MENGELOLA PERENCANAAN KARIER STAF DALAM SEBUAH ORGANISASI

Mohamad Muspawi[1]

Abstract

Staff career planning is an important thing to be thought of and executed by the leadership. Because without careful planning, staff careers will slowly develop and will slow down to the position he wants, it will certainly harm the staff concerned and also the organization. Career planning has at least two scopes, namely: 1. Planning of rank or rank of employee. 2. Planning the goals of the organization or company. To achieve the planned objectives, it takes seriousness of the staff concerned to work seriously and seriously the leadership in creating and implementing the program and direct the staff to work in accordance with the desired. Preparation of a good career planning needs to pay attention to four main issues, namely: 1. Position of principal and supporting positions. 2. Pattern career path pattern. 3. Structural positions. 4. Grace period.

Keywords: Career planning, staff, organization.

PENDAHULUAN.

Perencanaan karier staf merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian serius bagi para pemimpin lembaga/organisasi. Baik keseriusan dalam hal memikirkannya maupun menindak lanjuti pemikiran tersebut menjadi program kerja yang berkesinambungan. Sebab, jika tidak direncanakan dengan baik maka karier staf bisa lambat dalam perkembangannya, dan itu tentunya akan merugikan pihak staf dan juga organisasi.

Siagian (2013:204) mengatakan bahwa tentang perencanaan karier dalam rangka manajemen sumber daya manusia bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan adalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga ia memasuki masa usia pensiun. Berarti ia ingin meniti karier dalam organisasi itu.

Perencanaan karier adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karier, dan jalur ke sasaran tersebut (T. Hani Handoko, 2000:141). Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasai atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sebagai persyaratan dan kemampuannya.

Perencanaan karier sangat membantu dalam kesuksesan sebuah organisasi, kesuksesan organisasi merupakan simbol dari kesuksesan staf, sebaliknya kesuksesan staf juga mencerminkan kesuksesan sebuah organisasi.

Perencanaan karier paling tidak memiliki dua ruang lingkup, yaitu: 1. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan. 2. Perencanaan tujuan organisasi atau perusahaan.(Samsuddin,2010:134). Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat lebih membicarakan mengenai apa dan bagaimana sebuah jabatan akan terima oleh karyawan, sedangkan perencanaan tujuan organisasi lebih melihat mengenai apa dan bagaimana tujuan sebuah organisasi dapat terwujud dengan baik.

Tulisan ini berusaha menyajikan pembahasan secara utuh mengenai konsep perencanaan karier staf/ karyawan dalam sebuah organisasi/

[1] Dosen Universitas Jambi

lembaga, sehingga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para pimpinan organisasi/ lembaga untuk merealisasikan perencanaan karier staf/ karyawan dengan baik. Dan dapat pula bermanfaat bagi para staf/karyawan, sebagai pedoman atau acuan ke arah mana mereka akan meniti karier dalam pekerjaan mereka.

METODE PENELITIAN.

Metode yang penulis gunakan adalah metode *Library Research* yakni penelitian kepustakaan, yang mana penulis memperdalam, mengkaji, dan menelaah literatur-literatur yang berkaitan dengan perencanaan karier, untuk selanjutnya penulis susun dalam bentuk artikel ilmiah.

PEMBAHASAN.

1. Pengertian Perencanaan Karier

Istilah perencanaan karier terdiri atas dua kata yaitu perencanaan dan karier. Perencanaan berarti proses, cara, perbuatan merencanakan (merancangkan) (KBBI, 2002:946). Sedangkan kata karier dapat diartikan dengan sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas (Sinambela, 2016:253). 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. Sedangkan menurut Usman (2011:65) perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Selanjutnya perencanaan karier adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karier, dan jalur ke sasaran tersebut (T. Hani Handoko, 2000:141).

Menurut Sofyandi (2008:128) perencanaan karier adalah proses dimana individu karyawan mengindetifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya.

Mathis (2006:343) mendefinisikan perencanaan karir adalah perencanaan yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang orang diantara pekerjaan dalam organisasi.

Parsons (dalam Winkel & Hastuti, 2004: 626-623) merumuskan perencanaan karier sebagai proses yang dilalui sebelum melakukan pemilihan karier. Proses ini mencakup tiga aspek utama yaitu pengetahuan dan pemahaman akan diri sendiri, pengetahuan dan pemahaman akan pekerjaan, serta penggunaan penalaran yang benar antara diri sendiri dan dunia kerja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan karier merupakan suatu proses penataan langkah-langkah yang akan dilalui untuk menempuh jenjang karier ke depan.

2. Ruang Lingkup Perencanaan Karier.

Perencanaan karier merupakan bagian yang sangat penting karena menentukan dinamika organisasi atau perusahaan untuk manajemen sumber daya manusia. Ruang lingkup perencanaan karier menurut Martoyo (1996) dan Samsudin (2010:134-135) mencakup hal-hal sebagai berikut.

a. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan.
b. Perencanaan tujuan organisasi atau perusahaan.

Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena keduanya saling berkaitan. Jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disiapkan. Oleh karena itu, setiap perencanaan karier akan mengarah pada tercapainya kepentingan atau tujuan organisasi. Makin lancar perencanaan dan pelaksanaan karier maka organisasi atau perusahaan yang bersangkutan akan semakin dinamis.

a. Perencanaan Jenjang Jabatan/ Pangkat.

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas , tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang karyawan dalam suatu rangkaian susunan organisasi. Dalam hal ini, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional, seperti peneliti, dokter, penasehat, yang memiliki jenjang karier masing-masing. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan atau pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian dan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personel yang menduduki kepangkatan tersebut. Dengan demikian, terdapat piramidal kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (*span of control*) dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Suatu perencanaan jenjang jabatan/pangkat perlu memperlihatkan faktor-faktor, yaitu sifat tugas, beban tugas, dan tanggung jawab. Hal ini berarti, semakin tinggi jabatan/pangkat seseorang dalam suatu organisasi, semakin kompleks sifat tugasnya dan berat pula tanggung jawab yang dipikulnya. Tujuan kenaikan pangkat maupun jabatan adalah untuk mengembangkan kebijakan dan metode kerja lebih lanjut yang akan membawa organisasi bersangkutan lebih maju lagi. Dalam hal ini, perlu diperhatikan tingkat kepangkatan, dasar pendidikan, dasar kemampuan, dan dasar keahlian.

b. Perencanaan Tujuan Organisasi

Suatu organisasi atau perusahaan mutlak harus mempunyai tujuan yang jelas. Perumusan tujuan harus didasarkna pada perencanaan yang matang sebab dari tujuan organisasi inilah akan dapat ditentukan:

1) Besar kecilnya misi organisasi;
2) Berat ringannya tugas pekerjaan;
3) Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan;
4) Jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun;
5) Kuantitas dan kualitas personel yang diperlukan.

Dengan demikian, tujuan-tujuan organisaai mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon di bawahnya akan menentukan jalur karier anggota organisasi. Disinilah kemampuan kepemimpinan akan diuji untuk dapat meniti jenjang karier.

3. Penyusunan Perencanaan Karier.

Penyusunan perencanaan karier yang baik menurut Martoyo (1996:69-70) dan Samsudin (2010:135-136) perlu memperhatikan empat hal pokok, yaitu jabatan pokok dan jabatan penunjang , pola jalur karier bertahap, jabatan struktural, dan tenggang waktu jabatan.

a. Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang

Dalam setiap organisasi atau perusahaan terdapat jabatan pokok dan jabatan penunjang. Jabatan

pokok adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan. Misalnya, dalam suatu lembaga pendidikan, yang dimaksud jabatan pokok adalah bidang jabatan yang menangani operasional pendidikan dan pengajaran. Dalam organisasi perusahaan, jabatan pokok adalah bidang jabatan yang menangani produksi dan pemasaran. Jabatan-jabatan pokok tersebut harus ditempati atau diduduki oleh orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

Jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan. Jabatan penunjang dalam lembaga pendidikan atau perusahaan adalah bagian umum dan bagian keuangan. Bagian-bagian tersebut tidak langsung menunjang pencapaian sasaran pokok organisasi, tetapi membantu tercapainya tujuan atau sasaran. Penempatan personel di bagian-bagian ini juga harus didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

b. Pola Jalur Karier Bertahap

Pola jalur karier bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seorang karyawan atau anggota organisasi dalam meniti kariernya. Disini perlu diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang meniti karier.

c. Jabatan Struktural

Jabatan struktural pada dasarnya adalah jabatan karier, artinya jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Dengan demikian, orang baru atau karyawan baru harus melalui program orientasi terlebih dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural karena jabatan struktural sangat memerlukan kematangan psikologis, selain kematangan dan kemampuan pribadi.

d. Tenggang Waktu

Tenggang waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan pasti sebab hal tersebut akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan.

4. Pertimbangan dalam Perencanaan Karier.

Menurut Sofyandi (2008:134-135) dan Samsudin (2010:137-138) bahwa dalam perencanaan karier perlu dipertimbangkan beberapa hal, terutama yang menyangkut masa jabatan atau pemindahan jabatan seseorang yang berpengaruh pada jenjang kariernya. Pertimbangan tersebut antara lain masa jabatan yang singkat, masa jabatan yang terlalu lama, dan keinginan dipindahkan dari jabatan tersebut.

a. Masa Jabatan yang Singkat

Seseorang yang memangku jabatan belum cukup lama atau terlalu singkat maka akan mengakibatkan hal-hal seperti berikut ini.

1) Mereka pada umumnya belum mengenal dan menghayati

pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tersebut.

2) Program kerja yang mungkin sudah ditetapkan belum sempat diselesaikan dengan tuntas.
3) Penghayatan pada jabatan yang dipangku belum mendalam, namun harus menyiapkan diri untuk memenuhi tugas baru.
4) Secara psikologis, menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab untuk mengetahui penyebabnya.

Pertimbangan masa jabatan yang terlalu singkat ini patut dicerna secara matang oleh pihak pimpinan, sebab dapat berefek kepada kinerja karyawan/staf pada posisinya yang baru.

b. Masa Jabatan yang Terlalu Lama

Masa jabatan seseorang yang terlalu lama dalam suatu organisasi juga merupakan gejala yang tidak sehat. Akibat-akibat yang timbul dari jabatan yang terlalu lama adalah sebagai berikut.

1) Adanya rasa bosan karena pekerjaan yang sama dan rutinitas sehingga kurang bervariasi.
2) Sikap pasif dan apatis sehingga menurunnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja.
3) Menumpulkan kreativitas karena kurang tantangan yang berarti.
4) Menimbulkan iklim kerja yanng statis dan menutup kemungkinan pejabat baru dari generasi penerusnya.

c. Keinginan Pindah Jabatan

Harapan untuk dipindahkan dari jabatan lama ke jabatan baru selalu ada dalam pikiran para karyawan atau anggota suatu organisasi. berbagai penyebab keinginan pindah jabatan antara lain sebagai berikut.

1) Seseorang terlalu lama menjabat suatu jabatan di daerah terpencil sehingga dirasakan tidak mudah mengembangkan diri.
2) Perasaan kurang tepat pada jabatan yang sekarang diemban karena tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, atau keinginan.
3) Merasa bahwa jabatan yang sekarang sekedar batu loncatan untuk meniti karier lebih lanjut.

Demikian beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun perencanaan karier dalam suatu organisasi sehingga tidak timbul kefatalan dalam mendinamiskan organisasi, terutama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

5. Informasi dan Konseling pada Perencanaan Karier.

Handoko (2000:129-130) menjelaskan bahwa bagian personalia seharusnya memberikan berbagai informasi kepada karyawan yang buthkan untuk merencanakan karier. Selanjutnya untuk membantu para karyawan/staf menetapkan sasaran-sasaran karier dan menentukan jalur-jalur karier yang tepat, departemen personalia bisa menawarkan konseling/bimbingan karier. Bimbingan ini hendaknya dilakukan oleh pembimbing yang cakap sebagai sumber saran. Pembimbing (konselor) mungkin hanya perlu mendengarkan minat karyawan/staf dan memberikan informasi pekerjaan tertentu. Atau pembimbing bisa membantu para karyawan menyingkap minat mereka dengan melakukan dan menginterpretasikan tes-tes bakat dan keterampilan.

Menurut Samsudin (2010:138-139) dalam masalah perencanaan karier umumnya anggota organisasi

atau karyawan kurang begitu mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang atau arah karier dalam organisasi. Dalam hal seperti itu memang sangat mutlak adanya informasi atau penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karier bagi para anggota organisasi atau karyawan. Disinilah departemen personalia dari setiap organisasi harus berperan aktif dalam memberikan informasi dan bimbingan (konseling) kepada bawahan yang membutuhkan.

a. Informasi Karier

Informasi tentang perencanaan karier pada dasarnya merupakan bagian dari sistem informasi sumber daya manusia. Berbagai cara dapat dilakukan untuk pemberian informasi, antara lain melalui ceramah, pidato pengarahan, surat edaran, lokakarya, seminar, *social meeting*, dan sebagainya.

Bahan-bahan yang perlu diinformasikan, antara lain pola karier personel, analisis jabatan, spesifikasi jabatan, deskripsi jabatan, skala gaji dalam jenjang jabatan, berbagai jenis kompensasi, dan persyaratan jabatan. Dengan berbagai informasi tersebut, diharapkan para anggota organisasi secara individual dapat meneliti sendiri jabatan-jabatan yang cocok untuk dimantapkan sebagai pengembangan kariernya lebih lanjut.

b. Konseling Karier

Setelah informasi perencanaan karier diberikan maka tindak lanjutnya adalah memberikan bantuan bimbingan atau konseling kepada para anggota agar tepat dalam menetapkan sasaran-sasaran kariernya sesuai minat, bakat, dan kemampuannya.

Menurut Handoko (2000:131), pembimbing karier perlu menyadari bahwa karier hanya merupakan bagian dari rencana hidup seseorang sehingga rencana karier yang ditetapkan seharusnya adalah bagian integral dari rencana hidupnya. Dengan demikian bimbingan karier untuk penilaian pribadi sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Penilaian pribadi tersebut meliputi minat, bakat, kemampuan, motivasi, semangat, keterampilan, dan moral seseorang. Ketika memberikan informasi karier, sangat penting jika para konselor tersebut memberikan gambaran tentanng situasi lingkungan kerja dan kemungkinan perubahan yang dapat terjadi, yang mungkin berpengaruh terhadap karier mereka selanjutnya.

6. Manfaat Perencaan Karier.

Perencanaan karier, sebagaimana telah penulis uraikan diatas, jelas sangat bermanfaat tidak hanya bagi para karyawan atau anggota organisasi dalam pelaksanaan tugasnya, tetapi juga bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sinambela (2016:264-265) bahwa terdapat lima manfaat atau keuntungan yang dapat diperoleh dengan adanya perncanaan karier yang ditetapkan organisasi, yaitu:

a. Membantu pengembangan SDM dalam organisasi dengan mencatat berbagai informasi terkait kemampuan dan prestasi pegawai sehingga bisa digunakan secara objektif untuk keputusan mempromosikan pegawai yang berprestasi.
b. Mendorong loyalitas dan komitmen pegawai pada organisasi dan memperkecil ketidakpuasan yang berujung pada

keluarnya pegawai dari organisasi.

c. Pegawai mengoptomalisasikan kemampuannya karena yakin bahwa kariernya di organisasi tersebut akan berjalan baik.
d. Pegawai akan yakin dapat bertumbuh dan berkembang dalam organisasi tersebut.
e. Pegawai akan puas terhadap organisasi dan tentu saja akan termotivasi dalam bekerja.

Manfaat perencanaan karier menurut Handoko (2000:127-128) dapat dikemukakan sebagai berikut.

a. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
   Ini berarti bahwa perencanaan karier dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal, terutama karyawan yang potensial.
b. Menurunkan perputaran karyawan (*turnover*).
   Perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja (rasa kesetiaan organisasi).
c. Mengungkap potensi karyawan.
   Adanya perencanaan karier yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karier yang diinginkan.
d. Mendorong pertumbuhan.
   Perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan Berkembang. Dengan demikian, motiasi kerja para karyawan dapat dipeliharan.
e. Mengurangi penimbunan.
   Ini berarti perencanaan karier akan dapat mengangkat kembali para karyawan yang tidak berkualitas untuk maju sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.
f. Memuaskan kebutuhan karyawan.
   Dengan adanya perencanaan karier berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawan. Hal inilah yang dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi juga.
g. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.
   Perencanaan karier dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

SIMPULAN

Perencanaan karier staf dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal serius yang harus menjadi titik perhatian oleh pihak pimpinan organisasi dan oleh pihak karyawan/staf itu sendiri, hal itu mengingat bahwa perencanaan karier yang baik akan memberikan arah yang jelas pula ke mana karier staf akan berlanjut. Dan akan memberikan manfaat kebaikan baik bagi organisasi maupun bagi pihak karyawan/staf itu sendiri.

Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut: 1. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan. 2. Perencanaan tujuan organisasi atau perusahaan.

Penyusunan perencanaan karier yang baik perlu memperhatikan empat hal pokok, yaitu: 1. Jabatan pokok dan jabatan penunjang. 2. Pola jalur karier bertahap. 3. Jabatan struktural. 4. Tenggang waktu jabatan.

Ada beberapa yang patut menjadi pertimbangan dalam perencanaan karier antara lain: 1. Masa jabatan yang singkat. 2. Masa jabatan yang terlalu lama. 3. Keinginan dipindahkan dari jabatan tersebut.

Manfaat perencanaan karier antara lain sebagai berikut: 1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan. 2. Menurunkan perputaran karyawan (turnover). 3. Mengungkap potensi karyawan. 4. Mendorong pertumbuhan. 5. Mengurangi penimbunan. 6. Memuaskan kebutuhan karyawan. 7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

DAFTAR PUSTAKA

Fathoni, Abdurrahmat. *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.

Martoyo, Susilo. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Mathis, dan Jackson. 2006, *Human Resources Developmment (Track MBA Series/Terjemahan)*. Prestasi Pustaka, Jakarta

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.

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

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

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

Sofyandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2008.

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

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

Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2011.

Winkel dan Sri Hastuti. 2004. *Bimbingan dan Konseling di Institusi Pendidikan*. Yogyakarta: Media Abadi