

PERANAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

Oleh : Muhammad Asnawi

Abstrak

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam bahwa setiap organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi harus didukung oleh SDM yang handal dan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi. Dalam penulisan makalah ini, penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research*). Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa SDM merupakan sumber daya yang benar-benar dapat dijadikan sebagai strategi yang handal dalam mencari strategi yang tepat, yaitu strategi yang unik untuk memenangkan persaingan. Untuk itu pengelola SDM dalam sebuah perusahaan menjadi sangat penting sehingga harus mendapatkan prioritas utama, jika perusahaan itu ingin maju dan menjadi pemenang dalam pentas bisnis. Pesatnya pertumbuhan suatu perusahaan dapat dilihat dari tingkat produktivitas karyawan. Jika suatu perusahaan mempunyai karyawan yang produktivitasnya tinggi, maka akan berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan tersebut.

Kata kunci : Strategi, MSDM dan produktivitas kerja

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang paling penting, maka dapat kita lihat kenyataannya, ada organisasi atau perusahaan yang memiliki Teknologi, Prosedur kerja dan Struktur organisasi yang sama, tetapi dinamika atau mobilitas organisasi atau perusahaan yang satu dengan yang lain berbeda-beda.

Adanya mobilitas atau dinamika yang rendah tersebut tentunya sangat tidak diharapkan oleh siapapun, apalagi di era

globalisasi dimana terjadi persaingan yang sangat ketat, maka organisasi yang berkinerja rendah akan digilas oleh kompetitor atau pesaing. Bila organisasi yang tergilas oleh kompetitor tersebut, tetap juga tidak melakukan perubahan, maka tidak mustahil organisasi tersebut berada pada kondisi yang kritis, bahkan lebih mendekati kehancuran.

Secara makro beberapa negara di dunia ini banyak yang berhasil menjadi negara industri dan negara maju, kemajuan yang luar biasa tersebut bukan karena mereka memiliki sumber daya alam yang melimpah, tetapi mereka unggul dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM).

Keberadaan sumber daya alam yang melimpah namun produktivitas manusianya rendah, maka ketersediaan sumber daya alam yang banyak tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusinya yang maksimal untuk manusia. Sebaliknya jika produktivitas tinggi, walaupun sumber daya alam kurang mendukung, namun mampu membawa organisasi atau sebuah negara menjadi negara yang makmur.

Namun demikian perlu juga diperhatikan bahwa jumlah sumber daya manusia yang banyak juga belum dapat digunakan sebagai pegangan bahwa sebuah negara atau organisasi akan maju, jika SDM yang ada tersebut kualitasnya rendah atau tidak produktif, bahkan disebuah negara yang jumlah manusia banyak namun tidak produktif justru dapat menjadi benalu untuk memberatkan negara.

Untuk itu yang diperlukan adalah manusia yang berkualitas, dan manusia yang berkualitas tersebut berhimpitan langsung dengan manusia yang produktif, menjadi manusia yang produktif.

1.2. Tujuan Penulisan

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam bahwa setiap organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi harus didukung oleh SDM yang handal dan

mempunyai produktivitas kerja yang tinggi. Melalui produktivitas kerja yang tinggi organisasi akan dapat bersaing dalam menghadapi kancah persaingan era bisnis global.

1.3. Metode Penulisan

Metode penelitian merupakan suatu cara yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam penulisan makalah ini, penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research*) yaitu suatu metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, diktat-diktat dan literatur-literatur serta informasi-informasi lainnya yang berhubungan dengan penulisan makalah ini.

2. Uraian Teoritis

2.1. Pengertian Strategi

Chandler, seperti dikutip oleh Michael Armstrong, mengatakan : Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang dan sasaran perusahaan, serta penerapan serangkaian tindakan dan alokasi daya yang penting untuk melaksanakan sasaran.

Kay, sebagaimana dikutip oleh Michael Armstrong, menyatakan : Strategi bisnis memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapabilitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal.

2.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang hadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (SDM) 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 (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila di dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut SDM.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam perusahaan agar tetap "survive" dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran Manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai dan karyawan, akan tetapi menjadi tanggung jawab pemimpin perusahaan. Pengelolaan manajemen SDM tentu saja harus dilaksanakan oleh pemimpin yang profesional. Seorang manajer SDM dalam kapasitasnya sebagai staf harus bekerja sama dengan line manager dalam menangani berbagai masalah SDM. Para line manager berfungsi sebagai pendorong, memotivasi karyawan untuk bekerja produktif dan manajer SDM berfungsi menyediakan tenaga kerja bagi divisi atau departemen yang dipimpin oleh line manager itu dengan SDM yang sesuai dengan kebutuhan divisi/departemen tersebut.

Bila pengelolaan SDM dapat dilaksanakan secara professional, diharapkan SDM dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan SDM secara professional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, penataran/pelatihan dan pengembangan kariernya.

1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan memahami fungsi manajemen. Maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi SDM yang

selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen SDM. Tujuan yang hendak diklarifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara-cara yang bertanggung jawab secara strategi, etis dan sosial. Manajemen SDM mendorong para manager dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengeoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran.

a. Sasaran Manajemen SDM

Kalangan manajer dan departemen SDM berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang dievaluasi. Terkadang sasaran dipikirkan secara seksama dan diekspresikan dalam bentuk tulisan. Sering sasaran tidak dinyatakan secara formal. Sasaran manajemen SDM, yaitu :

- Sasaran Perusahaan
- Sasaran Fungsional
- Sasaran Sosial
- Sasaran Pribadi Karyawan

b. Aktivitas Manajemen SDM

Untuk mencapai tujuan dan sasarnya, departemen SDM membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis hak karyawan.

c. Kunci Aktivitas SDM

Aktivitas SDM merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.

d. Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah :

- Peningkatan efisiensi
- Peningkatan efektifitas
- Peningkatan produktivitas
- Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
- Rendahnya tingkat absensi
- Tingginya kepuasan kerja pegawai
- Tingginya kualitas pelayanan
- Rendahnya komplain dari pelanggan
- Meningkatkan bisnis perusahaan

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya :

a) SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan dengan perusahaan melalui :

- Perencanaan SDM
- Rekrutmen
- Seleksi
- Induksi

b) SDM yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui :

- Pelatihan dan pengembangan
- Pengembangan karier

SDM yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin melalui :

- Motivasi
- Penilaian karya
- Pemberian "hadiah" dan "hukuman"

SDM yang memenuhi syarat yang berdiskusi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaan melalui:

- Kesejahteraan (kompensasi)
- Lingkungan kerja yang sehat dan aman
- Hubungan insutrial yang baik.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

- a. Fungsi Manjerial
 - Perencanaan (planning)
 - Pengorganisasian (organizing)
 - Pengarahan (directing)
 - Pengendalian (controlling)
- b. Fungsi Operasional
 - Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - Pengembangan
 - Kompensasi
 - Pengintegrasian
 - Pemeliharaan
 - Pemutusan hubungan kerja

Fungsi-fungsi manajemen SDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama. Aspek lain dari Manajemen SDM adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen SDM tidak hanya memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan SDM adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan.

Pelaksanaan berbagai fungsi Manajemen SDM sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan SDM yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi SDM dalam berkarya.

2.3. Pengertian Produktivitas

Dalam konsep manajemen manusia diharapkan mau mempertahankan tenaga sepenuhnya atau setinggi mungkin

untuk meningkatkan produktivitas, yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi menyenangkan, penuh tenggang rasa, dan saling membangun. Dalam memanfaatkan sepenuhnya sumber daya manusia itu terkandung pengertian pembiasaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja, baik secara aktual maupun potensial. Usaha ini menuntut keterlibatan seluruh perusahaan dimana setiap orang dapat merasakan pentingnya produktivitas yang meningkat, lalu berperan serta. Keterlibatan dalam meningkatkan produktivitas menuntut beberapa program tindakan yang nyata, disamping komunikasi dan propaganda. Bila tindakan itu tidak nyata, karyawan tidak akan melihat manfaat peran serta dalam meningkatkan produktivitas mereka. Peningkatan produktivitas merupakan masalah sistem dalam arti tertentu, karena ada banyak segi dari pekerjaan dan kegiatan perusahaan yang mempunyai dampak terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja. Bidang kerja yang dapat meningkatkan produktivitas di samping perlunya pembenahan kembali beberapa bagian organisasi dan fungsi staff untuk menunjang peningkatan produktivitas semaksimal mungkin.

Adanya konsep yang berbeda-beda tentang pengertian dari produktivitas, hal ini disebabkan karena belum adanya kesepakatan umum tentang pengertian produktivitas serta kriteria-kriteria yang jelas dalam mengukur petunjuk-petunjuk produktivitas. Tetapi secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan. Pada dasarnya setiap bentuk masukan bila dikualifikasikan dapat digunakan sebagai faktor penyebut (pembagi) pada ukuran produktivitas. Atas itulah orang dapat berbicara tentang produktivitas seperti produktivitas lahan tenaga kerja atau berbagai produktivitas dari berbagai sub kategori lain dari masing-masing faktor produksi, dari pada kesempatan ini kita akan membahas tentang produktivitas tenaga kerja.

Definisi produktivitas menurut Nasution (2002:203) menjelaskan bahwa: "Produktivitas merupakan rasio antara hasil

kegiatan (output) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil (input). Dimana peningkatan produktivitas akan meningkatkan pendapatan karyawan yang akan menambah daya beli masyarakat".

Dengan kata lain, produktivitas merupakan konsep rasio, yaitu rasio output terhadap input menjadi lebih besar. Dengan demikian, nilai rasio output dibuat menjadi lebih besar melalui peningkatan salah satu output pada tingkat input yang konstan, mengurangi penggunaan input, atau kombinasi keduanya.

Selanjutnya menurut Render, Heizer (2002:14) menjelaskan bahwa: "Produktivitas adalah perbandingan yang naik antara jumlah sumber daya yang dipakai (input) dengan jumlah barang dan jasa yang dihasilkan"

Sedangkan menurut Herjanto (1999:11) menjelaskan bahwa : "Produktivitas merupakan ukuran bagaimana baiknya suatu sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang diinginkan".

Produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Memahami konsep dan teori produktivitas secara baik dapat dilakukan dengan cara membedakannya dari efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dapat didefinisikan sebagai tingkat ketepatan dalam memilih atau menggunakan suatu metode untuk melakukan sesuatu (efektif = *do right things*). Efisiensi dapat diartikan sebagai tingkat ketepatan dan berbagai kemudahan dalam melakukan sesuatu (efisiensi = *do things right*).

Produktivitas memiliki dua dimensi, dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu, dan yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Umar, 2004)

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa penilaian produktivitas selain dapat dihitung antara perbandingan output dan input, juga dapat dinilai dengan melihat proses atau kegiatan pelaksanaan kegiatan manajemen. Kemampuan manajemen untuk menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal, akan menentukan rendahnya produktivitas kerja karyawan. Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang sesuai serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Dengan demikian maka dapat ditentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan dengan mempergunakan pengukuran produktivitas kerja karyawan.

3. Pembahasan

3.1. Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam pembuatan strategi dibutuhkan pedoman untuk mengetahui apa saja yang harus dilakukan. Dalam hal ini ada dua panduan utama, yaitu mengetahui jenis karakter orang yang akan dipekerjakan, memikirkan jenis program dan inisiatif SDM yang harus dibuat.

Panduan pertama mengetahui jenis karakter orang yang perlu dikelola dan yang akan menjalankan bisnis, supaya sesuai dengan tujuan bisnis strategik. Hal yang penting kedua dalam merumuskan strategi SDM adalah memikirkan jenis program dan inisiatif tentang SDM yang harus didesain dan diterapkan untuk memikat, mengembangkan dan mempertahankan staf agar berkompetisi secara efektif. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu dimensi utama dalam manajemen SDM. Dalam hal SDM yang harus diperhatikan adalah tingkat keterampilan serta kemampuan staf, dan kapabilitas manajemen, Ketiga hal tersebut terkait langsung dalam pembuatan strategi SDM.

Dengan mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan staf, maka perusahaan dapat menentukan arah strategi SDM- apakah akan memperbanyak pendidikan dan pelatihan, akan menaikkan gaji atau imbalan, akan meningkatkan teknologi atau strategi-strategi lain. Dengan mengetahui tingkat kapabilitas manajemen, maka strategi SDM yang ditetapkan pun bisa menjadi efektif - apa jadinya bila para menejer tidak menguasai suatu praktik MSDM yang menjadi salah satu strategi SDM.

Manajemen SDM melakukan pengelolaan manusia (karyawan) dalam hal perencanaan tenaga kerja, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga administrasi tentang tenaga kerja. Dengan mengelola SDM diharapkan akan mendapatkan karyawan yang mempunyai tingkat produktivitas yang tinggi. Pengelolaan SDM harus dilaksanakan secara profesional, dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, penataran/pelatihan dan pengembangan karirnya. Sehingga akan didapat SDM yang dapat bekerja secara produktif, yang akhirnya tujuan dari suatu perusahaan akan tercapai. Dalam mengelola SDM untuk mendapatkan karyawan yang baik dan produktif, maka harus ada suatu sitem perencanaan SDM. Sitem perencanaan SDM pada dasarnya meliputi prakiraan (estimasi) permintaan/kebutuhan dan penawaran/penyediaan SDM.

3.2. Analisis Produktivitas

Untuk mengetahui apakah seorang karyawan itu produktif atau tidak, dapat dilakukan dengan pengukuran produktivitas. Tanpa pengukuran, maka kita tidak akan mungkin dapat mengatakan bahwa orang itu produktif sementara kita tidak mengukurnya, maka kesimpulannya diambil dengan spekulasi, sehingga tidak ilmiah atau kesimpulan tersebut tidak dapat dipertanggungjawabkan.

Pengukuran menjadi standar dalam pengambilan keputusan, jika hasil pengukuran ternyata produktivitas kerja rendah, maka dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin

tentunya akan menelurkan berbagai faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja tersebut.

Menurut J. Raviyanto Putra dan kawan-kawan (1988), ukuran produktivitas tenaga kerja menunjukkan efisiensi proses produksi yang ditinjau dari sudut pandang salah satu produk saja, yaitu unsur manusianya.

Selanjutnya J. Raviyanto Putra dan kawan-kawan mengatakan banyak cara untuk meningkatkan produktivitas di antaranya :

- Dengan meningkatkan keluaran dan mempertahankan masukan.
- Meningkatkan keluaran dengan proposi yang lebih besar dari pada pertambahan masukan.
- Meningkatkan keluaran dan menurunkan masukan
- Mempertahankan keluaran dan menurunkan masukan
- Menurunkan keluaran dan menurunkan masukan dengan proporsionalitas yang lebih besar.

Dengan memperbaiki produktivitas berarti menata kembali dan mengkobinasikan faktor-faktor produktif sedemikian rupa sehingga menghasilkan performan yang lebih tinggi. Selain hal-hal tersebut di atas, dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas karyawan suatu perusahaan akan mengadakan pelatihan. Pelatihan-pelatihan tersebut dapat dilakukan dengan menyesuaikan dimana karyawan tersebut ditempatkan. Pelatihan dapat dilakukan secara berkala baik pelatihan yang diadakan secara internal maupun yang diadakan oleh pihak eksternal.

Jika seorang karyawan mempunyai produktivitas yang tinggi, dan memberikan keuntungan terhadap lajunya pertumbuhan suatu perusahaan maka dapat diberikan penghargaan sebagai motivasi. Penghargaan tersebut dapat berupa pemberian bonus atau kompensasi.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1. Kesimpulan

1. SDM merupakan sumber daya yang benar-benar dapat dijadikan sebagai strategi yang handal dalam mencari strategi

yang tepat, yaitu strategi yang unik untuk memenangkan persaingan. Untuk itu pengelola SDM dalam sebuah perusahaan menjadi sangat penting sehingga harus mendapatkan prioritas utama, jika perusahaan itu ingin maju dan menjadi pemenang dalam pentas bisnis.

2. Pesatnya pertumbuhan suatu perusahaan dapat dilihat dari tingkat produktivitas karyawan. Jika suatu perusahaan mempunyai karyawan yang produktivitasnya tinggi, maka akan berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan tersebut.

4.2. Saran

1. Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri dari orang-orang, hendanya seorang manejer dalam meningkatkan SDM tidak membedakan , semua karyawan harus di berikan pelatihan.
2. Seorang Manajer melakukan riset lanjutan terhadap faktor sosial dan ditindak lanjuti agar mereka merasa senang bekerja, puas dan produktif.

Daftar Pustaka

- Cahyani, Ati. 2005. *Startegi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks.
- Nasution, MN. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : PT.Gahalia Indonesia.
- Prabu Mangkunegara, A.A. Anwar. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Yakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Raviyanto Putra, 1988. *Manajemen SDM*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Reader Barry, Jay Heizer. 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasional*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, P. Sondang. 2007. *MPA : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

- Teguh, Ambar. dkk. 2003. *Manajemen SDM, Konsep dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2005. *Riset SDM Dalam Organisasi*. Edisi Revisi Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, Bambang. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Suta.

