

PELAKSANAAN REKRUTMEN DAN SELEKSI UNTUK MENDAPATKAN SDM YANG UNGGUL PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

Anis Azmiatu Silvia¹, Ana Khoiriyah², Arief Laksono³, Dr. Eti Hadiati, M.Pd⁴,
Prof. Dr. Subandi., M.M⁵.

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
anisazmiatusilvia20@gmail.com, khoii9699@gmail.com,
arieflaksono66@gmail.com, eti.hadiati@radenintan.ac.id⁴,
subandi@radenintan.ac.id⁵.

ABSTRACT

Human Resources (HR) is one of the assets owned by companies and institutions in carrying out their operations and plays a very important role in achieving their business goals. Every organization actually needs quality human resources. In order to find quality human resources, generally educational institutions will carry out a human resource recruitment process. The recruitment process is essentially a process of determining and attracting applicants who are able to work and become a good and qualified educator. Therefore, recruitment is also often called the withdrawal process. In addition, recruitment can also be interpreted as an activity that begins when an organization needs manpower to get the desired prospective educators or qualifications according to the existing position. In the recruitment process itself, of course, there are several things that are the scope of recruitment that must be considered. The scope includes recruitment principles, alternatives in recruitment, recruitment processes, and recruitment sources. All of this is considered for effectiveness and efficiency.

Keywords: Implementation Of Recruitment And Selection Of Human Resources

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang dimiliki oleh perusahaan dan suau lembaga dalam menjalankan operasionalnya dan sangat berperan penting dalam mencapai tujuan usahanya. Setiap organisasi sejatinya memerlukan SDM yang berkualitas. Demi menemukan SDM yang berkualitas, umumnya pada lembaga pendidikan akan melakukan proses rekrutmen SDM. Proses rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dan menjadi seorang pendidik yang baik dan berkualitas. Oleh karena itu, rekrutmen juga sering disebut proses penarikan. Selain itu, rekrutmen juga dapat diartikan sebagai kegiatan yang dimulai ketika sebuah organisasi memerlukan tenaga kerja hingga mendapatkan calon pendidik yang diinginkan atau kualifikasi sesuai dengan jabatan yang ada. Dalam proses rekrutmen itu sendiri, tentunya ada beberapa hal yang menjadi ruang lingkup dalam rekrutmen yang harus diperhatikan. Ruang lingkup tersebut diantaranya prinsip-prinsip rekrutmen, alternatif dalam rekrutmen, proses rekrutmen, dan sumber-sumber rekrutmen. Itu semua diperhatikan supaya efektivitas dan efisiensi.

Kata Kunci: Pelaksanaan Rekrutmen Dan Seleksi SDM

A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan adalah tempat yang dirancang khusus untuk pelaksanaan pengajaran. Mengidentifikasi pendidikan sebagai segala upaya orang dewasa dalam pergaulan dengan anak-anak untuk memimpin perkembangan jasmani dan rohani menuju kedewasaan. Pentingnya pengajaran bagi anak-anak adalah perkembangan, perlu dikelola dengan lebih baik, sebuah lembaga pendidikan. Peningkatan pengelolaan lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan mengoptimalkan perencanaan strategis untuk mencapai visi dan misi lembaga. Strategi yang sama jika digunakan terus menerus suatu saat akan gagal. Perubahan lingkungan internal dan eksternal membuat organisasi harus menggunakan formula atau strategi baru untuk menghadapi perubahan lingkungan. Dalam lembaga pendidikan, selalu mengambil strategi yang tepat dengan mempertimbangkan internal dan eksternalnya.

Sebuah lembaga pendidikan akan berjalan dengan baik apabila SDM yang dimiliki memadai dan berkualitas. Salah satu cara dalam mencari Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, yaitu melalui sistem rekrutmen. Berbicara mengenai rekrutmen, sangat menarik untuk dicermati. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Langkah-langkah antara proses dimulai dan proses diakhiri merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon pegawai dan kepentingan organisasi. Sering timbul pertanyaan apakah fungsi rekrutmen dan seleksi sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sumber daya manusia perlu dipisahkan dan ditangani oleh dua satuan kerja di bagian yang mengelola sumber daya manusia bagi organisasi atau dapat digabung dan ditangani oleh satu satuan kerja saja.

Proses perencanaan rekrutmen merupakan langkah awal yang baik bagi suatu lembaga pendidikan untuk mendapatkan SDM yang sesuai. Keterkaitan rekrutmen terhadap kinerja sangat significant bagi hasil kinerja dan keberhasilan bisnis perusahaan dengan menerapkan strategi dalam sistem rekrutmen yang tepat dan didukung oleh penetapan kualifikasi yang sesuai kebutuhan. Sehingga pencapaian target dapat tercapai secara maksimal dengan mendapatkan kandidat terbaik dan biaya rekrutmen yang telah dikeluarkan dapat diimbangi (Padgul & Patil, 2019).

Apabila perusahaan kurang memperhatikan seleksi maka ini berarti menutup jalan untuk mencapai efisiensi kerja yang baik dan menghambat pengembangan manajemen perusahaan ke arah pencapaian tujuan. Dari uraian tersebut di atas jelas terlihat bahwa seleksi bagi calon pendidik mempunyai peranan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

B. Metode Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah penelitian literature review. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Untuk mencapai tujuan ini, penelitian ini menggunakan studi pustaka. Adapun sebagai teknik pengumpulan data, dengan mempelajari teori-teori dari berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data sekunder pada database *pubmed*, *science direct* dan *google scholar*.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Pengertian Rekrutmen.

Pengertian Rekrutmen
Banyak pengertian dan definisi

mengenai rekrutmen, tetapi pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Menurut Ricky dan Ronald dalam bukunya *Business* mengatakan rekrutmen adalah proses penarikan orang-orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi.¹ Sedangkan menurut Budi W. Soetjipto, Rekrutmen adalah proses menarik minat dan mengumpulkan calon pemegang jabatan sesuai dengan rencana SDM untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang diinginkan dengan cara mencari, menemukan, dan menarik SDM tersebut untuk dipekerjakan atau menduduki sebuah jabatan dalam sebuah lembaga pendidikan maupun organisasi.² tujuan akhir dari rekrutmen adalah terkumpulnya calon-calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Sedangkan menurut

¹ 1Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ed. I, Cet. VIII, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h. 45.

² Ricy W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Business*, Terj. Sita Wardhani, (Ed. VIII, Jakarta: Erlangga, 2006), h. 217.

Henry Simamora (2004:170), menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan

Tujuan Rekrutmen

tujuan akhir dari rekrutmen adalah terkumpulnya calon-calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan kerja yang ada³. Sedangkan menurut Henry Simamora, menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan⁴. Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja. Jadi rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan

menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Dalam proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

- 1) Untuk memikat sekumpulan besar pelamar sehingga lembaga pendidikan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi.
- 2) Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring-goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- 3) Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (spillover effect) yakni citra umum

³ Al Fajar dan Heru, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing, Edisi Pertama, Yogyakarta, UPP STIM YKPN

⁴ Simamora, Henry. 2004. Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.

organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Proses rekrutmen

Proses rekrutmen adalah kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat sehingga siap untuk disaring melalui tahap seleksi⁵. Singodimedjo yang dikutip Edy Sutrisno mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi⁶.

Pelaksanaan rekrutmen perlu mempertimbangkan daya tarik bagi para pelamar. Proses perekrutan dengan pemberian penjelasan yang lebih akurat tentang pekerjaan yang pasti bagi calon pedidik, termasuk aspek negatifnya.⁷

1. Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal memiliki beberapa keunggulan, di antaranya karyawan yang akan direkrut telah familiar dengan keadaan, kegiatan rekrutmen

internal memerlukan biaya yang lebih rendah daripada eksternal, aktivitas rekrutmen internal dipercaya mampu meningkatkan semangat dan motivasi karyawan.⁸ Beberapa kelemahan rekrutmen internal, antara lain berpotensi memunculkan konflik politik promosi untuk posisi jabatan tertentu, rekrutmen internal berpotensi pula meredam perkembangan organisasi, dikarenakan personel yang mengisi posisi yang baru merupakan orang lama, dan sebagainya. Sumber dan cara yang umum digunakan oleh organisasi antara lain:

- A. Penawaran Terbuka untuk Suatu Jabatan (Job Posting Programs) Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua calon pendidik yang berminat.
- B. Perbantuan Pekerja (Departing Employees) Rekrutmen ini dapat

⁵ Jusmaliani, *Pengelola Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara: 2011), h. 80

⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 45

⁷ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Ed. 2, Cet. IV, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), h. 148..

⁸ Budi W. Soetjipto, *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 144.

dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

Beberapa kelemahan rekrutmen internal adalah, antara lain berpotensi memunculkan konflik politik promosi untuk posisi jabatan tertentu, rekrutmen internal berpotensi pula meredam perkembangan organisasi, di karenakan personil yang mengisi posisi yang baru merupakan orang lama, dan sebagainya⁹.

2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen ini merupakan cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber-sumber luar. Cara-cara tersebut antara lain: Memasang Iklan Lowongan Iklan lowongan kerja mempunyai peran dan tujuan yang penting dalam usaha

menarik dan memperoleh pelamar pelamar untuk pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari iklan lowongan kerja adalah memberitahukan bahwa di suatu perusahaan ada lowongan kerja dan mengundang mereka yang merasa berminat dan memenuhi syarat yang ditetapkan untuk melamar atau menawarkan diri untuk mengisinya. Karena itu, lowongan kerja mengandung unsur undangan, bukan sekadar pemberitahuan.

Pengertian seleksi

Seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang memenuhi kualifikasi dan kompeten dan akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. menurut Dale Yoder (1981), seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua bagian, yaitu yang akan diterima atau yang ditolak. ▪ Malayu Hasibuan, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang akan diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada

⁹ Herwan Abdul, dkk, HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia, h. 47

spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan¹⁰.

Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Menurut Casiso (1992), tujuan dari setiap program adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek yang diukur, yang bertujuan menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik. Jadi proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak¹¹.

Proses Seleksi

Proses seleksi yaitu dilakukan setelah kegiatan rekrutmen berakhir. Seleksi SDM merupakan sebuah proses untuk memilih dan menetapkan sejumlah orang dari calon-calon yang tersedia, dengan preferensi tertentu. Menurut Rivai (2004: 169) mengemukakan

bahwa proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar kerja mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Menurut T. Hani Handoko, proses seleksi tergantung pada masukan penting. Proses seleksi harus dilaksanakan sejalan dengan hasil analisis jabatan, deskripsi tugas dan spesifikasi pekerjaan.¹² Fatah syukur menyatakan bahwa, proses seleksi dilakukan dalam pengambilan keputusan, memutuskan dari proses administrasi, wawancara, dan tes untuk menyeleksi para calon pelamar.

Tujuan Seleksi .

Menurut Nitisemito (1996:36) tujuan dilaksanakan proses seleksi adalah untuk mendapatkan 'The Right Man in The Right Place'. (Fauzi 2018; Garaika 2019) Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam

¹⁰ Hasibuan, Malayu, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2001.

¹¹ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, h. 45.

¹² Jusmaliani, Pengelola Sumber Daya Insani, (Jakarta: Bumi Aksara: 2011), h. 80..

posisi yang tepat pula. Tujuan Seleksi tersebut diantaranya¹³:

- Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
- Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

Martoyo mengatakan bahwa tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu.¹⁴ Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi.

Prosedur dalam Penerimaan Seleksi Karyawan

Menurut panggabean (2004) aktifitas aktifitas rekrutmen di rancang untuk mempengaruhi jumlah orang yang melamar pada lowongan pekerjaan, jenis orang yang melamar, kemungkinan pelamar akan menerima berbagai posisi yang di tawarkan¹⁵. Proses seleksi terdiri dari paling sedikit delapan langkah yang dapat ditempuh. Khususnya satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia sudah memiliki informasi yang diperoleh dengan mengambil langkah-langkah:

- 1) Penerimaan surat lamaran
- 2) Penyelenggaraan ujian
- 3) Wawancara seleksi
- 4) Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
- 5) Evaluasi kesehatan
- 6) Wawancara oleh manajer, kepala sekolah, dan HRD yang akan menjadi atasan langsungnya
- 7) Pengenalan pekerjaan, dan

¹³ Fauzi, Rita Irviani. 2018. Penagntar Manajemen Edisi Revisi. diedit oleh Putri Chistian. Yogyakarta: Andi Offset.

¹⁴ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik, h. 155.

¹⁵ Panggabean, mutiara S.2004. manajemen sumber daya manusia.bogor.Ghalia Indonesia

8) Keputusan atas lamaran.

kurang baik
disembunyikannya.

**Kendala-kendala Seleksi
Penerimaan Karyawan pada
Lembaga Pendidikan.**

Kendala yang ada pada saat seleksi penerimaan pegawai yaitu sebagai berikut:¹⁶

- 1) Tolok Ukur, kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif.
- 2) Penyeleksi, kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur, dan objektif penilaiannya.
- 3) Pelamar, kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang

Untuk menghindari kendala tersebut, maka dibutuhkan suatu kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi penerimaan pegawai adalah sebagai berikut:

1. Teknikal Skill (keahlian yang dimiliki oleh pegawai), Human Skill (keahlian yang dimiliki sub pimpinan), Konseptual Skill (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan).
2. Pengalaman. Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.
3. Kesehatan Fisik. Kesehatan fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugastugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani

¹⁶ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik, h. 155-156..

- pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.
4. Pendidikan. Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.
 5. Umur. Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan.
 6. Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertical maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan.
 7. Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.
 8. Inisiatif dan Kreatif. Hal ini merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 9. Kedisiplinan. Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan.

D. Kesimpulan

setiap organisasi atau lembaga pendidikan harus mampu menempatkan para karyawan pada posisi yang tepat yaitu pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan masing-masing. Apabila perusahaan kurang memperhatikan seleksi maka ini berarti menutup jalan untuk mencapai efisiensi kerja yang baik dan menghambat pengembangan manajemen pendidikan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dari uraian tersebut di atas jelas terlihat bahwa seleksi karyawan mempunyai peranan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan pada lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ed. I, Cet. VIII, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h. 45.
- Ricy W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Business*, Terj. Sita Wardhani, (Ed. VIII, Jakarta: Erlangga, 2006), h. 217.
- Al Fajar dan Heru, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*, Edisi Pertama, Yogyakarta, UPP STIM YKPN
- Simamora, Henry. 2004. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Jusmaliani, *Pengelola Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara: 2011), h. 80
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 45
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Ed. 2, Cet. IV, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), h. 148..
- Budi W. Soetjipto, *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 144.
- Herwan Abdul, dkk, *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 47
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2001.
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 45.
- Jusmaliani, *Pengelola Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara: 2011), h. 80..
- Fauzi, Rita Irviani. 2018. *Penagntar Manajemen Edisi Revisi*. diedit oleh Putri Chistian. Yogyakarta: Andi Offset.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, h. 155.
- Panggabean, mutiara S.2004. *manajemen sumber daya manusia*.bogor.Ghalia Indonesia
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, h. 155-156..