

BUNGA RAMPAI

MAGISTER MANAJEMEN

#42



MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
DAN PERILAKU ORGANISASIONAL

BUNGA RAMPAI

BUNGA RAMPAI



Manajemen Sumberdaya Manusia
dan Perilaku Organisasional

BUNGA RAMPAI

Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

Editor :

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

PPS
U M Y  Penerbit
Program Pascasarjana
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

viii + 200 halaman, 210 x 297 mm
ISBN : 978-602-50710-3-4

Program Studi Magister Manajemen
Cetakan Pertama, Desember 2017

Editor:

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Editor Tata Letak:

Musoli, S.E

Desain Sampul:

Roisul Iksan, S.Kom

Penerbit:

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan penuh rasa syukur kelas mata kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. MM Universitas Muhammadiyah Yogyakarta angkatan 42 mempersembahkan buku "Bunga Rampai Manajemen SDM dan Perilaku Organisasional". Upaya penyusunan buku ini dilakukan untuk mendokumentasikan karya-karya yang dihasilkan di perkuliahan sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca secara lebih luas. Penulisan buku juga mengandung konsekuensi untuk membangun budaya pendidikan yang lebih bermartabat dan berintegritas.

Buku ini terdiri dari 22 artikel yang dimasukkan ke dalam 22 bab di dalam buku bunga rampai. Tiga artikel ditulis oleh empat orang dosen Manajemen Sumberdaya Manusia dan Organisasi beserta 19 artikel adalah tugas penyusunan paper kuliah mahasiswa MM yang berkaitan dengan mata kuliah Manajemen SDM maupun Perilaku Organisasional. Topik-topik di dalam masing-masing bab adalah kajian Manajemen SDM dan perilaku organisasional pada beragam isu dan konteks yang didiskusikan oleh masing-masing mahasiswa.

Sebagai penutup, tiada gading yang tak retak. Tentunya banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini sehingga kritik dan masukan selalu diperlukan bagi pengembangan studi Manajemen SDM dan Perilaku organisasional ke depan. Hal-hal yang besar tentunya berawal dari yang sederhana. Semoga tulisan-tulisan dalam buku ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi hari ini dan esok.

Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 18 November 2017

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono
Guru Besar Ilmu Manajemen SDM

Daftar Isi

Sub Cover	
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii

Urgensi Studi Perilaku Organisasional Positif Bagi Mahasiswa Sekolah Bisnis

<i>Heru Kuniyanto Tjahjono</i>	1
--------------------------------------	---

Corporate Social Responsibility: Tinjauan Strategis Dari Sudut Pandang Internal Stakeholders

<i>Sri Handari Wahyuningsih</i>	11
---------------------------------------	----

Sumber Daya Manusia dan Keberhasilan Adopsi Sistem Informasi

<i>Fauziah</i>	22
----------------------	----

Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja

<i>Agung Satiya Putrajati</i>	33
-------------------------------------	----

Manajemen Pengetahuan: Transfer Pengetahuan dan Strategi Manajemen Pengetahuan

<i>Amelia Puspa Tamara</i>	42
----------------------------------	----

Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Modal Perusahaan <i>Andi Syaputra</i>	49
Manajemen Sumber Daya Manusia Global <i>Billy Andrian</i>	57
Mengelola Sumber Daya Manusia (Rekrutmen dan Seleksi) <i>Fatikha Rizdiana Dewi</i>	65
Analisis Terhadap Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kepuasan Kinerja Karyawan <i>Imelda</i>	72
Etika Dan Privasi Karyawan <i>Lalu Supardin</i>	86
Pelatihan dan Pengembangan <i>Linggar Saputri</i>	93
Etika Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia <i>Musoli</i>	102
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (Turnover Intention) Karyawan Pada Perusahaan Jasa <i>Nurni Arrina Lestari</i>	113
Kompensasi Eksekutif <i>Rina Eka Widjayanti</i>	125

Optimalisasi Job Desain Didalam *Socio-Technical Systems* (STS)

Roisul Iksan133

Mengelola Sumber Daya Manusia Global

Roro Agung Prihatini..... 143

Manajemen Kinerja dan *Feedback*

Septylyta Rahmita Putri149

Sekelumit Tentang Pensiun

Siti Abdillah Nurhidayah.....161

Staffing

Suwarna Dianto.....170

Sistem Baru dan Kesuksesan *Job Design*

Tria Ratnasari181

Peningkatan Kualitas SDM Untuk Menghadapi Daya Saing Global

Uci Mariantika189

Hubungan Kerja

Yessi Novita Parimulya.....195

Daftar Gambar

Gambar. 1 Metode Perkembangan Teori Etika	105
Gambar. 2 Teori hierarki kebutuhan; Abraham Maslow	135

Daftar Tabel

Tabel 1. Aktivitas MSDM menurut para ahli	54
Tabel 2. Metode <i>Job Design</i>	186

Pelatihan dan Pengembangan



Linggar Saputri

PENDAHULUAN

*P*elatihan dan pengembangan SDM merupakan suatu hal yang terpenting bagi sebuah organisasi, yang mana hal ini sangat berperan penting untuk menempatkan posisi karyawan baru di sebuah organisasi. Apabila penempatan jabatan dilakukan tanpa melihat kemampuan karyawan dan tanpa adanya bimbingan pelatihan dan pengembangan, maka secara langsung tidak akan membuat mereka sukses dalam kinerja. Sebagian dari karyawan baru akan merasa kurang nyaman dengan posisi dan tanggung jawab mereka yang tidak sesuai. Oleh karena itu kebutuhan pekerja dan kapasitas karyawan yang dimiliki harus seimbang, sehingga dengan program orientasi dan pelatihan yang dilakukan oleh setiap organisasi akan mempermudah jalannya suatu organisasi.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan pada organisasi akan mempermudah bagi karyawan untuk memahami dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. Dengan melihat persaingan yang semakin ketat maka perusahaan pun harus berfikir tentang kualitas SDM yang dimiliki perusahaan. Pelatihan yang diberikan oleh karyawan saja tidak cukup karena harus adanya pengembangan, yang mana hal tersebut akan menjadi menguntungkan dimasa yang akan

datang dan menjadi senjata untuk bersaing dengan perusahaan lain.

Wexley dan Yukl (1976) menyatakan bahwa *training and development* adalah istilah yang mengacu pada upaya terencana yang mana telah dirancang untuk memudahkan atau meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang relevan oleh anggota organisasi atau karyawan kerja.

Mariot Tua Efendi H (2002) menyatakan bahwa *training and development* merupakan program

yang dibuat dan telah dirancang untuk menambah atau meningkatkan Pengetahuan yang dimiliki, keterampilan dan kompetensi karyawan agar dapat selalu bersaing dengan organisasi yang lain. Kita tahu bahwa perubahan yang semakin cepat juga menjadi dampak bagi SDM sehingga harus dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan hal terpenting bagi suatu organisasi.

Kemudian marriot Tua melanjutkan bahwa *training and development* merupakan dua hal memiliki konsep yang sama, yang mana keduanya mempunyai manfaat untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan. Namun, dengan melihat tujuan dari kedua konsep tersebut bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki perbedaan. Tujuan dari pelatihan adalah untuk menambah kemampuan yang dimiliki karyawan untuk lebih baik lagi dan sebagai sasaran pencapaian yang lebih mendalam pada saat ini, sedangkan tujuan dari pengembangan adalah untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dengan jangka panjang atau pada masa yang akan datang, suatu hal yang di anggap bahwa pendekatan tersebut berhubungan dengan melakukan kegiatan untuk bagaimana cara mengubah perilaku kerja karyawan yang kurang maksimal untuk lebih baik lagi dalam bekerja sehingga kinerja pun meningkat.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, karyawan akan dapat mengerjakan, meningkatkan dan mengembangkan tanggung jawab pekerjaannya.

Pada dasarnya pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi. Management thought yang telah dikemukakan oleh Taylor, menyatakan bahwa setiap karyawan membutuhkan latihan kerja yang spesifik untuk mengurangi terjadinya hal yang buruk seperti buruknya kinerja karyawan karena kemampuan yang minim dan juga tanggung jawab yang kurang dimiliki karyawan. Dengan adanya pelatihan diharapkan dapat mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan dan juga terwujudnya output yang efisien dan efektif.

A. Pengertian Pelatihan & Pengembangan

Pelatihan (*training*) merupakan proses jangka pendek dengan melakukan tahapan yang telah tersistematis dan teratur dengan baik, sehingga karyawan non manajerial memiliki pengetahuan dan pengalaman teknis yang lebih banyak untuk tujuan tertentu yang menjadi standar perusahaan. Menurut undang-undang No 13 Tahun 2003 pasal 1 ayat 9. Yang menjelaskan tentang pelatihan kerja bahwa kegiatan kerja yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan

kinerja dengan mengembangkan pengetahuan, kemampuan kerja, perilaku kerja, keterampilan dan keahlian yang dimiliki dan disesuaikan dengan tahapan dan kualifikasi jabatan dan tugas atau pekerjaan pada setiap karyawan.

Pada dasarnya *training* lebih ditekankan pada peningkatan, kemampuan yang dimiliki dan keahlian karyawan perusahaan organisasi yang sesuai dengan posisi dan tugas yang menjadi tanggung jawab setiap karyawan tersebut. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan atau fungsi saat ini.

Hadi Handoko berpendapat bahwa latihan dan pengembangan merupakan dua makna yang berbeda. Latihan (*training*) dilakukan dengan tujuan untuk mengubah dan memperbaiki kemampuan berbagai keterampilan dan teknik atau tugas yang telah distandarkan, yaitu latihan untuk mempersiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan disaat ini. Namun berbeda dengan maksud dari pengembangan (*Development*) mempunyai makna bahwa meningkatkan potensi, kemampuan, keterampilan karyawan pada masa yang akan datang. Hal tersebut mempunyai makna yang lebih luas dari pelatihan.

Ada beberapa hal yang mengakibatkan timbulnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang harus dilakukan pada organisasi. Salah satunya yaitu karena tidak tercapainya standar kerja atau kinerja yang buruk dan merugikan perusahaan, karyawan tidak mampu secara maksimal dalam melaksanakan tugasnya, karyawan tidak produktif sehingga tingkat penjualannya menurun merupakan salah satu contoh muncul kebutuhan untuk diadakannya pelatihan dan pengembangan.

Menurut Blanchard and Huszco (1986) ada 7 hal utama yang membutuhkan penanganan untuk mengurangi kerugian perusahaan yaitu: 1) *Low productivity*; 2) *High absenteeism* 3) *High turnover* 4) *High turnover* 5) *High grievances* 6) *Strike*; 7) *Low profitability*.

B. Tahapan Perencanaan Pelatihan

Hal yang harus diperhatikan sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan pada setiap perusahaan adalah melakukan analisis kebutuhan atau yang disebut dengan *training need analysis* terlebih dahulu. Pada tahap pertama hal yang harus di perhatikan oleh organisasi adalah dengan melakukan penilaian dengan cara melakukan kegiatan yang mana untuk mengetahui apa yang harus menjadi

kebutuhan dalam program pelatihan ini.

Ada tiga situasi yang menjadi perhatian bagi organisasi dan harus melakukan analisis tersebut yaitu: masalah kinerja, sistem dan teknologi baru dan lingkungan pelatihan.

Situasi pertama, hal ini berkaitan dengan kinerja karyawan. Adanya kinerja yang menurun atau buruk, perbedaan antara kinerja kerja dengan standar kerja yang ada tidak seimbang.

Situasi kedua yaitu, berkaitan dengan pengaplikasian alat elektronik atau komputer, adanya teknologi baru yang dilakukan untuk efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Dan yang terakhir, pelatihan yang dilakukan dengan cara lama yaitu dilakukan dengan dasar melihat atau memberikab syarat-syarat misalnya masalah karyawan pada kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.

TNA adalah sesuatu yang dibuat untuk menganalisis kebutuhan workplace, hal ini digunakan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan yang akan dilakukan dan akan menjadi prioritas dalam pelatihan bagi karyawan agar tidak terjadi salah sasaran atau tujuan dari perbaikan perusahaan tersebut. Hal tersebut juga dapat menjadi informasi mengenai apa yang

menjadi kebutuhan dan bermanfaat bagi organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana,waktu dan lain-lain) dan juga mengurangi kegagalan pelatihan yang tidak di perlukan perusahaan.

Kemudian Fungsi Training Need Analysis (TNA) adalah

1. Memberikan beberapa informasi tentang kemampuan, pengetahuan yang dimiliki karyawan dan juga sikap dari karyawan.
2. Mengetahui informasi tentang isi tugas dan job contex tersebut
3. Mengetahui standar kinerja yang diberikan dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
4. Adanya dukungan yang diberikan oleh stakeholders dan melibatkannya dalam hal tersebut.
5. Adanya data yang dapat digunakan untuk keperluan perencanaan yang akan datang.

Hasil TNA dapat menjadi gambaran untuk melakukan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan juga sebagai pengetahuan mengenai performance gap. Performance gap atau esenjangan kinerja dapat dipahami sebagai suatu kinerja yang diharapkan tidak sesuai dengan kinerja. Performance gap atau

kesenjangan kinerja dapat kita lihat pada standar dokumentasi yang telah ada atau dengan cara melaksanakan dan mengumpulkan persyaratan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual tempat kerja.

C. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan

Desain pelatihan yang digunakan atau rancangan pelatihan merupakan esensi pelatihan, pada tahapan ini kita dapat mengetahui bahwa pelatihan apa yang harus dan akan dilaksanakan.

1. Mengetahui tujuan pembelajaran dari program pelatihan;
2. Memperoleh metode yang paling tepat untuk dilakukan dalam pelatihan;
3. Memastikan penyelenggara dan dukungan dari pihak lain
4. Memutuskan untuk memilih media apa yang tepat untuk digunakan sebagai pelatihan
5. Menetapkan isi dari pelatihan tersebut
6. Mengidentifikasi apa yang harus dievaluasi pada perusahaan.
7. Melakukan susunan pelatihan yang efektif.

D. Implementasi Pelatihan

Tahap selanjutnya yaitu membuat kegiatan pelatihan secara efektif dan berguna untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Kesuksesan program pelatihan yang dilaksanakan tergantung pada pemilihan program itu sendiri. Hal yang harus diperhatikan dalam implementasi pelatihan adalah bagaimana kesesuaian antara program yang dibuat dengan sasaran yang ingin diberikan hal ini adalah siapa yang sebenarnya harus diberikan pelatihan sehingga tidak salah sasaran dan merugikan bagi organisasi tersebut. Melihat bahwa program pelatihan yang akan dilakukan pastilah memerlukan biaya yang tidak sedikit untuk memperbaiki SDM yang nantinya dapat memberikan kinerja yang baik di organisasi tersebut.

TNA juga dapat membantu dalam penerapan SDM yang menjadi sasaran dan juga apa yang harus menjadi program dari pelatihan tersebut. Adapun pelatihan dan pengembangan harus menjadi pertimbangan untuk keberhasilan perusahaan dengan melihat kondisi.

E. Evaluasi Pelatihan

Untuk mengetahui keberhasilan program pelatihan yang telah dilakukan maka dapat dengan melakukan evaluasi. Yaitu dengan

tahap perencanaan, tahap implementasi dan evaluasi pelatihan.

Tahap terakhir atau tahap evaluasi terkadang diabaikan oleh sebagian banyak organisasi. Pada dasarnya ini merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan. Dengan mengevaluasi program pelatihan maka kita dapat melihat hasil dari pelatihan tersebut apakah sesuai dengan atau tujuan.

1. Pemahaman pada Evaluasi Pelatihan bahwa konsep pelatihan sejatinya telah lama mengalami masalah perseptual. Kegiatan yang selalu dilakukan oleh organisasi banyak yang berpendapat bahwa evaluasi secara salah atau keliru karena setelah melakukan program pelatihan banyak organisasi yang mengabaikan evaluasi yang mana tidak adanya perbaikan setelah dilakukan pelatihan. Smith (1997) berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan kebutuhan dan aktivitas yang sangat digunakan untuk organisasi, tetapi pada kenyataannya secara praktek bahwa hal tersebut dilupakan dan tidak sma sekali dilakukan.
2. Menurut Newby (Tovey, 1996 dalam Irianto Yusuf) Evaluasi pelatihan harus dipusatkan pada efektivitas pelatihan. Hal tersebut berkaitan dengan tujuan dari pelatihan yang diinginkan dan

bagaimana dalam pencapaian tujuan tersebut. Pada dasarnya efektifitas merupakan masalah yang harus diperhatikan dan sangat penting dalam kegiatan evaluasi pelatihan.

F. Tujuan pelatihan dan pengembangan

Adapun sasaran atau tujuan dari diadakan pelatihan dan pengembangan adalah hal yang positif bagi perusahaan, menurut Simamora adalah untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan dan memberikan kompetensi kerja untuk meningkatkan kemampuan produktivitas karyawan dan kesejahteraan bagi karyawan dan organisasi. Tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi dan memperbaiki kinerja karyawan yang kurang baik misalnya dalam pengambilan keputusan atau memecahkan masalah, kerja yang tidak efektif karena kurangnya keterampilan dan pengetahuan dalam bekerja. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan dapat meminimalkan masalah-masalah yang ada pada organisasi.
2. Meningkatkan kemampuan karyawan yang ada dalam kemajuan teknologi yang semakin maju dan berkembang sehingga

dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Dan dengan adanya pelatihan hal yang diinginkan bahwa karyawan dapat menggunakan dan mengoperasikan teknologi baru yang terus menerus berkembang dengan secara efektif. Dengan perubahan teknologi yang semakin cepat maka karyawan harus membuka diri untuk teknologi yang baru dengan begitu program pelatihan pun menjadi wadah untuk pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

3. Efisiensi dalam hal waktu untuk pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam bekerja seperti efisiensi waktu yang menjadi kesuksesan perusahaan. Umumnya karyawan baru tidak ahli dalam kemampuan yang dibutuhkan perusahaan "job comotent" yaitu mencapai output atau target yang diharapkan perusahaan dan juga standar yang ada.
4. Membantu dalam pemecahan masalah operasional yang sering terjadi dilapangan. Para manager ditekankan pada mencapai tujuan perusahaan dengan standar yang telah ada dengan masalah SDM yang ada kemudian masalah keuangan, teknologi dan lain-lain.
5. Mengorientasikan karyawan dengan visi, misi dan tujuan perusahaan menjadi satu kesatuan

bagi karyawan sehingga karyawan tahu dan paham akan tugas dan tanggung jawab sehingga bekerja secara baik dan benar dan menjadi output kerja yang maksimal.

6. Memenuhi atau meningkatkan kebutuhan pertumbuhan pribadi bagi karyawan misalnya saja bahwa sebagian besar manager adalah orang yang berorientasi pada tingkat tujuan perusahaan dan hal tersebut bagaimana manager membutuhkan tantangan untuk lebih giat lagi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Pelatihan dan pengembangan dapat menjadi tugas ganda dengan menyediakan aktivitas yang efektif bagi karyawan yang lebih besar dan meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

G. Kesimpulan

Pelatihan (*training*) merupakan proses jangka pendek dengan melakukan tahapan yang selah tersistematis dan teratur dengan baik, sehingga karyawan non manajerial memiliki pengetahuan dan pengalaman teknis yang lebih banyak untuk tujuan tertentu yang menjadi standar perusahaan. Namun berbeda dengan maksud dari pengembangan (*Development*) mempunyai makna bahwa meningkatkan potensi, kemampuan, keterampilan karyawan pada masa

yang akan datang. Hal tersebut mempunyai makna yang lebih luas dari pelatihan.

Menurut mariot Tua melanjutkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang sama dan memiliki konsep juga sama yaitu perencanaan di masa sekarang dan masa yang akan datang dan mempunyai manfaat untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan. Namun, dengan melihat tujuan dari kedua konsep tersebut bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki perbedaan.

Tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan untuk pencapaian tujuan pada saat ini dengan spesifik tugas yang ada pada saat ini, sedangkan tujuan dari pengembangan adalah peningkatan pengetahuan karyawan untuk melakukan pekerjaan atau pencapaian tujuan dimasa yang akan, dengan melakukan pendekatan yang terintegrasi dan melakukan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja karyawan yang lebih baik.

Pelatihan lebih digaris bawahi dengan peningkatan kemampuan pada masa ini sedangkan pengembangan lebih pada kemampuan pencapaian tujuan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang berhubungan dengan kegiatan lain

untuk mengubah perilaku kerja menjadi lebih baik lagi.

Tujuan diadakan pelatihan dan penegembangan kerja menurut (Simamora) adalah sebagai arah untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja berguan untuk meningkatkan kemampuan dan peningkatan produktivitas dan kesejahteraan pada karyawan dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Hariandja, M. T. E., (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Grasindo Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Irianto, J., (2001), *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)*, Insani Cendekia, Jakarta.
- Mangkunegara, A. P., (2006), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Refika Aditama, Bandung.

Simamora, H., (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: STIE YKPN.

Tjahjono, H.K., (2015), *Manajemen Sumberdaya Manusia. Visi Solusi Madani* MMUMY