisasi yang digunakan sudah cukup baik, karena dalam penetapan strategi organisasi pimpinan selalu melibatkan setiap unsur yang ada dalam lembaga.
  - 3) Kemampuan bernegosiasi  
Terkait dengan kemampuan pimpinan dalam bernegosiasi, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan pimpinan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur ini dalam hal bernegosiasi sudah baik, karena setiap hal yang terjadi dalam lembaga dikomunikasikan kepada bawahan atau pegawai.
  - 4) Kemampuan menjalankan kegiatan dengan konsisten

Bahwa terkait dengan kemampuan pimpinan dalam menjalankan usaha atau kegiatan dengan konsisten pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur sudah sangat baik, hal ini terbukti dengan pemantauan yang terus-menerus dilakukan oleh pimpinan dalam mengetahui perkembangan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam lembaga.

2. Faktor pendukung dan penghambat Fungsi Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur antara lain adalah faktor pendukungnya meliputi: a) Adanya dasar hukum yang mengatur tata kepegawaian; b) Loyalitas dan kesadaran pegawai yang tinggi sebagai tanggungjawab hukum dan moril dalam melaksanakan tugas; c) Adanya dukungan dari lembaga ataupun pemerintah kabupaten dan juga pimpinan dalam memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidangnya. Sementara faktor penghambatnya adalah: a) Anggaran yang terbatas dari pihak pemerintah untuk dana operasional kerja; b) Kurangnya pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bidang Iptek; c) Masih kurangnya fasilitas sarana dan prasarana kantor dalam bekerja.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Berdasarkan hasil pembahasan yang dilakukan oleh penulis tentang Fungsi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga peran pimpinan yaitu Peran yang bersifat interpersonal, Peran yang bersifat informasional, serta Peran pengambilan keputusan secara umum sudah dilakukan dengan baik oleh pimpinan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Kutai Timur, hal ini terindikasi dari beberapa program dan kegiatan yang sudah dilakukan dan prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan setiap tugas dan fungsi mereka dalam lembaga, sehingga hal ini juga berdampak pada peningkatan kinerja lembaga secara keseluruhan.

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan terkait dengan temuan pada hasil penelitian ini antara lain adalah :

1. Perlu ditingkatkan peran pengawasan secara langsung serta pendekatan interpersonal oleh pimpinan terhadap pegawai baik yang dilakukan secara formal maupun informal.
2. Terkait dengan kemampuan pegawai yang masih rendah dalam Iptek, maka perlu adanya program pelatihan kepada pegawai terkait dengan teknologi informasi tersebut.
3. Untuk meningkatkan jumlah fasilitas sarana dan prasarana kerja, maka diperlukan koordinasi dengan pihak pemerintah Kutai Timur



dalam menganggarkan dana terkait dengan pengadaan saran dan prasarana yang dibutuhkan tersebut dalam bekerja.

### Daftar Pustaka

- Anonim. 1999. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*.
- \_\_\_\_\_. 2014. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*
- Hariandja, M.T.E. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia (Suatu Pengantar)*. Cetakan Kesatu. Alfabeta. Bandung.
- Kartini, Kartono. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Jakarta.
- Miles, Metthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Third Edition. Sage Publications, Inc. New York.
- Ndraha, Taliziduhu. 2001. *Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Aparatur Dinas Pendapatan Kabupaten Kutai Timur Dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Rivai, Viethzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2005. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Penerbit CV. Haji Masagung. Jakarta.
- Zainun, Buchari. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Cetakan Kesatu. ALVABETA. CV. Bandung.