



JSP

JURNAL STUDI PESANTREN



PENINGKATAN DESAIN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MADRASAH DINIYAH TAKMILIAH (Studi Kasus di MDTA Al-Hidayah Srimulyo Dampit)

Muhammad Zainul Anwar
Universitas Al-Qolam Malang
email: m.zainulanwar94@gmail.com

Received: 13 Maret 2025 | Revised: 08 April 2025 | Accepted: 11 Juni 2025

Abstract

This study examines the enhancement of Human Resource Management (HRM) design at Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA). A case study was conducted at MDTA Al-Hidayah Srimulyo Dampit, where several HRM-related issues were identified, including the low frequency and effectiveness of meetings, the absence of a clear and fair salary system, a decline in student enrollment, a lack of teacher discipline and motivation, and limited parental involvement. The research employed a Participatory Action Research (PAR) approach to facilitate the restructuring of the HRM system at MDTA Al-Hidayah. The findings indicate efforts toward transforming the HRM design, particularly in managerial functions (planning, organizing, directing, and controlling), compensation budgeting, and the integration of human resources through improved communication and collaboration. This study is expected to contribute to the development of Islamic education management knowledge, particularly in the context of Madrasah Diniyah Takmiliyah, and to offer a practical model for improving HRM in non-formal Islamic educational institutions.

Keywords: *Human Resource Management, Madrasah Diniyah Takmiliyah*

PENDAHULUAN

Madrasah Diniyah Takmiliyah merupakan lembaga pendidikan keagamaan Islam nonformal yang memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan Islam di Indonesia (Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren, 2014). Sebagai lembaga pendidikan pelengkap, Madrasah Diniyah Takmiliyah memberikan pendidikan agama Islam tambahan kepada

anak-anak di luar jam sekolah formal, memperdalam pemahaman mereka tentang ajaran Islam, serta membentuk karakter dan akhlak yang mulia. Eksistensi Madrasah Diniyah Takmiliyah menjadi penting dalam konteks masyarakat Indonesia yang religius, di mana pendidikan agama Islam merupakan kebutuhan yang mendasar.

Perkembangan Madrasah Diniyah Takmiliyah di Kabupaten Malang, sebagaimana tercermin dalam data tahun 2019, menunjukkan dinamika yang positif, dengan peningkatan jumlah lembaga yang signifikan (TIMES Indonesia, 2019). Peningkatan ini mengindikasikan tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan agama Islam tambahan bagi generasi muda. Pemerintah daerah juga memberikan perhatian dan dukungan terhadap perkembangan Madrasah Diniyah Takmiliyah melalui berbagai program bantuan sosial (TIMES Indonesia, 2019). Namun, di tengah perkembangan yang menggembirakan ini, tantangan dalam pengelolaan Madrasah Diniyah Takmiliyah menjadi isu yang perlu mendapatkan perhatian serius.

Manajemen yang efektif dan efisien merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan setiap organisasi pendidikan, termasuk Madrasah Diniyah Takmiliyah (Husni & Puadi, 2021). Manajemen yang baik akan memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, dikelola secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan krusial (Mathis & Jackson, 2010). MSDM yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi karyawan (dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan), serta memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan MSDM yang dihadapi oleh MDTA Al-Hidayah Srimulyo Dampit, yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi manajemen pendidikan secara keseluruhan. Permasalahan tersebut mencakup berbagai aspek, mulai dari fungsi manajerial yang belum optimal, sistem kompensasi yang belum adil, hingga kurangnya integrasi dan kerjasama antar pihak terkait. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menyajikan secara komprehensif proses dan hasil pendampingan *Participatory Action Research* (PAR) dalam upaya meningkatkan desain MSDM di MDTA Al-Hidayah Srimulyo Dampit. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam, khususnya

dalam konteks Madrasah Diniyah Takmiliah, serta memberikan model praktis yang dapat diadopsi oleh lembaga pendidikan Islam nonformal lainnya.

KERANGKA TEORI

Penelitian ini berlandaskan pada kerangka teori yang komprehensif, yang mencakup teori-teori klasik dan kontemporer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), manajemen pendidikan Islam, serta pendekatan partisipatif dalam pengembangan kelembagaan. MSDM secara konseptual didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset manusia dalam suatu organisasi, yang bertujuan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui tenaga kerja yang terampil, termotivasi, dan berkomitmen (Armstrong & Taylor, 2020). Fungsi utama MSDM meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, serta hubungan kerja, yang kesemuanya harus selaras dengan tujuan strategis organisasi (Mathis & Jackson, 2010).

Dalam konteks pendidikan Islam nonformal seperti Madrasah Diniyah Takmiliah (MDT), pengelolaan SDM memerlukan penyesuaian dengan karakteristik sosial-keagamaan masyarakat setempat. MDT berfungsi memberikan pendidikan agama secara komplementer kepada siswa sekolah formal, dengan fokus pada pendalaman Al-Qur'an, akidah, fiqih, akhlak, dan sejarah Islam (Kemenag RI, 2023). Oleh karena itu, desain MSDM di MDT tidak hanya bersifat administratif tetapi juga harus mampu menginternalisasi nilai-nilai spiritual, amanah, dan komitmen dakwah sebagai bagian dari budaya kerja (Dhofier, 2011; Kementerian Agama, 2014).

Fungsi manajemen dalam konteks MSDM juga sangat relevan untuk MDT, sebagaimana dijelaskan oleh Terry dan Rue (2010) yang membagi manajemen menjadi empat pilar utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Keempat fungsi ini dalam lembaga pendidikan perlu dipahami sebagai siklus dinamis yang saling terhubung dan berkelanjutan. Dalam pendidikan Islam, perencanaan tidak hanya mencakup alokasi SDM, tetapi juga visi spiritual dan tujuan pendidikan karakter. Pengorganisasian berkaitan erat dengan struktur kelembagaan yang memfasilitasi kolaborasi antar aktor pendidikan, pengarahan menyangkut keteladanan dan motivasi moral, sementara pengendalian dilakukan melalui evaluasi berkelanjutan dan

musyawarah (Husni & Puadi, 2021).

Teori kontemporer tentang MSDM strategis juga memberikan perspektif baru. Menurut Boxall & Purcell (2016), MSDM yang strategis (Strategic HRM) menekankan pentingnya penyelarasan antara strategi kelembagaan dan praktik-praktik MSDM, termasuk pada organisasi non-profit dan berbasis nilai seperti madrasah. Dalam penelitian ini, pendekatan strategis tersebut tercermin dalam upaya mengaitkan transformasi fungsi manajerial dengan peningkatan motivasi guru, pengembangan sistem kompensasi berbasis kinerja, dan keterlibatan wali murid sebagai pemangku kepentingan strategis.

Sejalan dengan pendekatan metode penelitian yang digunakan, teori Participatory Action Research (PAR) menjadi landasan metodologis penting. PAR menempatkan subjek penelitian sebagai pelaku perubahan, bukan sekadar objek yang diamati (Said, 2016). Pendekatan ini bersifat siklik, kolaboratif, dan transformatif, memungkinkan terjadinya pembelajaran sosial dan pengambilan keputusan yang demokratis. Menurut Baum, MacDougall, & Smith (2006), PAR sangat cocok digunakan dalam konteks komunitas, pendidikan, dan organisasi keagamaan karena membuka ruang dialog, refleksi, dan aksi kolektif berbasis nilai-nilai lokal. Dalam konteks MDT, PAR menjadi media strategis untuk memberdayakan guru, pengurus, dan wali murid agar terlibat aktif dalam perbaikan desain MSDM.

Lebih lanjut, dalam teori organisasi pembelajaran (*learning organization*), yang dipopulerkan oleh Peter Senge (2006), dijelaskan bahwa organisasi yang mampu terus-menerus belajar dan beradaptasi adalah organisasi yang akan bertahan dan berkembang. MDT sebagai lembaga pendidikan perlu membangun kultur pembelajaran kolektif di antara seluruh elemen madrasah. Dalam hal ini, keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan, pelatihan berkelanjutan, serta evaluasi kolaboratif menjadi bagian penting dari upaya transformasi manajerial.

Dengan demikian, kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya mendasarkan pada teori-teori MSDM klasik, tetapi juga diperkuat oleh teori kontemporer seperti Strategic HRM, Participatory Research, dan Learning Organization, sehingga dapat memberikan pendekatan holistik terhadap pengembangan MSDM berbasis nilai-nilai Islam dan partisipasi komunitas. Keseluruhan teori ini memberikan landasan konseptual yang kuat untuk memformulasikan desain MSDM yang kontekstual,

berkelanjutan, dan relevan bagi lembaga pendidikan Islam nonformal seperti Madrasah Diniyah Takmiliah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR), yaitu pendekatan penelitian kualitatif yang menekankan pada proses kolaboratif antara peneliti dan subjek penelitian dalam upaya menghasilkan perubahan sosial yang konkret dan bermakna. Pendekatan ini dipilih karena PAR sangat relevan diterapkan dalam konteks pendidikan Islam nonformal, di mana nilai-nilai partisipatif, musyawarah, dan pemberdayaan komunitas menjadi bagian integral dari sistem kelembagaan (Said, 2016; Baum et al., 2006). PAR berbeda dari penelitian konvensional karena tidak hanya berorientasi pada produksi pengetahuan, tetapi juga bertujuan untuk menciptakan transformasi melalui keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan.

Penelitian dilaksanakan di Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah (MDTA) Al-Hidayah Srimulyo Dampit, dengan subjek penelitian meliputi kepala madrasah, guru, pengurus lembaga, serta perwakilan wali murid. Keterlibatan berbagai aktor ini penting untuk menjamin validitas sosial, keberlanjutan aksi, serta relevansi solusi yang dihasilkan (McIntyre, 2008). Proses penelitian berlangsung dalam beberapa siklus aksi reflektif, yang masing-masing terdiri dari empat tahapan: identifikasi masalah, perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan, dan refleksi hasil (Kemmis, McTaggart, & Nixon, 2014).

Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif menggunakan teknik analisis tematik. Proses ini dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, sebagaimana dijelaskan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Identifikasi tema dilakukan melalui pengkodean terbuka, aksial, dan selektif untuk menangkap pola-pola utama yang muncul dari data empirik.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas data, digunakan strategi triangulasi baik sumber data maupun metode. Selain itu, keterlibatan aktif subjek penelitian dalam proses verifikasi hasil juga menjadi bentuk validasi internal (member check), yang menjadikan penelitian ini tidak hanya valid secara ilmiah, tetapi juga otentik secara sosial (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menghasilkan gambaran yang mendalam dan komprehensif tentang proses PAR yang dilaksanakan di MDTA Al-Hidayah Srimulyo Dampit. Proses PAR ini terdiri dari beberapa siklus, di mana setiap siklus meliputi empat tahap utama: perencanaan, tindakan, pengamatan, dan refleksi (Said, 2016). Partisipasi aktif dan kolaborasi yang erat antara peneliti dan pihak madrasah menjadi kunci keberhasilan setiap tahapan dalam proses PAR.

Pada tahap awal, peneliti bersama dengan pihak madrasah melakukan identifikasi masalah MSDM yang dihadapi. Proses identifikasi masalah ini dilakukan secara partisipatif, melibatkan kepala madrasah, guru, pengurus madrasah, dan perwakilan wali murid. Berbagai teknik pengumpulan data, seperti observasi, wawancara, dan FGD, digunakan untuk menggali informasi yang mendalam tentang praktik MSDM yang ada di madrasah.

Beberapa masalah utama yang teridentifikasi antara lain:

1. Kurangnya frekuensi dan efektivitas rapat/musyawarah: Rapat atau musyawarah yang seharusnya menjadi forum penting untuk komunikasi dan pengambilan keputusan, kurang sering diadakan dan kurang efektif dalam menghasilkan solusi atas masalah-masalah yang dihadapi madrasah.
2. Belum adanya sistem penggajian yang pasti dan adil: Sistem penggajian yang belum jelas dan adil menyebabkan ketidakpastian dan kurangnya motivasi di kalangan guru dan tenaga kependidikan.
3. Penurunan jumlah santri: Penurunan jumlah santri mengindikasikan adanya masalah dalam daya tarik dan kualitas pendidikan yang ditawarkan madrasah.
4. Kurangnya disiplin dan motivasi guru: Kurangnya disiplin dan motivasi guru dapat berdampak negatif pada kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan madrasah.
5. Kurangnya keterlibatan wali murid: Kurangnya komunikasi dan kerjasama antara madrasah dan wali murid dapat menghambat perkembangan siswa dan dukungan terhadap program-program madrasah.
6. Belum optimalnya fungsi-fungsi manajemen MSDM: Fungsi-fungsi manajemen MSDM, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian,

belum dilaksanakan secara optimal, sehingga berdampak pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di madrasah.

Setelah masalah-masalah MSDM teridentifikasi secara jelas, peneliti dan pihak madrasah merencanakan tindakan-tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Proses perencanaan tindakan ini juga dilakukan secara partisipatif, melibatkan semua pihak terkait. Berbagai alternatif solusi dibahas dan dievaluasi secara bersama-sama, dengan mempertimbangkan konteks dan sumber daya yang tersedia di madrasah.

Tindakan-tindakan yang direncanakan meliputi:

1. Mengadakan rapat rutin dengan agenda yang jelas dan terstruktur: Meningkatkan frekuensi dan efektivitas rapat/musyawarah dengan menetapkan jadwal rutin, agenda yang jelas, dan mekanisme pengambilan keputusan yang transparan.
2. Menyusun sistem penggajian yang transparan dan adil: Mengembangkan sistem penggajian yang jelas, adil, dan berbasis kinerja, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kualifikasi, pengalaman, dan tanggung jawab guru dan tenaga kependidikan.
3. Melakukan upaya peningkatan promosi madrasah untuk menarik lebih banyak santri: Meningkatkan daya tarik dan citra madrasah melalui berbagai kegiatan promosi, seperti pameran pendidikan, kegiatan sosial, dan publikasi media.
4. Mengadakan pelatihan dan pengembangan guru untuk meningkatkan disiplin dan motivasi: Meningkatkan kompetensi, disiplin, dan motivasi guru melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan profesional, seperti workshop, seminar, dan studi banding.
5. Meningkatkan komunikasi dan kerjasama dengan wali murid: Membangun komunikasi dan kerjasama yang efektif antara madrasah dan wali murid melalui berbagai kegiatan, seperti pertemuan rutin, kegiatan bersama, dan saluran komunikasi yang terbuka.
6. Mengembangkan fungsi-fungsi manajemen MSDM:
 - a. Menyusun dan melaksanakan rencana kerja tahunan yang komprehensif: Mengembangkan rencana kerja tahunan yang jelas dan terukur, yang mencakup semua aspek kegiatan madrasah, termasuk MSDM (Husni & Puadi, 2021).

- b. Membentuk tim kerja yang jelas dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang terstruktur: Membentuk tim kerja yang efektif dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan terstruktur, untuk meningkatkan koordinasi dan efisiensi kerja.
- c. Melakukan supervisi dan evaluasi kinerja guru secara berkala: Melaksanakan supervisi dan evaluasi kinerja guru secara berkala, untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Tindakan-tindakan tersebut kemudian dilaksanakan secara sistematis dan terencana, dengan melibatkan partisipasi aktif dari semua pihak terkait. Peneliti berperan sebagai fasilitator dan pendamping dalam proses pelaksanaan tindakan, memberikan dukungan dan bimbingan kepada pihak madrasah. Selama pelaksanaan tindakan, peneliti melakukan pengamatan yang cermat terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di madrasah. Data dikumpulkan melalui berbagai teknik, seperti observasi, wawancara, dan analisis dokumen, untuk mendokumentasikan dampak dari tindakan-tindakan yang dilakukan.

Hasil pengamatan menunjukkan adanya perubahan positif yang signifikan dalam praktik MSDM di MDTA Al-Hidayah. Beberapa perubahan positif tersebut antara lain: Peningkatan frekuensi dan efektivitas rapat/musyawarah, adanya sistem penggajian yang lebih jelas dan adil, peningkatan motivasi dan disiplin guru, peningkatan komunikasi dan kerjasama antara pihak madrasah dan wali murid, adanya rencana kerja tahunan yang menjadi panduan dalam pengelolaan madrasah dan adanya struktur organisasi yang lebih jelas dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang terstruktur.

Setelah pelaksanaan tindakan, peneliti dan pihak madrasah melakukan refleksi yang mendalam terhadap hasil yang dicapai. Refleksi ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas tindakan yang telah dilakukan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan tindakan, serta merencanakan tindakan selanjutnya untuk perbaikan yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan PAR efektif dalam memfasilitasi peningkatan desain MSDM di MDTA Al-Hidayah Srimulyo Dampit. Transformasi desain MSDM, terutama dalam fungsi manajerial, penganggaran kompensasi, dan pengintegrasian SDM, memberikan dampak positif yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi manajemen

pendidikan di madrasah tersebut.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan pentingnya MSDM yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan (Husni & Puadi, 2021). Penelitian ini juga menegaskan pentingnya partisipasi aktif dari semua pemangku kepentingan dalam proses perubahan dan pengembangan organisasi (Said, 2016). Pendekatan PAR yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan pihak madrasah untuk secara aktif terlibat dalam mengidentifikasi masalah dan mencari solusi, sehingga menghasilkan perubahan yang lebih berkelanjutan.

Selain itu, penelitian ini juga relevan dengan kebijakan pemerintah terkait dengan pengelolaan Madrasah Diniyah Takmiliyah. Pedoman Penyelenggaraan MDT yang diterbitkan oleh Kementerian Agama menekankan pentingnya peningkatan kualitas pengelolaan MDT, termasuk dalam aspek MSDM. Penelitian ini memberikan contoh konkret tentang bagaimana peningkatan kualitas pengelolaan MSDM dapat dilakukan di tingkat madrasah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan PAR efektif dalam memfasilitasi peningkatan desain MSDM di MDTA Al-Hidayah Srimulyo Dampit. Transformasi desain MSDM, terutama dalam fungsi manajerial, penganggaran kompensasi, dan pengintegrasian SDM, memberikan dampak positif yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi manajemen pendidikan di madrasah tersebut.

Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam, khususnya di Madrasah Diniyah Takmiliyah. Hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi madrasah lain dalam meningkatkan praktik MSDM mereka. Penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik PAR dalam konteks pendidikan Islam. Untuk penelitian selanjutnya antara lain adalah melakukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas MSDM di Madrasah Diniyah Takmiliyah, serta mengembangkan model MSDM yang komprehensif untuk lembaga pendidikan Islam nonformal. Penelitian lebih lanjut juga dapat dilakukan untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari intervensi PAR terhadap kinerja dan keberlanjutan Madrasah Diniyah Takmiliyah.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory action research. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 60(10), 854–857. <https://doi.org/10.1136/jech.2004.028662>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Darmanto, D. (2016). *Manajemen tenaga pendidik di Madrasah Diniyah (Madin) Al Istiqomah Pucangan Kartasura*. [Skripsi]. IAIN Surakarta.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Pearson Education.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren* (Edisi ke-9). LP3ES.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Husni, M., & Puadi, H. (2021). *Manajemen berbasis sekolah*. Maknawi Publishing.
- Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. (2014). *Petunjuk teknis penyelenggaraan Madrasah Diniyah Takmiliyah*. Kemenag RI.
- Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. (2023). *Revisi 2023: Pedoman Penyelenggaraan MDT*. [https://sitren.kemenag.go.id/izopmdt/juknis/REVISI_2023_PEDOMAN_PEN_YELENGGARAAN_MDT_13_Okt_2023\[1\].pdf](https://sitren.kemenag.go.id/izopmdt/juknis/REVISI_2023_PEDOMAN_PEN_YELENGGARAAN_MDT_13_Okt_2023[1].pdf)
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Said, A. (2016). *Participatory action research (PAR) berbasis ISP*. Pioneer Semesta.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2010). *Principles of management*. Richard D. Irwin, Inc.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human resource management: Problems, cases, policy* (6th ed.). South-Western College Publishing.