

MODUL PERKULIAHAN

Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen : Dra. Rini Wijayaningsih, MM

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA
JAKARTA 2018**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

I. TINJAUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Mengapa diperlukan manajemen sumberdaya manusia (SDM) dalam suatu organisasi terlebih lagi organisasi berskala besar? Jawabannya adalah karena sumberdaya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting. Sumberdaya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi – misi dan tujuannya. Karenanya harus dipastikan sumberdaya yang tidak bisa diakusisi ini dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberi kontribusi secara optimal pada upaya pencapaian tujuan organisasi.

Peran SDM dalam sebuah organisasi begitu penting dan menentukan, karenanya diperlukan manajemen yaitu cara pengelolaan secara sistematis – terencana dan terpola – agar tujuan yang diinginkan baik di masa sekarang maupun di masa depan dapat dicapai secara optimal.

1. Manajemen

Manajemen adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan melalui fungsi perencanaan – pelaksanaan – pemeriksaan dan pengendalian / tindak lanjut. Konsep manajemen ini dikenal dengan istilah siklus PDCA, singkatan *Plan – Do – Check – Act* atau lebih dikenal dengan sebutan *Deming Cycle*. Karena diciptakan oleh seorang ahli manajemen Amerika bernama Deming. Secara singkat pengertian setiap siklus dapat dijelaskan sebagai berikut :

Plan (merencanakan) adalah proses menetapkan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya termasuk menetapkan siapa yang terlibat serta kapan dan dimana kegiatan akan dilaksanakan.

Do (melaksanakan) adalah merealisasikan apa yang telah dipikirkan dan dituangkan dalam perencanaan.

Check (memeriksa) adalah kegiatan memperoleh informasi mengenai efektifitas pencapaian hasil dengan cara mengevaluasi – mengukur atau membandingkan apa yang telah dicapai dan dilaksanakan dengan apa yang seharusnya dicapai dan dilaksanakan.

Act (melakukan tindakan) adalah menindaklanjuti informasi yang telah diperoleh dari hasil pemeriksaan

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Jadi manajemen sumberdaya manusia adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan-tujuan pengelolaan sumberdaya manusia dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

R. Wayne Mondy & Robert M Noe dalam bukunya Personnel, The Management of Human Resource mendefinisikan manajemen SDM sebagai berikut : Human Resource Management is the utilization of the firm's human assets to achieve organizational objectives. (Manajemen sumberdaya manusia adalah pengelolaan / pemanfaatan asset manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi).

Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright dalam bukunya Human Resources Management – Gaining a Competitive Advantage merumuskan manajemen SDM sebagai berikut : HRM refers to the policies, practices and systems the influence employee's behavior, attitudes, and performance. (Manajemen sumberdaya manusia mengacu kebijakan, pelaksanaan dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan).

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara spesifik tujuan sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi adalah mengelola dan/atau mengembangkan kompetensi personil agar mampu merealisasikan misi organisasi. Konsep ini dikenal sebagai *Competency Based Human Resources Management*, artinya semua aktivitas manajemen SDM berorientasi pada pengembangan dan pemanfaatan kompetensi karyawan misalnya proses penilaian kinerja berdasarkan kompetensi, pelatihan berorientasi pada kompetensi, rekrutmen berdasarkan kompetensi, sistem remunerasi berbasis kompetensi dst.

4. Dampak Manajemen Sumberdaya Manusia

Pertama adalah dampak yang secara langsung tercermin pada perubahan perilaku individu yang bisa dilihat pada tiga aspek yaitu perubahan aspek kognitif, perubahan aspek afektif dan perubahan aspek psikomotorik.

Kedua adalah dampak yang terjadi pada perubahan perilaku kelompok yang tercermin dalam kemampuan kelompok melaksanakan tugas.

Ketiga adalah dampak yang timbul dan dapat diukur pada skala organisasi.

Keempat adalah dampak yang timbul pada masyarakat secara umum akibat pengaruh budaya organisasi yang dibawa oleh karyawan ke lingkungan tempat tinggalnya.

5. Model Manajemen Sumberdaya Manusia

Ada banyak model manajemen sumberdaya manusia yang secara teori bisa dibandingkan dalam berbagai literatur yang jumlahnya banyak sekali. Meskipun setiap model berbeda dalam hal-hal tertentu, namun pada umumnya semua berangkat dari pemikiran yang sama yaitu pemikiran tentang pengelolaan dan pengembangan kompetensi.

Pada kenyataannya tidak ada dua organisasi yang menggunakan model manajemen sumberdaya manusia yang identik. Setiap organisasi mempunyai budaya dan perilaku kerja yang berbeda. Seperti kata pepatah “lain padang lain belalang, lain lubuk lain ikan.” Karena itu dalam kenyataannya tidak ada dua organisasi yang menerapkan model manajemen sumberdaya manusia serupa dan sebangun.

6. Manajemen SDM Model 7P

Dalam tinjauan ini, penulis memperkenalkan satu model sederhana manajemen sumberdaya manusia yang diberi nama 7P yaitu kependekan dari Perencanaan-Penerimaan-Pengembangan-Pembudayaan-Pendayagunaan-Pemeliharaan-Pensiun yang keseluruhannya menggambarkan siklus kegiatan manajemen SDM mulai dari perencanaan, penerimaan sampai karyawan memasuki masa pensiun.

7. Pengorganisasian Fungsi-fungsi Manajemen SDM

Bila keseluruhan unsur manajemen SDM dikelompokkan berdasarkan pembagian wilayah tugas dan tanggung jawab pengelolaannya, maka dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok besar yakni Bagian Kepersonaliaan – Bagian Pengupahan & Kesejahteraan – Bagian Pelatihan & Pengembangan dan Bagian Perencanaan, Pendayagunaan & Pengukuran Kinerja. Pembagian ini bisa

dipersempit atau diperbesar sesuai kebutuhan organisasi, misalnya ditambah dengan Bagian Keselamatan & Kesehatan Kerja, Bagian Keamanan & Bagian Umum dsb.

II. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : KERANGKA KERJA DAN TANTANGAN

William G. Ouchi dengan (Teori Z-nya secara tegas menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu segala kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Munculnya konsep pendidikan seumur hidup juga menjadi bukti bahwa unsur manusia memegang peran terpenting dalam organisasi. Artinya bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat didukung dan dipengaruhi oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

1. KERANGKA KERJA

Tidak ada definisi manajemen sumber daya manusia yang telah diterima secara universal. Salah satu definisi yang dapat menjelaskan ihwal tersebut adalah sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Dari definisi di atas, menekankan kenyataan kepada kita, terutama mengelola manusia, bukan sumber daya yang lain.

Memperhatikan bahwa sumber daya manusia adalah titik sentral dari segala kegiatan pencapaian tujuan, maka perencanaan sumber daya manusia menduduki prioritas utama dalam perencanaan menyeluruh dari suatu organisasi.

2. TANTANGAN-TANTANGAN

a. Tantangan-tantangan Lingkungan

Organisasi dikelilingi oleh suatu lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variabel yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (uncontrollable).

Tantangan-tantangan lingkungan di sini dapat ditemukan antara lain:

1) Tantangan-tantangan teknologi

Sumber daya manusia untuk mengikuti perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi.

Adaptasi teknologi yang kreatif mempunyai pengaruh pada semua kegiatan personalia untuk menolak keusangan dan memperkenalkan inovasi.

2) Tantangan-tantangan Ekonomi

Siklus bisnis sangat mempengaruhi kegiatan-kegiatan personalia. Perbaikan kondisi ekonomi memberikan tekanan pada peningkatan upah, penawaran 'benefits' yang lebih baik, dan perbaikan kondisi kerja.

3) Keadaan Politik dan Pemerintah

Berbagai faktor politik serta peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Pemerintah telah menjadi pertimbangan yang semakin penting bagi pengambilan keputusan-keputusan di bidang personalia.

4) Tantangan-tantangan Demografis

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja, dan karakteristik-karakteristik populasi lainnya.

5) Kondisi Geografis

Lingkungan tempat organisasi berlokasi sangat mempengaruhi minat para pelamar untuk masuk sebagai bagian dari sistem organisasi tersebut.

6) Kondisi Sosial Budaya

Kondisi sosial budaya merupakan pertimbangan penting bagi pengambilan keputusan personalia.

7) Pasar Tenaga Kerja

Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan kebutuhan prasyarat bagi sukses perusahaan.

8) Kegiatan-kegiatan Para Pesaing

Kasus pembajakan para manajer, adalah sebuah contoh yang gamblang mengenai pengaruh kegiatan pesaing terhadap manajemen personalia perusahaan.

b. Tantangan-tantangan Organisasional

Di samping faktor-faktor lingkungan eksternal, departemen personalia juga menghadapi tantangan-tantangan dari dalam organisasi yang dilayaninya.

Tantangan-tantangan organisasional di sini antara lain:

a. Karakter Organisasi

Karakter organisasi merupakan produk semua ciri organisasi: orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasinya, teknologi dan peralatan yang digunakan, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, ukurannya, umurnya, serikat karyawan dan lain-lain.

b. Serikat Karyawan

Serikat karyawan menyajikan tantangan yang nyata dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai organisasi buruh, dan tantangan potensial bagi yang tidak mempunyai.

c. Sistem Informasi

Kualitas kontribusi departemen personalia tergantung pada kualitas informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan personalia.

d. Perbedaan-perbedaan Individual Karyawan

Karakteristik-karakteristik manusia yang berbeda-beda hendaknya diperhatikan manajemen personalia dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan perencanaan sumber daya manusia seperti, penilaian prestasi kerja karyawan, perencanaan karir dan administrasi sumber daya manusia pada umumnya.

e. Sistem Nilai Manajer dan Karyawan

Berbagai sistem nilai dan norma yang dianut para manajer dan karyawan merupakan kendala-kendala tambahan yang dihadapi manajer personalia.

3. Tantangan-tantangan Internasional

Secara detail tantangan-tantangan tersebut dapat disebutkan di sini antara lain:

- a. Ratifikasi Konvensi Internasional tentang hak-hak Pekerja, Pekerja Di Bawah Umur dan Pekerja Wanita.
- b. Globalisasi: Era Dunia Tanpa Batas**
- c. E-Commerce.**

d. Iklan Lowongan Kerja Melalui Media Komputer.

e. Penyertaan Tenaga Profesional Asing Melalui Bantuan Luar Negeri.

3. TITIK PANDANG ATAU PENDEKATAN

Terdapat beberapa pendekatan yang mendasari kegiatan manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1) Pendekatan Sumber Daya Manusia

Manajemen personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia.

2) Pendekatan Manajerial

Manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer.

3) Pendekatan Sistem

Manajemen personalia adalah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi.

4) Pendekatan Proaktif

Manajemen personalia dapat meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

5) Pendekatan Strategik

Sumber daya manusia semakin banyak dilibatkan dalam program-program strategik organisasi.

III. MEMPERSIAPKAN PEROLEHAN SUMBER DAYA MANUSIA

PEKERJAAN (JOB)

Sebelum kita mempersiapkan perolehan SDM yang akan kita pekerjakan, kita harus mengetahui apa yang dimaksud dengan pekerjaan (Job).

DISAIN PEKERJAAN (JOB DESIGN)

Ada tiga pendekatan dalam job design, yaitu:

1. Efficiency Perspective

Pendekatan ini menekankan pada penciptaan pekerjaan yang ekonomis dalam hal waktu, human energy, raw materials dan sumber daya produktif lainnya.

2. Satisfaction Perspective

Pekerjaan harus didesain sedemikian rupa sehingga dalam mengerjakannya menghasilkan rasa puas bagi yang melakukannya.

3. Quality Perspective

Dengan mengkombinasikan elemen perspektif efisiensi dan kepuasan untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan.

JOB ANALYSIS

Analisis pekerjaan (*job Analysis*) adalah prosedur untuk menentukan tugas-tugas dan hakekat pekerjaan serta jenis orang (berkaitan dengan keterampilan dan pengalaman) yang perlu diangkat untuk melaksanakannya.

Human Resources Information System

Dalam melakukan analisis pekerjaan manajer SDM membutuhkan dan berusaha mengumpulkan jenis-jenis informasi sebagai berikut:

1. Aktivitas pekerjaan (*Job activities*).
2. Perilaku manusia (*human behavior*)
3. Mesin, alat-alat, perlengkapan dan alat bantu kerja yang digunakan.
4. Standar prestasi (*performance standard*) seperti kuantitas, kualitas atau waktu yang diperlukan bagi tiap aspek pekerjaan.
5. Konteks pekerjaan (*Job Context*).
6. Syarat personalia (*Personnel Requirement*).

Penggunaan HIRS

Informasi yang dihasilkan oleh analisis pekerjaan meneliti empat penggunaan utama, sbb :

1. Perekrutan dan Seleksi (*recruitment and selection*).
2. Kompensasi (*Compensation*).
3. Penilaian Prestasi Kerja (*performance appraisal*).
4. *Training*.

Langkah-langkah Dalam Analisis Pekerjaan

Terdapat enam langkah dalam melaksanakan analisis pekerjaan. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menentukan penggunaan informasi analisis pekerjaan.
2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
3. Menyeleksi muwakil (*representative*) jabatan yang akan dianalisis.
4. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku pegawai yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat manusia.
5. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

IV. KOMPENSASI

PENDAHULUAN

Open Society, adalah konsep Adam Smith yang besar pengaruhnya dalam membentuk struktur Madzab Ekonomi kapitalisme. Smith percaya, dengan kompetisi akan menimbulkan hasil yang meyakinkan pada industri atau masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa terbaik dengan harga termurah. (Baca *Sistem, Prinsip dan Tujuan Ekonomi Islam*, DR. Ahmad Muhammad Al Assal et al. 1990).

PENGERTIAN KOMPENSASI

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap. (**Lihat Buku *Manajemen Personalia*, Alex S. Nitisemito, 1996.**) Kompensasi adalah masalah yang sangat penting karena justru dengan adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan pada suatu perusahaan.

Kompensasi tidak sama dengan upah, meskipun upah adalah bagian dari kompensasi dan mungkin upah tersebut merupakan bagian yang paling besar dari kompensasi.

KONSEP KOMPENSASI

A. Tujuan Administrasi Kompensasi

Administrasi kompensasi mempunyai berbagai tujuan yang mungkin saling bertentangan dan mengandung permasalahan "*trade off*".

Tujuan administrasi kompensasi adalah:

1. Memperoleh Personalia Yang *Qualified*
2. Mempertahankan Karyawan Yang Ada Sekarang
3. Menjamin Keadilan
4. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan
5. Mengendalikan Biaya-Biaya
6. Memenuhi Peraturan-Peraturan Legal

B. UPAH DAN GAJI

"Upah" biasanya bersangkutan dengan pembayaran atas dasar jam kerja untuk kelompok karyawan seperti produksi dan pemeliharaan (karyawan krah biru). Sedangkan "gaji" pada umumnya pembayaran tetap secara bulanan atau mingguan untuk karyawan klerikal, administratif, manajerial dan profesional (karyawan krah putih).

C. INSENTIP

Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut sistem insentip sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan organisasi. Berbagai sistem insentip yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yaitu sistem insentip tingkat individual dan kelompok.

D. BENEFITS

Piecework, adalah salah satu tehnik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan jalan memberikan insentip finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi.

Bonus, ialah insentip dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

Komisi, pada dasarnya ada dua bentuk sistem ini, pertama karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilannya melaksanakan tugas. Kedua, karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi.

Kurva Kematangan, dalam organisasi yang mempekerjakan tenaga teknikal dan profesional ilmiah, sering terjadi para karyawan (pekerja otak) tidak bergairah untuk menduduki jabatan administratif atau manajerial.

V. KEPEMIMPINAN MANAJEMEN

Dalam proses penciptaan nilai, manajemen membutuhkan kemampuan untuk menata masalah yang beraneka ragam dan rumit serta pekerjaan khusus (*specialized work*) menjadi kesatuan yang bergerak rapi, teratur, dan mulus. Ekonomi dunia yang makin condong berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge based economy*) serta mengglobal, pekerjaan ataupun penugasan akan lebih terspesialisasi dan kompleks sehingga manajemen mendapatkan peranan dan tantangan lebih besar.

Leadership Matters

Peranan kepemimpinan sedemikian penting dan menentukan, baik di sektor pemerintah maupun dunia usaha. Hal ini dapat ditelusuri dari pertumbuhan ataupun kemajuan negara dan badan-badan usaha, yang sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang terbina secara berkesinambungan. Negara dan badan-badan usaha yang mengalami kesulitan bahkan krisis, hampir seluruhnya dapat dipulihkan hanya oleh pemimpin yang memiliki kemampuan luar biasa (*extraordinary leader*).

Evolusi Kepemimpinan

Dalam perspektif kepemimpinan manajemen, ada tiga prinsip yang sesuai dengan definisi Louis A. Alien. Ketiga prinsip itu, sebagai berikut :

1. *Leadership Force*

- *The greater the divergence of objectives, the greater the leadership force required for cohesive action.*
- Semakin besar perbedaan antara sasaran organisasi dan sasaran pribadi, semakin besar pula energi yang dibutuhkan pemimpin untuk mengambil langkah-langkah yang terpadu.

2. *Technical Priority*

- *When called upon to perform management work and technical work during the same period, managers tend to give priority to technical work*
- Para manajer cenderung memprioritaskan pekerjaan teknis tatkala pada saat yang sama harus melaksanakan tugas manajemen dan melakukan pekerjaan

teknis.

3. Management Leadership Results

- *Management leaders tend to secure the most effective results by performing the management work of planning, organizing, leading, and controlling to accomplish understood and accepted objectives.*
- Dalam pencapaian sasaran yang dipahami dan diterima, pemimpin manajemen akan lebih efektif jika melaksanakan tugas manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian.

Karakter dan Pertumbuhan Kematangan Manajer *cum* Pemimpin

Menurut konsep Darwin, semua makhluk hidup berkembang dengan proses yang bertahap secara berkelanjutan. Hal ini terjadi sebagai jawaban atau respons terhadap perubahan lingkungan. Kalau iklim dunia lebih dingin, beberapa makhluk berkembang dengan bulu lebih tebal atau mereka akan mencari tempat berlindung yang lebih hangat. Ada juga yang tidak melakukan apa-apa. Mereka yang berubah atau beradaptasi bisa bertahan; yang tidak mau berubah, akan punah. Inilah hukum universal di dunia bisnis, yang berlaku pula untuk proses pertumbuhan dan pematangan seorang pemimpin.

Seperti yang lain, kepemimpinan (*leadership*) juga telah berevolusi. Kepemimpinan bukanlah hanya suatu karakteristik kepribadian. Karisma saja tidak cukup.

Management Gap

Efektivitas dalam arti produktivitas dan efisiensi organisasi terkadang rendah karena terjadinya *management gap*, yaitu kesenjangan antara tugas manajemen yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer dan yang sesungguhnya terjadi. Kembali kita mengingat kecenderungan para manajer untuk lebih memberi prioritas kepada pekerjaan teknis (*technical works*).

Management Matters

Sebuah syair ditulis di *Wall Street Journal* berjudul, *Lets Get Rid of Management*, "Mari Kita Lupakan Manajemen". Alasannya, orang-orang tidak ingin diarahkan mengikuti aturan dan disiplin manajemen. Mereka ingin dipimpin

sekaligus diberi kekuasaan untuk berkarya dan berinovasi. Ceritakan sebuah contoh...

Dari sisi korporasi, Kepemimpinan Manajemen didefinisikan sebagai berikut.

- *Management Leadership is the way a management leader behaves in order to get results through other people.*
- *Management Leader is a leader who primarily by performing the management work of planning, organizing, leading and control/ing, influences people to work together to satisfy the needs of internal and external organization.*
- Secara sadar memilih gaya dan pendekatan sesuai dengan situasi yang terjadi.
- Secara terus-menerus memberikan prioritas pada tugas manajemen.
- Mengarahkan kembali pekerjaan manajemen ke hal-hal yang lebih luas.
- Menyiapkan desentralisasi yang lebih besar bagi pekerjaan, sumber daya, informasi, serta wewenang.
- Tidak ingin tinggal berlama-lama dalam tahap *unconscious competence* atau bersikap seperti pilot-otomatis (*autopilot behaviour*).

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng Tanri, *Dari Meja Tanri Abeng*.. Sinar Harapan. Jakarta. 1997 *Gemba Kaizen*, Masaaki Imai. PPM. 1999.
- Alisjachbana Iskandar, *Sintesa Kelampauan, Menguak Kekinian*. artikel Kompas. Jakarta. 28 Juni 2000.
- Covey R. Steven, *7 Habits of Highly Effectively People*.. Binarupa Aksara. 1997.
- Gary, Dessler, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, 1992. Stoner, James A.F. & R. Edward Freeman, *Manajemen*, Edisi Keempat, Intermedia, 1992.
- Handoko T. Hani *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.. BPFE Yogyakarta. 1998.
- Heidjrachman Suad, Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, BPFE Yogyakarta, 1990.
- Lacocca Lee et al . *lacocca, Sebuah Biografi*. Erlangga. Jakarta. 1986.
- Muhammad Ahmad, *Sistem, Prinsip dan Tujuan Ekonomi Islam*. AI-Assal etal. Jakarta. 1999.
- NitiseMITO Alex S.. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta. 1996.
- Raymond Jr, McLeod, *Sistem Informasi Manajemen* , Edisi Keenam, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996.
- Roger G, Schroeder, *Manajemen Operasi*, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, 1997.
- Siagian Sondang P., MPA, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi aksara. 1998.
- Suriasumantri Jujun S., *Ilmu Dalam Perspektif*. Yayasan Obor Indonesia. Jakarta. 1999.