MENATA PENGEMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA ORGANISASI

Mohamad Muspawi[1]

Abstract

Career development is a demand and the needs of both the employer / employee and for the organization. For employee career development is the way to grow and achieve successes in work, whereas for the organization of career development is an attempt to bring the employee / employees who are professional and have experience of working stages.

Career development is the effort made by the organization in planning for a career employees, referred to as career management, including planning, implementing, and overseeing the careers (Sinambela, 2016: 260). Career development is a series of activities to prepare an individual on a planned career advancement (Mondy, 1993).

Samsudin (2010: 151-152) explains that the development of a career as a human resources management activities is the realization of the individual as a worker relationship with the organization. To realize the career self-management, the necessary conditions: a. Awareness and understanding of the work that every job always provides an opportunity to grow and progress. b. Each worker must understand the responsibility for career development is an individual responsibility that each individual should perform self-management career. c. Each worker is always aware and understand that it is not easy for society together to provide a form of career positions available.

Keywords: Career development, human resources.

PENDAHULUAN.

Pengembangan karier merupakan suatu keniscayaan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebab, hampir semua manusia ingin kariernya berkembang, ingin mengalami peningkatan dan merasakan kemajuan dengan kondisi yang lebih baik dalam berkarier. Sebaliknya, hampir tidak ada manusia yang ingin mengalami kemunduran dari karier terbaiknya apalagi kalau sampai terhenti.

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Samsudin, 2010:141). Peningkatan status dapat berupa jabatan atau berupa golongan kepangkatan, mulai dari yang paling bawah atau posisi saat sekarang sampai pada posisi yang paling tinggi.

Pengembangan karier merupakan hal yang tidak boleh diabaikan, mengabaikan pengembangan karier sama saja dengan mengabaikan perkembangan lembaga. Ketika karier sumberdaya daya manusia dalam sebuah organisasi tidak berkembang, berarti ada permasalahan serius yang perlu diperhatikan di dalam organisasi tersebut. Boleh jadi permasalahan tersebut berasal dari individu yang bersangkutan atau dari pihak lembaga. Oleh karena itu pihak pimpinan harus menjadikan pengembangan karier sebagai salah satu perhatian serius demi kepentingan dan kemajuan bersama.

PEMBAHASAN.

1. Pengertian Pengembangan Karier

[1] Dosen FKIP Universitas Jambi

Karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas (Sinambela, 2016:253). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (2013) karier adalah persepsi sikap pribadi dan perilaku seseorang yag terkait dengan aktivitas-aktivitas dan pengalaman-pengalaman dalam rentang perjalanan pekerjaan seseorang.

Beberapa pendapat tentang pengertian *pengembangan karier* adalah sebagai berikut.

a. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
b. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan semakin matang.
c. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.
d. Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. (Samsudin, 2010:140).
e. Pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier (Sinambela, 2016:260).
f. Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karier yang direncanakan (Mondy, 1993).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut.

2. Tahap Perkembangan Karier

Samsudin (2010:141-144) menjelaskan bahwa tahap perkembangan terbagi kepada tiga tahap, yaitu:

a. Karier Awal.

Meskipun organisasi menyediakan kesempatan *internship* agar individu dapat mencoba pilihan karier yang berbeda dan individu dapat pula menguji beragam pilihan jabatan melalui kursus, perhatian utama menajemen sumber daya manusia baru dimulai ketika seorang individu memasuki organisasi. Manajer sumber daya manusia dan juga karyawan harus dapat memastikan bahwa orang-orang bergerak secara efektif di dalam organisasi. Tantangan kerja dan bentuk pengawasan atas pekerjaan berkontribusi signifikan terhadap pengembangan karier individu.

Karier awal (*early career*) tidak selalu berjalan mulus karena adanya masalah-masalah berikut ini.

1. Frustasi dan ketidakpastian disebabkan harapannya tidak sesuai dengan realitas yang ada.
2. Adanya penyelia yang tidak kompeten.
3. Insentivitas terhadap aspek politis organisasi.
4. Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal.
5. Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari

karyawan yang baru diangkat atau baru memulai berkarier.
6. Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan, dan minat.
7. Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
8. Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.

Organisasi dapat membantu karyawan baru agar terlibat dalam eksplorasi karier menyusun karier mereka selama tahap awal dengan melakukan orientasi dan praktik mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif dan menawarkan umpan balik kerja yang konstruktif. Selain itu, perusahaan sebaiknya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam pelatihan penilaian mandiri dan membantu mereka dalam menentukan jalur karier yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karier.

b. Karier Pertengahan.

Setelah menyelesaikan masalah pada karier awal, individu selanjutnya bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi ketika ia dianggap produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih berat, dan menerapkan sebuah rencana karier yang lebih berjangka panjang. Kemapanan dan promosi sering menandai tahap ini. Tahap karier pertengahan (*middle career*) kerap kali pula meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Tahap ini juga menandai periode pembentukan sebagai eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai orang yang bersangkutan.

Salah satu strategi untuk menyikapi masalah di pertengahan karier adalah dengan melatih karyawan pada karier pertengahan untuk membina karyawan yang lebih yunior (misalnya, bertindak sebagai pelatih atau mentor). Karyawan yang berada di karier pertengahan dapat menjaga dirinya tetap segar dan energik, sedangkan karyawan yang lebih muda belajar melihat gambaran besar dan mengambil manfaat dari pengalaman karyawan yang lebih senior. Strategi lain untuk mengatasi masalah karier pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (*absolescence*). Untuk menyikapi persoalan ini, beberapa perusahaan mengirimkan karyawan mereka ke seminar, *workshop*, kursus, dan berbagai bentuk 'melengkapi kembali' (*retooling*).

c. Karier Akhir

Suatu titik balik terhadap produktivitas atau penurunan dan pensiun dini mewarnai krisis pertengahan karier. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mungkin tetap sebagai konstributor dalam peran non-kepemimpinan. Dalam tahap ini individu mesti menjernihkan dirinya.

Pada akhirnya, individu mulai melepaskan diri dari belitan tugas-tugasnya dan bersiap-siap untuk pensiun. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun. Selama karier akhir, sebagian besar karyawan harus mengatasi keusangan setelah pertengahan karier

atau masa stabil serta bias usia negatif di pekerjaan.

Sinambela (2016) menjelaskan bahwa tahap pengembangan itu terbagi kepada empat fase, yaitu:

a. Fase Awal. Fase awal atau sering disebut dengan karier awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan.

b. Fase Lanjutan. Fase lanjutan, yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

c. Fase Mempertahankan. Fase mempertahanakan, yaitu fase di mana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau.

d. Fase Pensiun. Fase pensiun, yakni individu telah melampaui suatu karier yang diharapkan dan akan berpindah ke karier yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan.

3. Tujuan Pengembangan Karier.

Pengembangan karier dari sudut pandang pekerja memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karier di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi dari pekerjaan, dan bagi organisasi pengembangan karier memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong di masa mendatang (Triton, 2010:155). Caruth dan Pane (2009) mengatakan bahwa secar khusus implementasi pengembangan karier yang dilakukan organisasi memiliki sejumlah tujuan dengan melayani baik kebutuhan organisasi maupun pegawai.

Samsudin (2010:149) menjelaskan bahwa Pengembangan karier pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dari segi pengembangan karier, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, yaitu sebagai berikut :

a. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai.
b. Oganisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja.
c. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

4. Tanggung Jawab Pengembangan Karier

Perlu ditekankan bahwa meskipun bagian pengelola bagian sumber daya manusia dapat turut berperan dalam pengembangan karier karyawan, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja itu sendiri, karena dialah yang paling berkepentingan dan dialah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Oleh karenanya, ada 7 hal yang harus mendapat perhatian karyawan tersebut, yaitu: 1. Prestasi kerja yang memuaskan. 2. Pengenalan oleh pihak lain. 3. Kesetiaan pada organisasi. 4. Pemanfaatan mentor dan sponsor. 5. Dukungan para bawahan. 6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh. 7. Berhenti atas

permintaan dan kemauan sendiri. (Fathoni, 2009:229)

Samsudin (2010:150) menjelaskan bahwa tanggung jawab pengembangan karier tradisional, yaitu sebagai berikut :

a. Perencanaan pengembangan karier disusun dan ditetapkan oleh organisasi secara sepihak.
b. Pelaksanaan pengembangan karier bertanggung sepenuhnya pada organisasi.
c. Kontrol hasil pengembangan karier dilakukan secara ketat oleh organisasi.
d. Pengembangan karier diartikan sebagai kegiata promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Pengembangan karier tradisioanal memberikan dampak :

a. Pelaksanaannya tidak efektif, dan
b. Kesulitan untuk unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Pengembangan karier dengan pendekatan baru dimanifestasikan sebagai berikut :

a. Pengembangan karier bukan sekedar promosi mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.
b. Sukses karier berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja berupa perasaan puas dalam suatu jabatan yang dipercayakan organisasi karena dapat dilaksanakan secara efektif dan produktif.
c. Sukses dalam pengembangan karier berati mengalami kemajuan dalam bekerja sehingga menjadi lebih berprestasi sebagai pekerja yang kompetitif.
d. Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawab sendiri.

Untuk manajemen diri sendiri, sebagai perwujudan dalam tanggung jawab pengembangan karier setiap pegawai dalam merencanakan kariernya dapat melakukan langkah-langkah berikut ini:

a. Menginventarisasi kemampuan yang dimiliki.
b. Mempelajari nilai-nilai yang dimiliki.
c. Membuat buku harian 24 jam.
d. Menginterview pekerjaan lain.
e. Memperbaikipenampilan dalam bekerja.

Kelima langkah manajemen karier bagi diri sendiri tersebut disebut juga pendekatan *induktif* karena prosesnya berlangsung melalui pengumpulan data yang bersifat khusus.

5. Manajemen Pengembangan Karier

Hani handoko (2000:131-133) menjelaskan bahwa terdapat beberapa taktik yang dapat digunakan oleh para karyawan dalam pengembangan karier, dan rincian peranan departemen personalia dalam kegiatan-kegiatan pengembangan karier karyawan. 1. Pengembangan karier indivdual: a. Prestasi kerja. b. Exposure. c. Permintaan berhenti. d. Kesetiaan organisasional. e. Mentors dan sponsors. f. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. 2. Peranan departemen personalia dalam pengembangan karier karyawan: a. Mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. b. Mengusahakan dukungan manajemen. c. Memberikan umpan balik kepada karyawan. d. Membagun lingkungan kerja yang kohesip.

Samsudin (2010:151-152) menjelaskan bahwa pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan realisasi hubungan individu sebagai pekerja dengan organisasinya. Untuk mewujudkan manajemen karier diri sendiri, diperlukan kondisi :

a. Kesadaran dan pemahaman bekerja bahwa setiap pekerjaan selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang.
b. Setiap pekerja harus memahami tanggung jawab pengembangan karier merupakan tanggung jawab individu sehingga setiap individu harus melakukan manajemen karier diri sendiri.
c. Setiap pekerja selalu menyadari dan memahami bahwa tidak mudah bagi orgnisasi untuk menyediakan karier berupa jabatan yang tersedia.

Berdasarkan ketiga kondisi tersebut, setiap pekerjaan yang merencanakan pengembangan karier perlu bersikap dan bertindak sebagai berikut :

a. Memilih Bidang Pekerjaan.

1) Harus memiliki gambaran makro mengenai bidang kerjanya yang dihubungkan dengan tujuan jangka panjang karier.
2) Untuk memperoleh masukan yang akurat, pelajari setiap langkah yang potensial pada setiap posisi yang searah dengan karier yang diinginkan untuk jangka panjang.
3) Terimalah setiap posisi yang berjangka untuk dimanfaatkan dalam usaha mencapai posisi akhir yang diinginkan dan realistis untuk dicapai.
4) Persiapkan diri secara cermat untuk menguasai pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang disyaratkan untuk menerima posisi yang lebih tinggi.

b. Memahami dan Menerima Kedudukan yang Sekarang.

1) Menerima setiap kesempatan menduduki posisi sebagai sesuatu yang berharga untuk mewujudkan kemampuan memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.
2) Berlaku cermat dan jujur pada diri sendiri dalam memprediksikan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan.
3) Berusaha memahami bila organisasi menempatkan suatu jabatan tertentu dalam waktu cukup lama.

c. Merencanakan Jalan Keluar.

1) Setiap pekerja sebagai individu mempunyai hak untuk menolak bahkan meninggalkan pekerjaan yang tidak disenanginya.
2) Apabila pilihan keluar telah dipastikan, lakukanlah dengan cara yang baik.
3) Betapapun suatu pekerjaan tidak menyenangkan, jangan tinggalkan sebelum mendapat penggantinya yang pasti.

Manajemen pengembangan karier berlangsung secara dua arah.

1. Arah pertama harus datang dari para pekerja dengan aktif merencanakna dan melakukan kegiatan ke arah kemajuan dan perkembangan untuk mewujudkan karir yang sukses.
2. Arah kedua dalam pengembangan karir harus datang dari organisasi untuk membantu dan memberi peluang bagi pekerja yang potensial dalam mengembangkan karier.

Setiap organisasi ikut memikul tanggung jawab dalam membantu para pekerja agar mencapai sukses dalam kariernya. Bantuan organisasi dalam pengembangan karier dapat berupa hal-hal berikut ini.

a. Organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai *partner* yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan kariernya.
b. Organisasi wajib membantu para pekerja untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan.
c. Organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pekerja agar mengelola kariernya sejalan

dengan straregi organisaasi dan pengembangannya.

d. Data yang dimiliki organisasi untuk perencanaan sumber daya manusia sebagai keputusan masa mendatang dapat dipadankan dengan tujuan pekerja dalam manajemen pengembangan karier.
e. Organisasi harus mempergunakan data hasil penilaian kerja agar dapat menempatkan pekerja secara tepat untuk jabatan tertentu.
f. Hubungan kebutuhan pengembangan karier pekerja secara individu dengan kebutuhan pengembangan karier organisasi harus sejalan.

6. Desain Program Pengembangan Karier

Dessler, (2009:6) mengatakan bahwa program pengembangan karier tidak harus rumit. Laporan karyawan bahwa mereka menerima umpan balik untuk kinerja mereka, memiliki rencana pengembangan individual, dan memiliki akses pada pelatihan keahlian nonteknis sangat mungkin akan mengurangi kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan/organisasi.

Program pengembangan karier perlu memperhatikan 3 hal, yaitu: 1. Pengembangan karier terintegrasi dengan perencanaan SDM. 2. Hubungan antara perencanaan karier dengan pengembangan karier. 3. Kebutuhan pekerja (Sinambela, 2016:285).

Samsudin (2010:151-152) menjelaskan bahwa desain program pengembangan karier dibedakan dalam tiga fase.

a. Fase Pencernaan.

1) Menyelaraskan rancangan karier pekerja dengan rancangan karier organisasi.
2) Tujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas.

b. Fase Pengarahan.

Fase pengarahan dimaksudkan untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaan karier menjadi kenyataan. Dalam hal ini ada dua pendekatan, yaitu:

1) Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier.
2) Pendekatan dengan menggunakan pelayanan informasi.

c. Fase Pengembangan.

Pekerja harus berusaha mewujudkan kreatifitas dan inisiatif yang dapat mendukung untuk menduduki posisi pada masa mendatang. Kegiatan yang dapat dilakukan adalah:

1) Penyelenggaraan sistem mentor.
2) Pendidikan dan pelatihan.
3) Rotasi jabatan.
4) Program beasiswa atau ikatan dinas.

7. Karier Ganda

Samsudin (2010:151-152) menjelaskan bahwa Menghadapi karier ganda diperlukan manajemen yang memenuhi persyaratan sebagai berikut.

a. Diselenggarakannya jadwal kerja yang fleksibel agar karier ganda dilakukan pada waktu yang berbeda.
b. Dilaksanakannya program konseling bagi suami dan istri yang bekerja untuk menghindari tanggung jawab pekerjaan oleh kedua pihak yang dapat merugikan organisasi.
c. Menyelenggarakan pelatihan supervisor untuk memberikan konseling yang mampu mendorong agar kepentingan organisasi tidak dirugikan.
d. Menetapkan struktur organisasi yang menunjang dan mempermudah pemindahan pekerja untuk mencegah karier ganda.

Kebijakan lain untuk menyelesaikan masalah karier ganda adalah:

a. Tidak mempekerjakan suami istri dalam satu organisasi.
b. Ketika suami istri sama pentingnya, dapat diatasi dengan menempatkan salah satunya pada kantor yang berbeda.
c. Tidak mengangkat suami atau istri sebagai supervisor untuk menghindari pembagian insentif yang tidak objektif.

8. Manfaat Pengembangan Karier

Sinambela (2016:260) mengatakan bahwa bagi pegawai/karyawan pengembangan karier sangat mereka harapkan karena bermanfaat untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel (2013) manfaat pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan karier pegawai dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Samsudin (2010:151-152) menjelaskan bahwa pengembangan karier pada dasarnya memiliki manfaat sebagai berikut:

1. *Meningkatkan kemampuan karyawan*. Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan pada organisasi.
2. *Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan*. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan menguntungkan organisasi.

KESIMPULAN

Pengembangan karier sumber daya manusia organisasi merupakan suatu hal penting untuk diperhatikan, baik oleh pihak karyawan/staf mapun oleh pihak pimpinan organisasi itu sendiri, memperjuangkannya sama dengan berjuang untuk memajukan organisasi, dan mengabaikannya sama dengan mengabaikan dan menelantarkan organisasi.

Pengembangan karier pada dasarnya memiliki manfaat sebagai berikut: 1. Meningkatkan kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan pada organisasi. 2. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan menguntungkan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung: Pustaka Setia, 2010.

Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

- - -, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

Bernadin, H. Jhon & Joice E.A. Russel, *Human Resource Management: Experential Approach.* Singapore; McGraw-Hill, Inc, 2013.

Caruth, Donald L & Stepanie S. Pane, *Staffing the Contemperory Organization: A Giude Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resources Profesionals,* USA: Praineger Publisher, 2009.

Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Indeks, 2009.

- - -, *Human Resource Management,* 13th ed. USA: Pearson, 2013. (e-book).

Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

M. Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: BPFE, 2001.

Mondy, R. Wayne & Robert M. Noe, *Human Resource Management.* New Jersey: Pearson Education, Inc, 2005.

Muhmidayeli, *Teori-Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan,* Bandung: Refik Aditama, 2014.

Prijono Thiptoherijanto dan Laila Nagib, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Di Antara Peluang & Tantangan.* Jakarta: LIPI, 2008.

Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung: Pustaka Setia, 2010.

Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: BPFE, 2000.

Triton, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas.* Yogyakarta: Oryza, 2010.