

SENIORITAS, KEMAMPUAN BERKOMUNIKASI, PENGALAMAN KERJA, DAN PROMOSI JABATAN

Rahmat Fajri dan Seno Andri

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Seniority, Ability to Communicate, Work Experience, and Job Promotion. The objectives of this research include: knowing the implementation of the promotion in the Civil Service in Kampar regency, analyze the influence of seniority on promotion in the Civil Service in Kampar regency, analyzes the influence factors on the ability to communicate to the promotion of civil servants in Kampar regency and analyze the influence of working experience in the promotion of civil servants in Kampar regency. This type of research is to quantitative explanation survey research that aims to make a systematic picture or painting. The research was conducted in Kampar regency, especially in the Regional Secretariat. The population in this study was a civil servant who was promoted in 2012 which amounted to 65 people and set the entire population sampled using census method. The result showed that the implementation of the promotion period relatively well in 2012. Influence of seniority on promotion, that seniority factors significantly influence promotion. The higher the working period, the smaller the chances Secretariat employees to be promoted. Factors influence the ability to communicate to the promotion of civil servants, that the ability to communicate significant effect on promotion. Influence of working experience in the promotion, that work experience significantly influence promotion.

Abstrak: Senioritas, Kemampuan Berkomunikasi, Pengalaman Kerja, dan Promosi Jabatan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan promosi, menganalisis pengaruh faktor senioritas terhadap promosi, menganalisis pengaruh faktor kemampuan berkomunikasi terhadap promosi, dan menganalisis pengaruh faktor pengalaman kerja terhadap promosi pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kampar. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk membuat gambaran atau lukisan sistematis. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Kampar khususnya di Sekretariat Daerah. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang dipromosikan tahun 2012 yaitu berjumlah 65 orang dan ditetapkan seluruh populasi dijadikan sampel dengan menggunakan metode sensus. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pelaksanaan promosi jabatan periode tahun 2012 relatif baik. Pengaruh faktor senioritas terhadap promosi, bahwa faktor senioritas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Semakin tinggi masa kerja, maka pegawai semakin kecil peluangnya untuk dipromosikan. Pengaruh faktor kemampuan berkomunikasi terhadap promosi, bahwa kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Pengaruh faktor pengalaman kerja terhadap promosi, bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.

Kata Kunci: kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, promosi jabatan, senioritas

PENDAHULUAN

Kesempatan menduduki jabatan merupakan persoalan tersendiri yang dihadapi oleh seorang pegawai. Sebagian pegawai mendapatkan kesempatan yang baik dalam mendapatkan jabatan, namun sebagian pegawai lainnya kurang mendapatkan kesempatan. Pegawai negeri dalam menduduki jabatan tergantung dari kepegangatan dan juga masalah prestasi kerja mereka. Namun sesungguhnya selain itu posisi jabatan juga memberikan peluang kepada pegawai negeri untuk lebih mengenal pejabat. Pejabat dalam pegawai

negeri memegang kendali keputusan, oleh karenanya apabila pegawai negeri dekat dengan pejabat, maka mereka akan berkesempatan untuk menduduki jabatan dan bahkan memperoleh apa yang diinginkannya.

Kabupaten Kampar merupakan salah satu daerah yang baru mengalami pemilihan kepala daerah. Pada masa pemilihan kepala daerah ini ditemukan fenomena rotasi pegawai yang signifikan. Daerah ini memiliki fenomena posisi jabatan yang sebelumnya dipegang pejabat dan sekarang pegawai dinonjobkan dan sebagian

pegawai lainnya malahan mendapatkan kesempatan promosi lebih baik dibandingkan yang lainnya.

Pejabat yang dinonjobkan saat ini mencapai 12 orang dan yang mengajukan pindah ke daerah lain dan bahkan ke provinsi mencapai 43 orang. Kondisi ini terjadi pada setiap kali pesta demokrasi berlangsung. Fenomena ini dilihat dari sudut pandang administrasi publik sangat menarik karena secara teoritis mereka menjalankan peranan tentulah berdasarkan ketentuan yang telah didelegasikan, namun kenyataannya mereka malah dinonjobkan yang berarti secara umum mereka adalah tidak sesuai bekerja pada jabatan tersebut. Kemudian juga dapat diketahui rotasi PNS dilihat dari masa kerjanya.

Dilihat dari masa kerja dan senioritas bahwa pegawai yang dipromosikan cenderung pegawai yang masih belum lama bekerja 5-10 tahun, sedangkan pegawai yang lebih lama masa kerjanya malahan dinonjobkan. Dominasi masa kerja pegawai yang promosi adalah mereka yang bekerja antara 5-10 tahun. Berangkat dari permasalahan tersebut, jelas dapat diketahui bahwa adanya gejala senioritas, kemampuan berkomunikasi dan juga gejala pengalaman kerja dilihat dari masa kerja ada pengaruhnya terhadap promosi pegawai.

Penelitian terdahulu tentang promosi jabatan lebih dipengaruhi oleh faktor prestasi kerja dan kemampuan seperti yang diteliti Hendarwan (2011). Hasil temuannya menyebutkan promosi jabatan dipengaruhi oleh beberapa faktor/unsur. Salah satu diantaranya adalah penilaian prestasi kerja. Hasil uji ulang menunjukkan penilaian prestasi kerja secara keseluruhan berpengaruh positif signifikan sebesar 66,1% yang artinya sisanya sebesar 33,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya Padjalangi (2012) menemukan bahwa variabel penilaian prestasi kerja (X1) dan kompetensi karyawan (X2) secara simultan mempunyai pengaruh dan hubungan yang signifikan terhadap promosi jabatan. Kompetensi karyawan (X2) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh lebih besar dan dominan terhadap pro-

mosi jabatan (y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,652.

Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya walaupun tidak selalu demikian. Sikula (2004) mengemukakan, bahwa secara teknis promosi adalah suatu perpindahan di dalam organisasi dan posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status. Sebenarnya promosi tidak saja memberikan manfaat kepada karyawan saja, tetapi juga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, karena dengan adanya promosi berarti dapat meningkatkan moral karyawan dan sekaligus dapat meningkatkan kegairahan kerja karena dapat meningkatkan statusnya baik dalam perusahaan maupun dalam masyarakat, serta dapat menjamin kestabilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu jabatan yang ada dalam perusahaan suatu saat pasti akan ditinggalkan oleh karyawan yang bersangkutan, baik karena pensiun, keluar/pindah kerja perusahaan lain yang lebih menantang, sakit meninggal dunia dan sebagainya. Hal ini dapat diatasi apabila perusahaan dapat mempersiapkan karyawan yang lainnya untuk suatu saat dapat mengisi jabatan yang kosong (*incumbent*) melalui promosi.

Untuk melaksanakan promosi dengan baik, terlebih dahulu organisasi atau perusahaan harus menetapkan syarat-syarat promosi. Syarat-syarat promosi itu harus dapat dipakai sebagai dasar untuk menetapkan siapa yang berhak memenuhi persyaratan untuk dapat dipromosikan. Syarat-syarat untuk promosi suatu jabatan dengan jabatan lainnya adalah tidak sama, hal ini disebabkan karena masing-masing pekerjaan menuntut kemampuan yang berbeda untuk dapat menduduki jabatan tersebut karena kegiatan perusahaannya berbeda. Disamping itu besar kecilnya perusahaan juga menentukan syarat yang diperlukan karena kompleksitas yang dihadapinya berbeda.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan promosi, menganalisis pengaruh faktor senioritas terhadap

promosi, menganalisis pengaruh faktor kemampuan berkomunikasi terhadap promosi, dan menganalisis pengaruh faktor pengalaman kerja terhadap promosi pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kampar.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk membuat gambaran atau lukisan sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Kampar khususnya di Sekretariat Daerah. Alasan dipilihnya daerah ini karena munculnya fenomena promosi jabatan PNS khususnya yang terjadi di Sekretariat Daerah setelah pelaksanaan Pemilukada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Promosi jabatan merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya walaupun tidak selalu demikian. Indikator promosi antara lain tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya juga lebih besar.

Diketahui rata-rata distribusi responden menurut tanggapannya tentang promosi jabatan adalah setuju 47,3% yang berarti bahwa perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya walaupun tidak selalu demikian. Indikator promosi antara lain tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya juga lebih besar.

Berdasarkan hasil pengolahan data berkenaan dengan pengaruh faktor senioritas, kemampuan berkomunikasi dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan sebagai berikut: Nilai R Square menjelaskan besarnya faktor senioritas, kemampuan berkomunikasi dan penga-

laman kerja terhadap promosi jabatan yakni 23,6%, sedangkan sisanya sebesar 76,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Kemudian juga dapat diketahui secara bersama-sama faktor senioritas, kemampuan berkomunikasi dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan (nilai Sign 0,001) terhadap promosi jabatan.

Dari data tersebut dapat diketahui, jika nilai sign < dibandingkan dengan alpa (0,05 atau 5%) maka dapat dikatakan faktor senioritas, kemampuan berkomunikasi dan pengalaman kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Kemudian besarnya dan pengaruh faktor senioritas, kemampuan berkomunikasi dan pengalaman kerja secara sendiri-sendiri terhadap promosi jabatan. Berdasarkan perhitungan dapat diketahui:

1. Senioritas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan (Sig. 0,017<0,05), kemudian juga memberikan pengaruh negative (-0,029) yang artinya semakin tinggi masa kerja, maka responden Setda semakin kecil peluangnya untuk dipromosikan.
2. Kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan (Sig. 0,040<0,05), kemudian juga memberikan pengaruh positif (0,202) yang artinya semakin mampu responden berkomunikasi dengan pimpinan, maka responden semakin berpeluang untuk dipromosikan.
3. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan (Sig. 0,038<0,05), kemudian juga memberikan pengaruh positif (0,203) yang artinya semakin berpengalaman responden dalam bekerja, maka responden semakin besar peluangnya untuk dipromosikan.

Senioritas adalah gejala sosial yang ada di masyarakat. Setiap individu sosial yang ada di masyarakat terbilang hampir semuanya mengalami masa-masa yang menyenangkan. Senioritas merupakan keberadaan lebih tinggi dalam pangkat, pengalaman dan status atau tingkatan yang diperoleh dari umur atau lamanya bekerja. Berdasarkan hasil penelitian bahwa faktor senioritas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di Setda Kabupaten Kampar (Sig.

0,017<0,05), kemudian juga memberikan pengaruh negative (-0,029) yang artinya semakin tinggi masa kerja, maka responden semakin kecil peluangnya untuk dipromosikan.

Ini berarti bahwa semakin senior seorang responden promosi jabatan berupa perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya walaupun tidak selalu demikian. Indikator promosi antara lain tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya juga lebih besar, semakin kecil diperolehnya.

Pelaksanaan promosi jabatan merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya walaupun tidak selalu demikian. Responden mendapatkan status jabatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya. Hal ini dilihat dari kondisi beban kerja yang dipegang dari yang sebelumnya dan juga dapat dilihat dari berbagai keputusan yang diambil bila dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya ada perubahan kearah yang lebih tinggi. Status pekerjaan ini juga memberikan kewenangan yang lebih dalam bekerja. Jabatan sekarang sesuai dengan keinginan diri selama ini, setiap responden menginginkan jabatan yang lebih tinggi dan hal ini menjadikan suatu bentuk prestasi sendiri yang dirasakan responden dan merupakan dambaan setiap responden dalam bentuk pengakuan akan eksistensinya dalam sebuah lembaga.

Sikap responden terhadap status pada pekerjaan yang baru apakah menyenangkannya karena sesuai dengan keinginannya atau tidak. Tunjangan penghasilan dari memegang jabatan saat ini lebih banyak dibandingkan pada jabatan sebelumnya. Jabatan yang diperoleh saat ini memberikan peluang kepada responden untuk mendapatkan tunjangan yang lebih baik dan hal ini menjadikan semangat baru dalam bekerja bila dibandingkan dengan jabatan sebelumnya.

Penghasilan dari hal lainnya lebih besar dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya adalah tidak setuju, bermakna responden mendapatkan penghasilan dari hal lainnya lebih besar dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya. Melalui jabatan baru ini, responden mendapatkan peluang penghasilan lainnya, seperti penghasilan dari pemberian orang lain dan juga usaha untuk mendapatkan uang lebih mudah tersedia pada jabatan yang baru. Jabatan saat ini saya lebih sejahtera dibandingkan pada jabatan sebelumnya adalah setuju, bermakna responden merasakan tingkat kesejahteraan lebih baik bila dibandingkan dengan kondisi pada saat memegang jabatan sebelumnya. Hal ini juga merupakan bentuk konsekuensi yang dilakukan dengan adanya penerapan sistem promosi pada lembaga. Tanggung jawab kerja yang lebih besar dengan jabatan saat ini, saat ini responden memiliki bawahan dan juga bekerja dengan tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan tingkat pertanggungjawabannya lebih bila dibandingkan dengan jabatan sebelumnya. Jabatan sekarang menuntut bekerja lebih keras lagi dibandingkan dengan jabatan sebelumnya adalah setuju, bermakna jabatan sekarang menuntut bekerja lebih keras lagi dibandingkan dengan jabatan sebelumnya. Hal ini karena tanggung jawab yang lebih besar sehingga membutuhkan usaha yang lebih keras bila dibandingkan dengan pekerjaan yang sebelumnya dan dengan demikian responden perlu meningkatkan kemampuan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Resiko kerja pada jabatan sekarang lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan sebelumnya adalah setuju, bermakna resiko kerja pada jabatan sekarang lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan sebelumnya. Hal ini terkait masalah resiko kegagalan dalam memimpin dan juga dengan jabatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi, akan memungkinkan untuk mengalami kesalahan dan juga kesilapan. Selain itu, dengan demikian resiko yang dimiliki akan lebih banyak pula juga termasuk resiko demosi dalam jabatan.

Senioritas responden pada umumnya umur responden antara 30 – 39 tahun, atau 72,3% menunjukkan bahwa dari umur responden sudah

dianggap memiliki pengalaman dalam bekerja dan pada umumnya mereka yang mendapatkan promosi jabatan adalah mereka yang berumur muda bila dibandingkan dengan mereka yang sudah lebih dari 50 tahun. Kemudian dari masa kerja responden antara 10 – 19 tahun, atau 64,6% menunjukkan bahwa dari masa kerja responden sudah dianggap memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk mendapatkan promosi jabatan dalam bekerja. Kemudian pendidikan responden pada umumnya adalah sarjana dengan 63,08% diikuti dengan pendidikan SMA yang merupakan responden senior yang mencapai 13,85% dan hanya sedikit 7,69% yang berpendidikan diploma.

Kemampuan berkomunikasi adalah kompetensi individu dapat dilihat dari keterampilan interpersonal adalah kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam menanggapi pihak lain, termasuk dalam hal mendengar dan berbicara. Kemampuan juga mencakup unsur kemampuan manual dan intelektual. Hasil menunjukkan bahwa responden lebih percaya diri memegang jabatan saat ini dalam bekerja, responden dalam bekerja dapat menyampaikan hasil pekerjaannya kepada atasan secara langsung maupun tidak secara langsung, hal ini memberikan kejelasan kepada responden dalam menyelesaikan pekerjaan dan menerima hasil kerja. Responden mendapatkan kepercayaan dari atasan menduduki jabatan karena jalinan komunikasi yang baik dengan atasan adalah tidak setuju, bermakna responden belum mendapatkan kepercayaan dari atasan menduduki jabatan karena jalinan komunikasi yang baik dengan atasan, hal ini dikarenakan responden belum dapat berkomunikasi secara baik kepada atasan sehingga atasan belum cukup dapat mengerti maksud dan tujuan responden dalam bekerja dan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pengalaman kerja dimiliki yang sejalan dengan pekerjaan pada jabatan saat ini adalah netral, bermakna responden memiliki pengalaman yang sejalan dengan pekerjaan pada jabatan saat ini. Dengan pengalaman kerja secara teknis sama memberikan peluang untuk dapat lebih trampil menyelesaikan masalah pekerjaan di

masa yang akan datang. Sangat mendukung jabatan saat ini adalah netral, bermakna pengalaman kerja yang diperoleh pada pekerjaan yang sama sangat mendukung jabatan saat ini dan menjadikan pencapaian tujuan dalam bekerja dalam jabatan yang baru akan semakin mudah diselesaikan.

Pendidikan dan pelatihan yang diterima selama ini sangat mendukung jabatan saat ini dan juga dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dan juga memberikan nilai tambah tersendiri dalam bekerja dan dalam kepercayaan atasan kepada bawahan dalam bekerja.

Kemampuan berkomunikasi adalah kompetensi individu dapat dilihat dari keterampilan interpersonal adalah kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam menanggapi pihak lain, termasuk dalam hal mendengar dan berbicara. Kemampuan juga mencakup unsur kemampuan manual dan intelektual. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di Setda Kabupaten Kampar (Sig. 0,040 < 0,05), kemudian juga memberikan pengaruh positif (0,202) yang artinya semakin mampu responden berkomunikasi dengan pimpinan, maka responden Setda semakin berpeluang untuk dipromosikan.

Ini berarti bahwa semakin mampu berkomunikasi seorang responden promosi jabatan berupa perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya walaupun tidak selalu demikian. Indikator promosi antara lain tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya juga lebih besarkan diperolennya.

Pengalaman kerja adalah suatu bentuk kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengerjakan sesuatu yang berasal dari keterlibatan langsung dalam suatu kegiatan. Indikatornya dari metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam tugas pekerjaan berupa pengalaman kerja dan pengalaman jabatan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa

pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di Setda Kabupaten Kampar (Sig. 0,038<0,05), kemudian juga memberikan pengaruh positif (0,203) yang artinya semakin berpengalaman responden dalam bekerja, maka responden Setda semakin besar peluangnya untuk dipromosikan.

Ini berarti bahwa semakin berpengalaman responden dalam bekerja, maka seorang responden berpeluang dipromosikan jabatan berupa perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya walaupun tidak selalu demikian. Indikator promosi antara lain tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya juga lebih besarakan diperolennya.

SIMPULAN

Pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar periode tahun 2012 relatif baik. Pengaruh faktor senioritas terhadap promosi pada pegawai, bahwa faktor senioritas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Semakin tinggi masa kerja, maka pegawai Setda semakin kecil peluangnya untuk dipromosikan. Ini berarti bahwa semakin senior seorang pegawai promosi jabatan berupa perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya walaupun tidak selalu demikian. Indikator promosi antara lain tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya juga lebih besar, semakin kecil diperolehnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Mangkuprawira, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Manulang, 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Mathis, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Moekijat, 1991. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju
- Nicholas, 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Kenegaraan*. Jakarta: Rajawali Press
- Prayitno, 1999. *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: Rineka Cipta
- Robbins, Stephens, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks – Garamedia
- Ronald, Nangoi, 1996. *Pengembangan Produksi dan Sumberrdaya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sedarmayanti, 1996. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Hendri, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIE YKPN
- Siswanto Bedjo, 2002. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru
- Soekidjo, 1998. *Pengembangan SDM*. Jakarta: Rhineka Cipta
- Suyanto, 2007. *Strategic Management Global Most Admired Companies*. Yogyakarta: Andi