

**ANALISIS USAHA-USAHA MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN****Widodo Ismanto¹, T. Munzir², Zulkifli³, Awis Karni⁴, Feri Andi⁵**Email: widodo.ismanto@gmail.com (correspondent author)^{1,2,5}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia³⁻⁴Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia**Info Artikel**

Diserahkan Mei 2022
Diterima Mei 2022
Diterbitkan Juni 2022

Kata Kunci:

Kinerja Karyawan,
Analisis, Manajemen

Keywords:

*Employee
Performance,
Analysis,
Management*

Abstrak

Pada perusahaan yang masih baru dengan latar belakang keahlian karyawan yang bisa dikatakan sama karena memiliki kesamaan lingkungan kerja yang relatif sama, pernyataan dari manajemen merupakan kunci utama dalam kerangka perilaku karyawannya. Sebagai daya tarik bagi calon karyawan banyak pernyataan yang menggambarkan suatu kemudahan sehingga mengesampingkan pemahaman karyawan akan pentingnya sebuah aturan baku dan sesuai dalam tatanan manajemen sering menjadi hambatan yang tidaklah kecil bagi manajemen untuk menerapkan aturan ini sendiri. Dengan demikian akan mempengaruhi budaya pada organisasi bila aturan kedisiplinan dalam hal ini kehadiran tidak segera diperbaiki dengan benar, perlu adanya ketegasan dalam masalah absensi berikut dengan kompensasi pada karyawan. Serta pengembangan dan peningkatan karier mutlak diberikan pada semua karyawan dengan porsi yang berbeda pada beberapa karyawan yang akan menjadi inti serta beberapa karyawan yang memiliki kemampuan memberikan kontribusi yang baik dan menguntungkan organisasi. Kenyamanan yang sebenarnya adalah sebuah kepastian jenjang karier bagi karyawan serta adanya kompensasi yang adil dalam tataran sudut pandang yang bisa diterima oleh sebagian besar karyawan dan sesuai dengan sudut pandang manajemen sehingga kualitas kerja karyawan bisa dijaga dan ditingkatkan.

Abstract

In a company that is still new with an employee expertise background that can be said to be the same because they have relatively the same work environment in common, statements from management are the main key in the framework of employee behavior. As an attraction for prospective employees, there are many statements that describe convenience so that overriding employee understanding of the importance of standard and appropriate rules in management arrangements often becomes an obstacle that is not small for management to implement these rules themselves. Thus it will affect the culture of the organization if the disciplinary rules in this case attendance are not immediately corrected properly, there needs to be firmness in absenteeism issues along with compensation for employees. As well as development and career advancement absolutely given to all employees with different portions to several employees who will become the core as well as several employees who have the ability to make a good contribution and benefit the organization. Real comfort is a certainty of a career path for employees as well as fair compensation at a point of view that can be accepted by most employees and in accordance with management's point of view so that the quality of work of employees can be maintained and improved.

Alamat Korespondensi:

Gedung Program Pascasarjana
Universitas Riau Kepulauan
E-mail: jurnal.mob@gmail.com

PENDAHULUAN

Pada perusahaan yang baru berdiri dengan susunan karyawan yang mempunyai kemampuan atau *skill* yang sudah bisa dikatakan ahli di bidangnya, maka sikap dan kebiasaan di perusahaan yang lama akan terbawa-bawa. Hal tersebut membuat manajemen memberikan sebuah kompensasi yang cukup menggiurkan bagi karyawan atau calon karyawan untuk mau bergabung dan membangun organisasi dari nol. Tetapi hal ini pulalah yang menjadi sebuah kesulitan bagi manajemen untuk memperbaiki sedikit demi sedikit sehingga tidak terlalu begitu mempengaruhi zona aman dari karyawan yang sudah bergabung. Perlu komunikasi yang bagus dengan personal-personal karyawan, baik itu secara pribadi maupun secara umum dalam tatanan kerja.

Sesuai dengan pemaparan di atas pada dasarnya semua karyawan bukan pribadi-pribadi yang tidak bagus kinerjanya dalam keseharian ataupun dalam bertindak. Hanya saja karena faktor-faktor keinginan yang ataupun juga kesibukan didalam mengurus keseharian kerja dengan mengandalkan kemudahan pada perusahaan. Menurut Mondy dalam Iswanto, dkk (2014) menyatakan bahwa pengelolaan kinerja merupakan proses yang berorientasi pada sasaran perusahaan dan ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh proses organisasional berada pada posisi untuk memaksimalkan produktifitas karyawan, kelompok kerja, dan organisasi.

Kadarisman (2012) menyatakan bahwa “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan”.

PEMBAHASAN

Sumber Daya Manusia

Menurut Sobirin (2011) organisasi, manajemen, dan manusia merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, ketiganya saling bergantung. Namun, organisasi dan manajemen hanyalah alat bantu maka manusia dalam pertalian tersebut menempati posisi sentral di mana keberadaann organisasi dan manajemen sengaja diciptakan manusia untuk kepentingan manusia itu sendiri. Sedikitnya tenaga kerja terdidik dan berpengalaman berpengaruh terhadap pemilihan teknologi dan proses produksi serta pengelolaan personalia. Pemilihan teknologi, khususnya teknologi canggih dan baru, perlu disesuaikan dengan tingkat keahlian tenaga kerja lokal yang ada. Pelatihan menjadi penting, khususnya dalam masa permulaan operasi (*Start Up*). Disamping itu manajemen juga diminta untuk secara ajeg member insetif materi dan non materi yang cukup agar tenaga kerja yang terlatih tidak meninggalkan perusahaan dan tertarik untuk bekerja pada perusahaan lain.

Dalam menjaga kinerja karyawan diperlukan pengendalian dan pengawasan kinerja yang membutuhkan perhatian yang perlu diutamakan. Hal ini akan sangat berpengaruh pada peningkatan biaya operasi dan upah pada permulaan perusahaan beroperasi. Serta hal tersebut juga bisa memberikan nilai tawar yang tinggi bagi perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis dalam persaingan bisnis.

Teori Human Capital

Menurut Yusuf dan Suwarno (2012), pada era sekitar 1960-an terdapat sikap dari pemilik perusahaan dan manajer beranggapan mempertahankan pekerja pada saat perusahaan bermasalah, adalah sikap dan tindakan lemah hati dan rendah pikiran. Oleh karena itu, memiliki karyawan tetap dianggap merugikan dibandingkan dengan menggunakan *outsourcing*, sikap ini membuat pekerja tidak lebih dari sebuah obyek sewa pelengkap produksi. Tindakan ini merupakan pemicu umpan balik dari sikap karyawan (SDM) dalam memberikan

loyalitasnya kepada perusahaan, sehingga faktor keluar masuknya karyawan baru menjadi tren yang tidak bisa dihindari. Dalam hal ini kesempatan perusahaan untuk bisa bertahan dalam jangka panjang akan kecil kemungkinannya. Karena perusahaan akan terbebani dengan sistem *training* yang tak berkesudahan, tingkat biaya *turn-over* yang tinggi, kualitas yang tidak bisa dijaga dengan baik, mengingat banyak karyawan yang masih belajar dalam perusahaan.

Human capital menempatkan manusia sebagai investasi dengan cara memposisikan manusia sebagai modal utama untuk memberikan nilai saing dengan jenis usaha yang sejenis. Usaha-usaha dalam mewujudkan ini dilakukan dengan cara mengembangkan pembangunan SDM berupa investasi pendidikan dan pelatihan.

Menurut Miranda dan Stepanus (2012) kunci keberhasilan perusahaan dalam perubahan tidak dapat disangsikan lagi terletak pada sumber daya manusia (SDM)-nya. SDM adalah objek dan sekaligus subyek dari perubahan. Perubahan mungkin memiliki beragam jenis sumber daya: bahan baku, mesin, teknologi, SDM, dan sebagainya. Namun, diantara semua sumber daya tersebut, SDM adalah factor kunci, karena SDM lah membuat proses tranformasi input – output menjadi mungkin. Tidak ada artinya bila perusahaan memiliki mesin dan teknologi yang canggih apabila tidak memiliki SDM yang dapat mengoperasikan mesin tersebut. Karena, bagaimana perusahaan mengelola dan mengembangkan SDM-nya merupakan kunci sukses keberhasilan perusahaan.

Kepribadian

Menurut Sobirin (2012), “Kepribadian (*personality*) adalah satu set karakteristik dan kecenderungan-kecenderungan seseorang yang bersifat permanen (tidak mudah berubah dalam jangka pendek) yang menjadi orang tersebut berbeda dengan orang lain secara berpikir, mengungkapkan perasaan dan berperilaku. Teori-teori kepribadian ada 3 yaitu *conflict theory*, *consistency theory*, dan *fulfillment theory*.

Perbedaan latar belakang budaya, lingkungan dan pengalaman kerja membuat perbedaan yang nyata dari beberapa karyawan dalam memandang kinerja dan kondisi standar dalam lingkungan kerja. Sehingga membutuhkan komunikasi tersendiri dalam menyamakan visi dan misi perusahaan. Diharapkan tidak memberikan sebuah penghalang bagi perusahaan dalam memberikan penghargaan dan pekerjaan yang dibutuhkan, serta pemahaman karyawan dengan kondisi yang sebenarnya dibutuhkan baik dari sisi waktu maupun keahlian yang mesti dikembangkan atau juga kinerja karyawan. Sehingga terbentuk satu kesatuan yang bersinergi untuk memberikan nilai pada perusahaan.

Kinerja

Menurut Yusuf dan Suwarno (2012) penilaian pada kinerja dibutuhkan keahlian gabungan dari beberapa disiplin ilmu yaitu Psikologi, manajemen SDM, etika, kualitas, sosiologi, ekonomi, manajemen strategi, dan keahlian industri. Dengan penggabungan dan keahlian dalam memandang perspektif yang ada maka kinerja dapat dinilai. Bukan hanya mengandalkan sisi penerimaan dan kepuasan pelanggan tetapi banyak hal yang mesti digali dari sisi kepribadian, komunikasi dan juga kemampuan dalam memberikan suasana kerja yang nyaman dalam keadaan yang serius dan produktif mutlak juga diperhatikan.

Menurut Iswanto (2014) menyatakan bahwa pengelolaan kinerja merupakan proses yang berorientasi pada sasaran perusahaan dan ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh proses sasaran organisasi berada pada posisi untuk memaksimalkan produktivitas individu karyawan, kelompok kerja, dan organisasi. Setiap individu karyawan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari system pengelolaan kinerja organisasi dan bersama-sama dengan system yang lain.

Menurut Achyari (2012) input dari konversi dapat diukur dengan tiga variable yaitu material, karyawan, dan peralatan. Produksi dapat diukur melalui bahan atau material yang diserap di dalam proses konversi yang dilaksanakan. Disamping itu produksi dapat diukur melalui jam karyawan, khususnya jam karyawan langsung, yang melakukan konversi. Produksi dapat pula diukur melalui jumlah dan waktu peralatan yang digunakan.

Dengan demikian kehadiran dari karyawan mutlak mempengaruhi proses konversi dari produk itu sendiri. Bila kehadiran karyawan tidak memenuhi permintaan dari kebutuhan produksi maka ongkos produksi dari peralatan akan membengkak karena dibutuhkan penambahan waktu penggunaannya. Mengingat PT. XY Indonesia membutuhkan *software* untuk melakukan proses konversinya maka pada bagian ini pembelian licensi perangkat lunak ini memerlukan penambahan waktu.

Usaha yang ditempuh

Memperbaiki absensi, sebagaimana telah disebutkan dalam bagian pendahuluan diatas, bahwa karyawan yang diperlukan oleh perusahaan PT. XY Indonesia adalah karyawan yang sudah berpengalaman dan memerlukan pendidikan training untuk mengetahui secara mendetail tentang perangkat lunak (*software*) yang dimiliki. Mengingat tidak semua perusahaan menggunakan perangkat lunak ini, sehingga dibutuhkan waktu untuk penguasaannya.

Berbagai sikap dan kebiasaan yang dibawa oleh karyawan dan proses rekrutmen karyawan yang lebih mengandalkan kenalan dan beberapa dari pelamar yang melamar langsung dengan jalur umum. Serta beberapa karyawan inti yang bergabung dalam perusahaan disaat baru berdiri adalah karyawan yang masih ada hubungan baik dengan manajemen. Membuat kebiasaan-kebiasaan pribadi tidak bisa dihindari membentuk perilaku organisasi. Hal ini membutuhkan ketegasan dari manajemen untuk merubah dengan cara sedikit demi sedikit sehingga tidak membebani karyawan inti dan juga beberapa karyawan yang produktif.

Menurut Lubis (2012) profesionalisasi merupakan cara lain untuk menerapkan formalisasi yaitu dengan mengusahakan agar tenaga kerja mengadopsi formalisasi dan memasukannya ke dalam diri masing-masing sebagai kebiasaan ataupun perilaku sehingga disebut *internalized behavior*. Tenaga profesional telah dibentuk melalui pendidikan tertentu pada saat masih berada di luar organisasi sehingga sikap dan perilakunya pada saat masuk ke dalam organisasi telah sesuai dengan formalisasi.

Pada tahap pertama memperbaiki tingkat kehadiran, karena sistem kehadiran yang masih mengandalkan kepercayaan kepada pribadi-pribadi karyawan sudah tidak bisa lagi diterapkan maka system kehadiran mutlak diperbaiki. Yaitu dengan cara memberikan sanksi kepada dengan ketidakhadiran karyawan, hal ini juga berguna pada saat membutuhkan kerja dari beberapa personil yang pada saatnya dibutuhkan. Dan sebagai kompensasi kehadiran maka diterapkanlah kebijakan cuti yang dihitung dan menjadi bagian hak perorangan karyawan tanpa bisa dihalangi bila personal tersebut membutuhkannya.

Supaya penerapan kehadiran tidak memberikan kesan yang bertentangan dengan kenyamanan karyawan maka diberikan juga lembur sebagai kompensasi pada saat karyawan dibutuhkan diluar jam kerja. Serta memberikan kenaikan upah buat karyawan berprestasi dan banyak memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan.

Memberikan *reward* (kompensasi) karyawan, Menurut Iswanto, dkk (2014) karyawan selalu ingin maju dalam karier dan perusahaan dituntut selalu tanggap terhadap kebutuhan pengembangan dan kemajuan karier karyawan. Jika karyawan merasa tidak ada kejelasan dalam pengembangan karier di perusahaan tempat kerjanya, mereka mungkin akan memutuskan untuk mencari tempat lain yang lebih menjanjikan. Mereka tidak akan bertahan lama-lama di

perusahaan tempat mereka kerja. Dengan perencanaan dan pengembangan yang baik maka perusahaan bisa mempertahankan karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan, seperti karyawan yang memiliki keahlian, pengalaman yang memang dibutuhkan dan sesuai dengan tuntutan pada perusahaan.

Pada PT. XY Indonesia merupakan perusahaan yang baru dengan *project* yang belum begitu banyak sehingga kurang begitu memperhatikan kebutuhan karyawan yang cenderung meningkat mengikuti perkembangan inflasi dan juga tuntutan kesejahteraan karyawan sesuai dengan tuntutan di lingkungan sekitarnya. Dengan demikian manajemen belum begitu memperhatikan pengembangan dan perencanaan kepastian karir karyawannya. Sesuai dengan teori diatas maka jelas-jelas karyawan yang mempunyai potensi akan berusaha untuk mencari dan berusaha untuk pindah mencari kerja yang lain, supaya dapat mengembangkan karirnya.

Pada karyawan yang merasa memiliki potensi untuk mendapatkan jabatan yang dan gaji meningkat maka mereka akan bertahan dan berusaha untuk mengembangkan dirinya. Tidak demikian dengan karyawan yang merasa belum ada kesempatan untuk menunjukkan potensi atau karena beberapa sikap perorangan yang cenderung untuk menutupi potensi dari beberapa orang yang lainnya. Mereka cenderung menjadikan perusahaan sebagai “batu loncatan” sebelum mereka mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi. Hal ini mengakibatkan begitu banyak potensi kerugian perusahaan karena kerjaan yang dilakukan dengan setengah hati dan kurang kehati-hatiannya. Kalau dilihat dari sisi kualitas kerjaan maka bisa dikatakan performan dari karyawan akan cenderung menurun dan tidak bisa dipertanggungjawabkan sampai ada seseorang yang dibutuhkan untuk mengecek kembali kerjaan. Hal ini berarti ada penambahan *resource* dan biaya untuk menghadapi keadaan ini.

PENUTUP

Kesimpulan

Di samping mementingkan pada peningkatan pendapatan perusahaan dengan mengejar permintaan atau penawaran pekerjaan PT XY Indonsia, pengelolaan pengembangan dan peningkatan karir karyawan mutlak diperlukan agar beberapa karyawan yang menjadi tolak ukur dalam keberhasilan setiap pekerjaan dapat dipertahankan. Manajemen PT. XY Indonesia kurang memperhatikan kebutuhan peningkatan upah dan juga karir dari karyawannya, tidak mesti memandang apakah karyawan menjadi kunci keberhasilan tapi juga potensi perorangan yang menjadi penghambat juga mutlak untuk diberikan perhatian khusus supaya tidak mematahkan kesempatan pada karyawan yang lain.

Saran

Karyawan merupakan potensi yang tidak bisa dilepaskan tanpa ada perhatian dalam pengembangan dan pengembangan kariernya. Dalam hal kontrol dalam pemberian kerja mesti diberikan kesempatan dengan memberikan kerja yang terukur pada beberapa karyawan yang punya potensi. Karyawan yang diseniorkan mesti menjadi panutan dan bisa mendidik pada semua karyawan yang dibawahnya biar pengembangan dan peningkatan karier mereka bisa terakomodir. Kehadiran dan kinerja merupakan sebuah bagian yang tidak terpisahkan, dengan demikian perlu adanya pengendalian dan kompensasi pada kehadiran ataupun lembur dari karyawan dengan imbal balik yang jelas.

REFERENSI

- [1] Achyari, Agus. (2012). *Manajemen Operasi*, Edisi 2. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

- [2] Iswanto, Yun dan Yusuf, Adhie. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- [3] Iswanto, Yun, dkk. (2014). *Analisis Kasus Bisnis*. Edisi 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- [4] Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-1. Cetakan ke-1. Jakarta: Rajawali Pers.
- [5] Lubis, S.B. Hari. (2012). *Organisasi*. Edisi 1. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- [6] Q, Miranda dan Mone Stepanus A. (2011). *Audit SDM*. Edisi 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- [7] Ratnasari, S. L. (2019). Kinerja Karyawan: Kompensasi Dan Promosi Jabatan. *Journal of Business Administration*. Vol.3. No.2., September 2019. Hal. 219-227.
- [8] Ratnasari, S. L. (2019). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- [9] Ratnasari, S. L., dan Hartati, Yenni. (2019). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- [10] Ratnasari, S. L., dan Purba W. C. (2019). Pengaruh Konflik Kerja, Stress Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mutiara Utama Sukses. *Jurnal Bening*. Vol.6. No.1., Tahun 2019.
- [11] Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Yana, D. (2019). The performance of Sharia Banks Employees X Branch Batam Through Work Motivation. *Etikonomi*. Vol.18., No.1, April 2019.
- [12] Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). The Contribution Of Competence, Motivation, And Creativity Towards Teacher's Performance Through Work Satisfaction. *International Journal Of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5C, May 2019. 145-149. ISSN: 2249-8958. DOI:10.35940/ijeat.E1021.0585C19
- [13] Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7. No.5. pp. 597-608. ISSN: 2249-8958. eISSN: 2395-6518.
- [14] Ratnasari, S. L., Buulolo, M., dan Nasrul, H. N. (2020). Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR)*. Vol. 2. No. 1., Mei 2020. Hal. 15-25.
- [15] Ratnasari, S. L., Rahmawati., Haryani, D. S., Tanjung, R., and Basuki. (2020). Workplace Bullying Causing Negative Employee Behaviors: A Case From Indonesian Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, February 2020. ISSN: 2201-1315.
- [16] Ratnasari, S. L., dan Septiani, M. (2020). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Global Business and Management Review*. Vol. 2. No. 1., Juli 2020. Hal. 41-48.
- [17] Ratnasari, S. L., and Lestari, L. (2020). Effect of Leadership Style, Workload, Job Insecurity on Turnover Intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, April 2020. ISSN: 2201-1315.

- [18] Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2020). The Employee's Performance: Job Satisfaction of the Organizational Culture and the Leadership Styles. *International Journal of Advance Science and Technology*. Vol. 29 No. 10S. (2020). Pp. 93-106. ISSN: 2005-4238.
- [19] Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Nurdin, I., Susilowati, Y., and Manurung, S. (2020). Employee Performance: Organizational Commitment, Motivation, Work Ability, and Work Environment. *International Journal of Advance Science and Technology*. Vol. 29 No. 10S. (2020). Pp. 1074-1084. ISSN: 2005-4238.
- [20] Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli., Nasrul, H. W., dan Supardi. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*. Vol. 5 No. 2. Juli 2020. Hal. 225-237.
- [21] Ratnasari, S. L., dan Siregar, D. (2020). Bagaimana Upaya Meningkatkan Kinerja Guru? *Jurnal Bening*. Vol. 7. No. 1. Tahun 2020. Hal. 119-125.
- [22] Ratnasari, SL., VR Letsoin, G Sutjahjo, W Ismanto. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja, Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*. 1 (1), 284-289
- [23] Sobirin, Achmad. (2012). *Perilaku Organisasi*, Edisi 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- [24] Supriyatna, Dadang dan Sylvana Andi (2012). *Manajemen*. Edisi 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- [25] Yusuf, Adhie E. (2012). *Pengembangan SDM*. Edisi 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.