

ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS PAMULANG (STUDI KASUS DI UNIVERSITAS PAMULANG)

Muhammad Ali
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang
aliomboh@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk Untuk menganalisa program peningkatan kualitas sumberdaya manusia khususnya dosen dan tenaga administrasi sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan satu faktor yang sangat penting dalam menggerakkan roda pendidikan di Universitas Pamulang. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, adapun sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Pamulang, baik tenaga penunjang maupun dosen yang berjumlah 164 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Importance Performance Analysis*, dengan alat bantu analisis diagram kartesius. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat ini Universitas Pamulang sudah mencoba untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih banyak kebijakan manajemen yang belum diterapkan. Namum dengan demikian dalam pelaksanaannya pihak Universitas Pamulang selalu berusaha semaksimal mungkin melakukan berbagai macam tindakan dan kegiatan guna melakukan manajemenisasi dari sumber daya manusia yang ada. Penerapan manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan aspek lingkungan dan aspek sosial. pengorganisasia, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi sera integrasi, perencanaan, pengadaan tenaga kerja, pemeliharaan serta pemisahan. Pola penerapan manajemen sumber daya manusia bisa mengikuti berdasarkan kepentingan dan keperluan yang tergambar dalam diagram kartesius dimana dalam penerapannya disesuaikan dengan: 1) First priority : pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi dan integrasi, 2) Keep It : perencanaan, 3)Leave it : pengadaan tenaga kerja, pemeliharaan serta pemisahan.

Key words: Penerapan Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to analyze the program of improving the quality of human resources, especially lecturers and administrative staff in accordance with Tri Dharma Perguruan Tinggi. This is considering that human resources are a very important factor in moving the wheel of education at Pamulang University. The methodology used in this research is descriptive research method, while the sample in this study are employees of Pamulang University, both supporters and lecturers, amounting to 164 respondents. The method of analysis used in this research is the method of Importance Performance Analysis, with the tools of Cartesius diagram analysis. The results show that at this time Pamulang University has tried to implement human resource management, but in the implementation there are still many management policies that have not been applied. However, in the implementation of the University Pamulang always try as much as possible to perform various actions and activities to make manajemenisasi of existing human resources. Implementation of human resource management must pay attention to environmental aspects and social aspects. organizing, directing, controlling, development, compensation, integration, planning, procurement, maintenance and separation. The pattern of application of human resource management can follow based on the interests and purposes described in Cartesian diagram where the application is adjusted to: 1) First priority: organizing, directing, controlling, development, compensation and integration, 2) Keep It: planning, 3) Leave it: labor supply, maintenance and separation.

Key words: Application of Human Resources

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini merupakan era dimana terdapat persaingan pasar antar negara di dunia, sehingga masalah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menjadi sesuatu yang mutlak harus dipunyai oleh setiap perusahaan atau industri, termasuk didalamnya adalah institusi pendidikan (pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi). Persaingan tersebut bisa dirasakan khususnya pada kurun-waktu dasa warsa terakhir ini, yang dapat dilihat dan disaksikan dengan berdirinya berbagai macam perguruan tinggi (PT). Persaingan tersebut lebih bertambah ketat karena masuknya Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Asing Murni maupun PTS Asing yang bekerjasama dengan PTS local. Agar perguruan tinggi dapat bersaing maka komponen yang penting untuk diperhatikan adalah komponen sumber daya manusia. Komponen tersebut merupakan komponen yang memiliki peran penting dalam mengembangkan Perguruan Tinggi, sehingga dalam pengelolaannya harus melalui strategi serta pendekatan yang khusus. Komponen strategi sumber-daya, khususnya komponen sumber-daya manusia (SDM) merupakan komponen yang memiliki peran utama di dalam institusi pendidikan khususnya Perguruan Tinggi. Hal tersebut dikarenakan SDM adalah sebagai pemeran utama pelaku segenap kegiatan untuk tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi. *Competitive Advantage* institusi pendidikan akan sangat tergantung pada kapasitas dan kapabilitas dari SDM yang memiliki kompetensi di bidang masing-masing dalam institusi.

Universitas Pamulang merupakan lembaga Pendidikan Tinggi Formal yang menyelenggarakan pendidikan bagi masyarakat lulusan SLTA, D3, dan S1. Dengan adanya Universitas Pamulang ini sebagai lembaga pendidikan dapat dijadikan sebagai sarana investasi SDM. Berdasarkan informasi yang didapat dari Biro Akademik Tahun 2011 tercatat mahasiswa yang terdaftar sebanyak 22.000 mahasiswa dan yang aktif sebanyak 19.220 mahasiswa, semua mahasiswa tersebut diampu oleh tenaga dosen yang terdaftar sebanyak 552 orang tetapi yang aktif sebanyak 499 orang dosen, berarti perbandingan antara dosen dan mahasiswa adalah 1:40. Standar perbandingan dosen dan mahasiswa menurut aturan DIKTI adalah antara 1:25 sampai dengan 1:30. Perkembangan yang pesat tersebut disebabkan oleh strategi pemasaran yang diterapkan oleh manajemen Universitas Pamulang. Universitas Pamulang dalam memasarkan produknya dalam hal ini pihak Yayasan Sasmita Jaya dan Rektorat menggunakan kemampuannya dalam menangkap peluang, yaitu memanfaatkan dan mengambil peluang pasar yang sangat besar pada segmen kelas menengah kebawah.

Dalam berbagai persaingan pada dasarnya setiap organisasi yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Perguruan Tinggi Universitas Pamulang juga memiliki cita-cita yang besar untuk menjadi perguruan tinggi yang mampu marambah pasar internasional, bahkan cita-cita mulia Ketua Yayasan Sasmita Jaya adalah "Universitas Pamulang ingin jadi Harvardnya Indonesia" (Rektor UNPAN, 2011). Berdasarkan hal tersebut diatas, maka Universitas Oamulang mempunyai tanggung jawab moral untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas namun dengan biaya yang memberatkan masyarakat, karena Universitas Pamulang berpegang teguh kepada azas keadilan melalui pemberian kesempatan belajar yang merata bagi masyarakat dari segala strata sosial. Selain itu pula hal ini membuktikan *kesungguhan* dan *komitmen* Universitas Pamulang untuk menjadi Perguruan Tinggi Swasta yang patut diperhitungkan baik ditingkat lokal, regional, maupun nasional. Keberhasilan UNPAM guna membuktikan komitmennya untuk menjadikan Perguruan Tinggi Swasta yang mampu bersaing pada tingkat lokal, regional maupun nasional dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang handal dalam melakukan pengelolaan Universitas tersebut.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimana caranya pimpinan UNPAM dapat melaksanakan program peningkatan kualitas sumberdaya manusia khususnya dosen dan tenaga administrasi sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan perumusan masalah tersebut dan sehubungan dengan keterbatasan waktu, tenaga dan biaya, maka secara lebih spesifik penelitian ini dibatasi pada:

1. Pengelolaan SDM yang telah berlangsung di Perguruan Tinggi Universitas Pamulang.
2. Hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah yang ada pada pengelolaan sumberdaya manusia, khususnya dosen dan tenaga administrasi.

3. Pengelolaan sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Universitas Pamulang yang sesuai dengan karakteristik serta budaya organisasi.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Untuk menganalisa program peningkatan kualitas sumberdaya manusia khususnya dosen dan tenaga administrasi sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat baik secara akademis, praktis, teoritis maupun penulis itu sendiri:

1. Bagi Akademis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk menambah khasanah keilmuan dalam manajemen, khususnya ilmu manajemen sumberdaya manusia, sehingga lebih mendalam karena membandingkan antara teori dan kasus riil dilapangan.

2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini berguna bagi manajemen dan seluruh Staf Akademika Universitas Pamulang, sebagai bahan masukan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui kepemimpinan, kualitas dosen dan sumber belajar sehingga memiliki keunggulan bersaing perguruan tinggi masa depan, sehubungan dengan arus globalisasi dan informasi yang menuntut setiap individu dan institusi khususnya lembaga pendidikan tinggi Universitas Pamulang dapat mengikuti setiap perubahan yang terjadi di masyarakat.

3. Bagi Penulis

- a. Penelitian ini dapat memberikan motivasi bagi penulis yang sekaligus sebagai pendidik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Universitas Pamulang.

- b. Untuk memberikan motivasi kepada akan dan keturunan di keluarga agar tetap terus semangat untuk tetap mau belajar, menggali ilmu dan potensi diri untuk kepentingan umat manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan proses secara berurutan dari fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari fungsi *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pengimplementasian) dan *Controlling* (pengendalian) yang sangat dikenal dengan singkatan *POAC*, untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengoptimalkan penggunaan ilmu pengetahuan (*science*), seni (*art*) dengan pelakunya adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten, dengan mengutamakan kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik

bagi pemilik perusahaan (*Owners*) / pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat”.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Manajemen SDM pada saat sekarang ini telah mengalami perubahan dibandingkan pada masa sebelumnya, seperti yang diungkapkan oleh Dessler (2000) yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini, yaitu: “*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Kecenderungan yang berlangsung pada saat sekarang ini adalah pegawai (sumber daya manusia) dituntut memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan perubahan yang tengah berlangsung. Peran strategis dalam mengelola sumber daya manusia adalah dapat mengelaborasi segala sumber daya yang dimiliki oleh setiap pegawainya, kemampuan SDM merupakan *competitive advantage* bagi organisasi. Begitu juga dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*.

Fakta yang terjadi pada saat sekarang ini terjadinya perampingan personalia (*downsizing*), akibat adanya organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru. Organisasi pyramidal dengan 7-10 lapis kini mulai di’datar’ kan menjadi hanya 3-4 lapis. Bentuk pyramidal kini dianggap kuno, tradisional *out of style*, ‘rantai komando’ semakin tidak diikuti. Atas dasar itulah istilah pemberdayaan lebih banyak digunakan dalam manajemen sumber daya manusia. Pemberdayaan terhadap sumber daya manusia akan berakibat adanya tuntutan bahwa setiap sumber daya manusia sangat dituntut untuk memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech-knowledgeable*) yang sesuai dengan dinamika perubahan yang tengah berlangsung.

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan

Salah satu bidang penting dalam Administrasi/Manajemen Pendidikan adalah berkaitan dengan Personil/Sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru maupun tenaga Kependidikan seperti tenaga Administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya, ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni, et.al (1987:134) yang menyatakan bahwa: “*Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans*”

Sumberdaya manusia dalam konteks manajemen adalah "people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals (Wherther and Davis, 1993:635). Oleh karena itu Sumberdaya Manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja Sumber Daya Manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Dengan demikian nampak bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan pengelolaan Sumberdaya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai Sumber Daya Manusia pendidikan baik Pendidik maupun Sumber Daya Manusia lainnya untuk berkinerja secara optimal, yang menuntut kualitas Sumber Daya Manusia yang makin meningkat yang mempunyai sikap kreatif dan inovatif serta siap dalam menghadapi ketatnya persaingan.

C. Konsep Perencanaan Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam perspektif teori manajemen pengembangan mutu sumberdaya manusia terdapat dua pendekatan: 1). Pendekatan "buy" yaitu pendekatan yang berorientasi pada penarikan (rekrutmen) sumberdaya manusia. 2). Pendekatan "make" yakni pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumberdaya manusia yang ada berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan. Kata "pengembangan" (development) menurut Magginson dan Mathews, adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potens dan efektifitas. Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan sumberdaya manusia dalam konteks ini adalah sebagaimana dijelaskan oleh Handoko, yakni upaya lebih luas dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian..

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada (a) produktivitas, (b) pelayanan dan (c) kualitas. Pertama; Produktivitas, diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen dalam hal ini sekolah. *Kedua*, Kualitas. Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang. *Ketiga*, Pelayanan. SDM sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen SDM harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan kebijakan SDM.

Dilihat dari pendekatan pengembangan SDM dibagi menjadi dua bagian (1) pendekatan yang dikenal dengan "buy" yaitu pendekatan yang berorientasi penarikan rekrutmen SDM, (2) pendekatan yang dikenal "make" yaitu pendekatan yang berorientasi

pada pengembangan sumberdaya manusia yang ada berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan.

D. Tipologi Pengembangan Mutu SDM

Siagian, Sondang P. (1995), mengemukakan ada empat tipologi pengembangan mutu SDM, yaitu; 1) tipe club, 2) tipe baseball team; 3) tipe academy; 4) tipe fortress.

1. Tipe Club

Tipe club adalah tipe pengembangan SDM yang menggunakan strategi low cost yang memfokuskan pada cost controlling. Lembaga yang menggunakan tipe ini, bersaing melalui peningkatan pembiayaan, pemeliharaan kualitas.

2. Tipe Baseball team

Tipe baseball team adalah tipe strategi pengembangan SDM dimana lembaga menjalankan strategi inovasi, yaitu strategi yang selalu mengutamakan penciptaan produk baru, berani mengambil resiko, kreativitas sangat dihargai.

3. Tipe Academy

Tipe *academy* adalah tipe pengembangan SDM dimana orientasi lembaga umumnya menggunakan inovasi, strategi yang dijalankan terletak antara strategi tipe baseball team dan tipe club, atau lembaga yang mengkombinasikan tipe baseball team dan club, dimana lembaga pendidikan dalam mengembangkan SDM-nya dimulai dari awal yaitu dari rekrutmen tenaga sampai dengan melakukan pembinaan, menjangkar karir dan mutu tenaga.

4. Tipe Fortress

Tipe Fortress adalah tipe SDM yang berorientasi pada tingkat persaingan yang tinggi sehingga orientasi strategi cenderung bersifat *retrenchement* (pengurangan) dan hanya mempertahankan individu-individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi lembaga, penarikan tenaga bersifat pasif.

E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pengembangan SDM

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan SDM adalah sebagai berikut;

- 1) Faktor hukum dan politik; sifat dan stabilitas sistem politik berbeda antara satu negara dengan negara lain, Indonesia termasuk dalam sistem politik yang tidak stabil, hal ini akan mempengaruhi arah politik kebijakan dalam pendidikan, dampak lebih lanjut kebijakan lembaga pendidikan.
- 2) Faktor ekonomi; ekonomi sangat berhubungan dengan permasalahan politik, hukum dan budaya. .
- 3) Faktor budaya; pengaruh kebudayaan menimbulkan persoalan penting dalam manajemen SDM. Kebudayaan terdiri atas kekuatan sosial yang mempengaruhi nilai-nilai keyakinan dan tindakan-tindakan seseorang maupun kelompok. Dimensi kebudayaan juga mempengaruhi pola komunikasi, strata sosial dan orientasi masa depan.

F. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

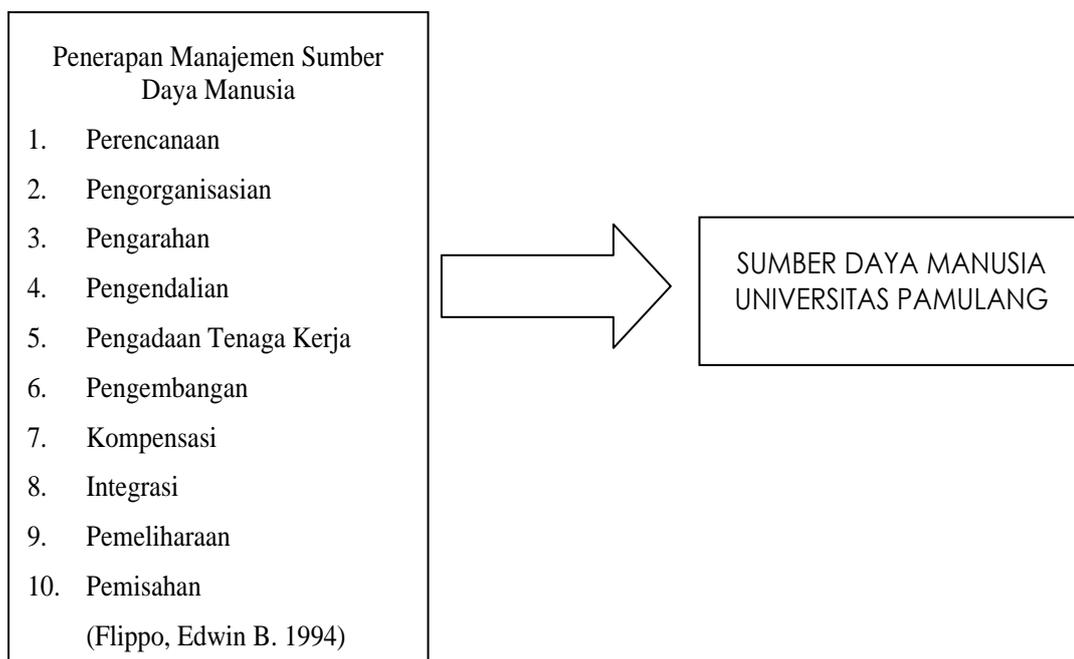
Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian, Pengadaan tenaga kerja, Pengembangan, Kompensasi, Integrasi, Pemeliharaan, Pemisahan (*separation*)

G. Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan teoritis tersebut, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1.

Kerangka Berpikir Penelitian Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pamulang



METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan mulai dari bulan Januari sampai dengan Maret 2012. Adapun lokasi penelitian bertempat di Universitas Pamulang Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang Barat Tangerang Selatan – Banten 15417. Telp 021-7412566, website www.unpam.ac.id.

B. Metode Penelitian

1. Sifat Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif sehingga data yang diperoleh dari informan dapat mewakili keseluruhan sumber data yang bertujuan untuk mendeskripsikan gejala-gejala yang terjadi dilakukan secara sistematis dengan

menekankan pada data faktual. Unit analisis dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan dan dosen yang ada di Universitas Pamulang.

2. Pembuatan Skala

a. Skala Likert

Dalam penelitian fenomena sosial ini, variabel telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dalam penelitian ini Skala Likert dan nilai (skoring) yang di gunakan sebagai berikut:

b. Skala Interval

Untuk menentukan panjang kelas intervalnya (jarak), menurut Sudjana (2005:47), ditentukan dulu dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas}}$$

Keterangan :

P : Panjang Kelas Interval

Rentang : Data Terbesar – Data Terkecil

Banyak Kelas : 5 (lima)

Sehingga panjang kelas intervalnya dalam penelitian ini dapat diketahui sebagai berikut:

$$P = \frac{5-1}{5}$$

$$P = \frac{4}{5}$$

$$P = 0,8$$

Sehingga dalam penelitian ini, interval dan kriteria penilaian rata-rata sebagai berikut: 0,8

3. Operasional Dimensi Penelitian

Dimensi dalam penelitian ini adalah Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian, Pengadaan Tenaga Kerja, Pengembangan, Kompensasi, Integrasi, Pemeliharaan, dan Pemisahan (Flippo, Edwin b, 1994).

Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan dalam penelitian ini seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.4.
Kisi-Kisi Instrumen Perencanaan

No	Dimensi	Indikator	No. Kuesoner	Jumlah
1	Perencanaan	1. Penentuan Program Sumberdaya manusia	1,2	2
		2. Menentukan sasaran organisasi	3,4,5	3
2	Pengorganisasian	1. Penyusunan kegiatan pengembangan	6,7	2
		2. Merancang strutur hubungan antar pekerjaan	8,9	2
		3. Faktor-faktor fisik yang dilibatkan	10,11	2
3	Pengarahan	1. Pelaksanaan rencana pengembangan	12,13,14	3
		2. Pemberiaan motivasi kepada SDM	15,16	2
4	Pengendalian	1. Pengamatan atas program yang telah dilaksanana	17,18	2
		2. Penyusunan kembali rencana tindak lanjut	19,20	2
5	Pengadaan tenaga kerja	1. Menentukan sumber daya manusia	21,22	2
		2. Melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan	23,24,25,	3
6	Pengembangan	1. Peningkatan keterampilan	26,27	2
		2. Reorganisasi pekerjaan	28,29	2
7	Kompensasi	1. Kebijakan pengupahan	30,31	2
		2. Sistem pengupahan	32,33	2
8	Integrasi	1. Melakukan rekonsiliasi untuk mencapai tujuan	34,35	2
9	Pemeliharaan	1. Mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja	36,37,38	3

		secara maksimal		
10	Pemisahan	1. Melakukan pemutusan hubungan kerja	39,40,41	3
Total Pertanyaan				41

C. Populasi dan Sampel.

a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah Pimpinan yang ada dalam Jajaran Rektorat, Dosen Tetap dan Seluruh Karyawan UNPAM, sehingga jika dijumlah secara keseluruhan populasi dalam penelitian ini adalah 279 orang atau responden.

b. Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan dan dosen yang ada di Universitas Pamulang dan untuk menentukan jumlah sampel maka akan digunakan formula slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (10% atau 5%).

Berdasarkan rumus slovin tersebut, maka perhitungan sampelnya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{279}{1 + 279(0,05)^2} \\ &= \frac{279}{1 + 279 (0,0025)} \\ &= \frac{279}{1 + 279(0,6975)} \\ &= \frac{279}{1 + 0,6975} \\ &= \frac{279}{1,6975} \end{aligned}$$

$$= 164$$

Berarti dengan demikian jumlah responden yang akan dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini berjumlah 164 orang responden

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini menggunakan cara-cara sebagai berikut :

a). Data Primer

data primer ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada karyawan dan dosen di Universitas Pamulang.

Untuk mengukur penerapan manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan melihat tingkat kepentingan dan tingkat keperluan yang terdiri dari 7 skala tingkatan dari mulai sangat penting, penting, agak penting, ragu-ragu, agak tidak penting, tidak penting, dan sangat tidak penting.

b). Data Sekunder

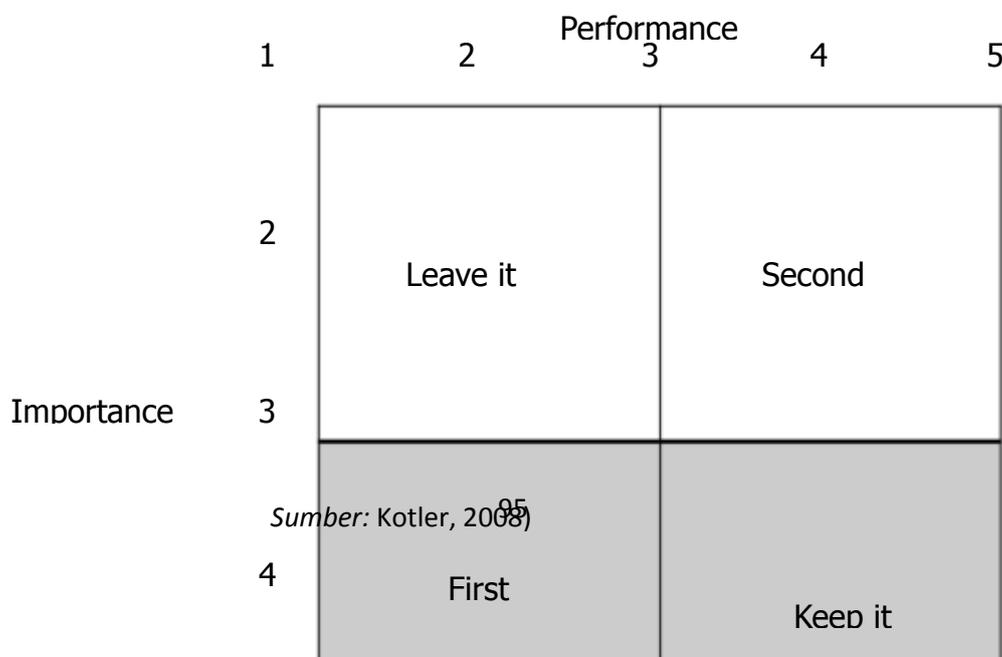
Data sekunder diperoleh dengan membaca berbagai macam buku yang berhubungan dengan pembahasan tesis yang di dalamnya adalah kajian-kajian sumber bacaan dan dapat digunakan sebagai dasar penunjang dalam menganalisa masalah-masalah yang berkaitan dengan tesis ini

E. Teknik Analisis Data

Analisis Statistik Deskriptif

Untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia dan faktor-faktor apa sajakah yang dianggap penting dan perlu untuk diterapkan, maka digunakan Importance-Performance Analysis (IPA) atau analisis tingkat kepentingan dan keperluan (Supranto, 2001: 239) yang dikutip dari John A Martila and John C. James (1997:77-79). Guna menganalisis importance-performance, maka digunakan diagram kartesius, yang merupakan suatu bagan yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (X,Y). Diagram kartesius dapat dilihat pada:

Gambar 3.1. Importance Performance (IP) Model



Keterangan :

1. Kuadran First Priority (FP) :

Merupakan prioritas utama dalam penerapan manajemen sumber daya manusia akan tetapi memiliki tingkat keperluan yang rendah.

2. Kuadran Keep It (KI) :

Menunjukkan dimana tingkat kepentingan dan tingkat keperluan dalam penerapan manajemen sumber daya manusia tinggi sehingga faktor-faktor yang terdapat pada kuadran ini harus dapat terus dipertahankan.

3. Kuadran Second Priority (SP) :

Merupakan prioritas kedua dimana penerapan penerapan manajemen sumber daya manusia tingkat keperluan tinggi namun tingkat kepentingannya rendah.

4. Kuadran Leave It (IT) :

Menunjukkan dimana tingkat kepentingan dan tingkat keperluan dari penerapan penerapan manajemen sumber daya manusia dalam kuadran yang rendah, sehingga faktor-faktor yang terdapat dalam kuadran tersebut diabaikan atau tidak dipertahankan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis *Importance Perfomance* (IPA) Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Penilaian Tingkat Kepentingan Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Data-data yang telah terkumpul, selanjutnya dianalisis berdasarkan tingkat kepentingan dari penerapan manajemen sumber daya manusia. Untuk melihat tanggapan atau penilaian responden berdasarkan penerapan manajemen sumber daya manusia, disajikan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6.

Penilaian Tingkat Kepentingan Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

No	Indikator	Rata-Rata Skor
1	Perencanaan	4.5
2	Pengorganisasian	4.7
3	Pengarahan	5.2
4	Pengendalian	5.3

5	Pengadaan tenaga kerja	3.9
6	Pengembangan	4.7
7	Kompensasi	5.7
8	Integrasi	4.8
9	Pemeliharaan	4.2
10	Pemisahan	2.5
Rata-rata		4.6

Sumber: Data Primer (2012)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa kompensasi memiliki rata-rata skor nilai kepentingan sebesar 5,7. Hal ini menandakan bahwa keberadaan segala kompensasi dari mulai gaji, asuransi, tunjangan, bonus, promosi jabatan serta yang lainnya, merupakan hal yang sangat penting meningkatkan serta memotivasi sumber daya manusia di Universitas Pamulang. Bisa dibayangkan jika saja dari pihak manajemen tidak memperhatikan penerapan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kompetensinya maka akan dipastikan akan memberikan dampak yang buruk bagi keberlanjutan kegiatan pendidikan di Universitas Pamulang.

Sedangkan untuk rata-rata skor nilai kepentingan yang terendah adalah pemisahan, yakni sebesar 2,5. Artinya bahwa pada saat ini diharapkan tidak ada pemisahan atau pemberhentian tenaga kerja yang ada di Universitas Pamulang. Kenyataan ini lebih disebabkan oleh keberadaan Universitas Pamulang yang relatif baru dan sedang mencari arah pendidikan yang sesuai dengan visi dan misi, maka seyogyanya pemisahan dan pemberhentian tenaga kerja dihindarkan, dan jikalau bisa tenaga kerja yang sudah ada di Universitas Pamulang diberikan pelatihan dan pendidikan Informal untuk lebih meningkatkan kompetensi yang dimilikinya

2. Penilaian Tingkat Keperluan Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Selanjutnya data-data yang terkumpul akan dianalisis berdasarkan tingkat keperluan dari penerapan manajemen sumber daya manusia. Untuk melihat tanggapan atau penilaian responden berdasarkan penerapan sumber daya manusia, disajikan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Penilaian Tingkat Kepentingan Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

No	Indikator	Tingkat Keperluan
1	Perencanaan	4.7
2	Pengorganisasian	4.5
3	Pengarahan	3.5
4	Pengendalian	4.4
5	Pengadaan tenaga kerja	3.5
6	Pengembangan	4.5

7	Kompensasi	4.2
8	Integrasi	3.9
9	Pemeliharaan	4.5
10	Pemisahan	3.8
Rata-rata		4.2

Sumber : Data Primer (2012)

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa rata-rata skor nilai keperluan yang tertinggi adalah 4.7, yakni perencanaan. Hal ini menandakan untuk meningkatkan kemampuan serta kompetensi dari sumber daya manusia yang ada di Universitas Pamulang harus dilakukan secara terencana dan terintegrasi keberbagai macam lini. Kondisi ini menggambarkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kompetensi memiliki peran yang sangat penting bagi keberlangsungan pendidikan Universitas Pamulang.

B. Pola Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pamulang

Berikut ini akan disajikan tabel 4.8 yang berisi mengenai perhitungan rata-rata penilaian tingkat kepentingan dan penilaian mengenai tingkat keperluan manajemen sumber daya manusia di Universitas Pamulang.

Tabel 4.3.

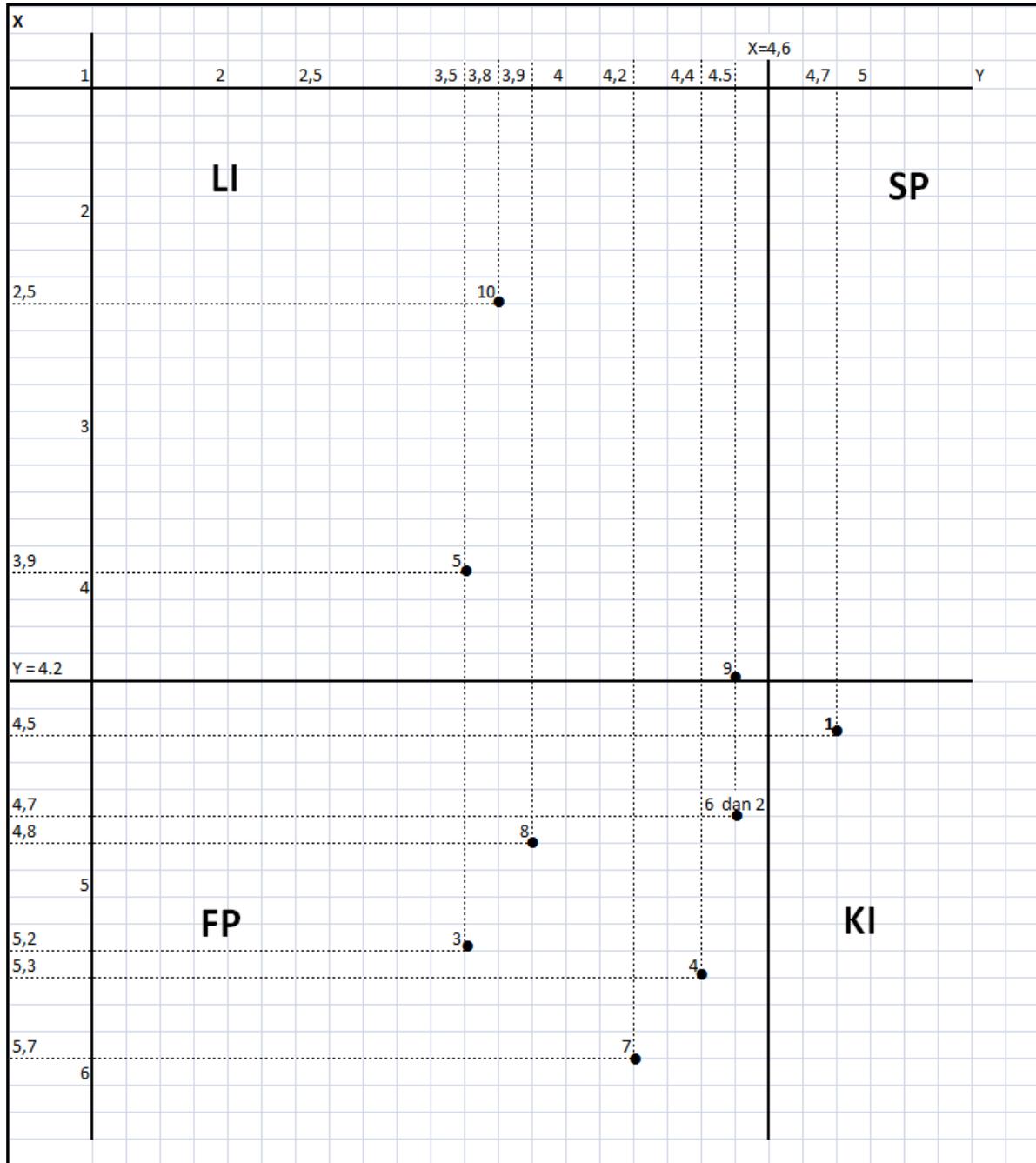
Perhitungan Rata-rata dari Penilaian Kepentingan dan Penilaian Keperluan Penerapan Green Meeting di Balai Sidang Jakarta Convention Center

No	Indikator	Tingkat Kepentingan	Tingkat Keperluan
1	Perencanaan	4.5	4.7
2	Pengorganisasian	4.7	4.5
3	Pengarahan	5.2	3.5
4	Pengendalian	5.3	4.4
5	Pengadaan tenaga kerja	3.9	3.5
6	Pengembangan	4.7	4.5
7	Kompensasi	5.7	4.2
8	Integrasi	4.8	3.9
9	Pemeliharaan	4.2	4.5
10	Pemisahan	2.5	3.8
Total Rata-rata		4.6	4.2

Sumber : Data Primer (2012)

Untuk mengetahui skala prioritas dalam penerapan manajemen sumber daya manusia di Universitas Pamulang, disajikan pada gambar berikut ini;

Gambar 4.1.
Posisi Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pamulang



C.1. Analisis Diagram Kartesius

Pada gambar 4.1. menunjukkan posisi dari setiap item penerapan manajemen sumberdaya manusia berdasarkan penilaian kepentingan dan keperluan di Universitas Pamulang. Penjelasan masing-masing kuadran dapat dilihat pada penjelasan dibawah ini:

1. Kuadran *First Priority* (FP)

First Priority merupakan kuadran prioritas utama dalam penerapan manajemen sumber daya manusia akan tetapi memiliki tingkat keperluan yang rendah. Yang termasuk kedalam *first priority* adalah sebagai berikut:

a). Pengorganisasian

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 4.7 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 4.5. Hal ini menandakan bahwa penilaian mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia terutama dalam pengorganisasian memiliki nilai kepentingan yang tinggi. Kondisi ini menandakan bahwa kesadaran serta pemahaman visi, misi serta target dari Universitas Pamulang harus segera di diseminasikan atau di sosialisasikan untuk menciptakan sumber daya manusia yang paham benar dengan keorganisasian dari Universitas Pamulang tersebut.

Berbicara mengenai organisasi berarti tidak lepas dari adanya aturan-aturan yang tertuang di rencana strategis Universitas Pamulang serta di Rencana Induk Pengembangan Universitas Pamulang. Bisa dibayangkan jika saja penerapan manajemen dibidang pengorganisasian tidak berjalan dengan lancar, maka sudah dipastikan organisasi Universitas Pamulang tidak berjalan dengan lancar dan tujuan-tujuan yang telah diterapkan tidak akan terwujud.

b). Pengarahan

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 5.2 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 3.5.

Nilai tersebut menandakan bahwa sumber daya manusia yang ada di Universitas Pamulang harus diarahkan semaksimal mungkin sesuai dengan kapasitas serta kompetensinya. Kondisi tersebut menandakan bahwa pengarahan sumber daya manusia harus dilakukan secara simultan. Fungsi pengarahan ini menyangkut kepada pelaksanaan rencana yang telah disusun dan telah diorganisasikan. Dalam fungsi pengarahan ini, terdapat pemotivasian, pelaksanaan pekerjaan, pemberian perintah, dan sebagainya. Intinya bagaimana menyuruh orang untuk bekerja secara efektif.

c). Pengendalian

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 5.3 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 4.4.

Penilaian tersebut menandakan bahwa pengendalian manajemen sumber daya manusia harus memiliki nilai kendalaian yang baik dan dipantau oleh badan pengawas yang khusus menangani perkembangan sumber daya manusia di Universitas Pamulang.

Pengendalian berarti pengamatan atas tindakan dan perbandingannya dengan rencana dan perbaikan atas setiap penyimpangan yang mungkin terjadi. Pada saat-saat tertentu juga diadakan penyusunan kembali rencana-rencana dan penyesuaiannya terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah.

d). Pengembangan

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 4.7 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 4.5.

Berbicara mengenai sumber daya manusia berarti tidak lepas dari keahlian serta kompetensi yang dimilikinya. Berdasarkan analisis dengan menggunakan diagram kartesius tersebut maka dapat terlihat bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal pengembangan SDM memiliki peran yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena pengembangan sumber daya manusia merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Pengembangan sumber daya manusia ini diperlukan karena adanya perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang semakin rumit.

e). Kompensasi

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 5.7 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 4.2.

Penilaian tersebut menandakan bahwa kompensasi merupakan salah satu komponen yang sangat penting guna melakukan manajemen sumber daya manusia. Seperti yang telah diketahui bahwa kompensasi merupakan salah satu yang untuk memberikan motivasi pegawai untuk bekerja serta meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada sumber daya manusia atas sumbangan mereka kepada pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi ini berkaitan erat dengan pokok-pokok seperti evaluasi pekerjaan, kebijakan pengupahan, sistem pengupahan, dan lain sebagainya.

f). Integrasi

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 4.8 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 3.9.

Hal ini menandakan bahwa keberagaman latar belakang sumber daya manusia harus didukung oleh sistem keorganisasian yang matang dan dapat diterapkan diberbagai unit di Universitas Pamulang. Hal ini mengingat bahwa segala berbagai sistem serta kebijakan yang ada di Universitas Pamulang harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan di Universitas Pamulang.

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat dan organisasi. Adanya tumpang tindih kepentingan yang cukup berarti antara perorangan, masyarakat dan organisasi, menyebabkan perlunya mempertimbangkan perasaan, dan sikap personalia dalam menerapkan asas-asas dan kebijakan organisasi.

2. Kuadran *Keep It* (KI)

Menunjukkan dimana tingkat kepentingan dan tingkat keperluan dalam penerapan manajemen sumber daya manusia tinggi sehingga faktor-faktor yang terdapat pada kuadran ini harus dapat terus dipertahankan. Yang termasuk dalam kuadran *Keep It* adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 4.5 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 4.7

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang tidak dapat dihilangkan, karena mengingat setiap kali melakukan pengembangan sumber daya manusia harus direncanakan sebaik mungkin dari mulai pelaksanaan, tujuan, materi yang disampaikan, lokasi pengembangan sampai kepada nara sumber yang memberikan pelatihan guna meningkatkan kapasitas tenaga sumber daya manusia di Universitas Pamulang.

Seperti yang telah diketahui bahwa dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh organisasi.

1) Kuadran *Second Priority* (SP)

Berdasarkan hasil analisis yang menggunakan *Importance Performance Analysis* dengan diagram kartesius, terlihat bahwa pada tidak terdapat indikator dari penerapan manajemen sumber daya di Universitas Pamulang yang masuk dalam kuadran tersebut. Hal ini mandakan bahwa segala sesuatu dalam melakukan penerapan manajemen sumber daya manusia harus dilakukan sesegera mungkin dan masuk kedalam kuadran pertama yang *first priority*.

2) Kuadran *Leave It* (LI)

Kuadran *leave it* menunjukkan dimana tingkat kepentingan dan tingkat keperluan dari penerapan manajemen sumber daya manusia dalam kuadran yang rendah, sehingga faktor-faktor yang terdapat dalam kuadran tersebut diabaikan atau tidak dipertahankan. Yang termasuk dalam kuadran ini adalah sebagai berikut:

a) Pengadaan Tenaga Kerja

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 3.9 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 3.5.

Seperti yang sudah diketahui bahwa pengadaan tenaga kerja adalah fungsi operasional pertama dari manajemen sumber daya manusia, yaitu berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam pengadaan tenaga kerja adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.

Namun berdasarkan atas analisis yang telah dilakukan terlihat bahwa untuk Universitas Pamulang pada saat ini belum membutuhkan kembali pengadaan tenaga kerja atau rekrutmen pegawai. Hal ini mengingat bahwa sumber daya manusia yang ada sekarang ini harus dimanfaatkan secara maksimal dengan memberikan berbagai macam pelatihan dan peningkatan kapasitas para sumber daya manusia tersebut.

b) Pemeliharaan

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 4.2 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 4.5

Penilaian tersebut menandakan bahwa untuk kondisi saat ini pemeliharaan tidak perlu dilakukan. Hal ini lebih disebabkan karena kondisi pada saat ini sumber daya di Universitas Pamulang sudah memahami kejelasan peran serta kejelasan pesan yang sudah ada, sehingga yang perlu dilakukan adalah usaha-usaha untuk melakukan peningkatan

keahlian dari sumber daya tersebut. Jika dilihat dari fungsinya maka fungsi pemeliharaan ini terkait dengan bagaimana usaha untuk mengabadikan keadaan baik yang sudah tercipta. Memiliki angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja perlu di pelihara dengan baik.

c) Pemisahan

Penilaian mengenai item ini dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai rata-rata dari skor kepentingan yaitu sebesar 2.5 dan nilai rata-rata tingkat keperluan sebesar 3.8.

Pemisahan merupakan fungsi terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan memutuskan hubungan kerja dengan sumber daya manusia yang ada, dan mengembalikannya kepada masyarakat. Pemutusan hubungan kerja ini bisa terjadi karena pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar, meninggal dunia, dan pemecatan.

Pada kondisi saat ini, pemisahan di Universitas Pamulang seyogyanya tidak dilakukan mengingat bahwa pada saat ini Universitas Pamulang masih terus berkembang dana masih terus mencari bentuk yang pasti dalam melakukan berbagai macam pengembangan Universitas Pamulang.

Hasil analisi dari diagram kartesius diatas, jika dikelompokkan berdasarkan konsep green meeting, maka dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Posisi Item Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pamulang dalam Diagram Kartsius

No	Kuadran	Penerapan Sumber Daya Manusia
1	First Priority	Pengorganisasian
		Pengarahan
		Pengendalian
		Pengembangan
		Kompensasi
		Integrasi
2	Keep IT	Perencanaan
3	Second Priority	-
4	Leave It	Pengadaan Tenaga Kerja
		Pemeliharaan
		Pemisahan

Sumber: Data Primer (2012)

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

- 1) Pada saat ini Universitas Pamulang sudah mencoba untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih banyak kebijakan manajemen yang belum diterapkan. Namun dengan demikian dalam pelaksanaannya pihak Universitas Pamulang selalu berusaha semaksimal mungkin melakukan berbagai macam tindakan dan kegiatan guna melakukan manajemen sumber daya manusia yang ada. Penerapan manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan aspek lingkungan dan aspek sosial. pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi serta integrasi, perencanaan, pengadaan tenaga kerja, pemeliharaan serta pemisahan
- 2) Pola penerapan manajemen sumber daya manusia bisa mengikuti berdasarkan kepentingan dan keperluan yang tergambar dalam diagram kartesius dimana dalam penerapannya disesuaikan dengan:
 - a) First priority : pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi dan integrasi.
 - b) Keep It : perencanaan
 - c) Leave it : pengadaan tenaga kerja, pemeliharaan serta pemisahan

B. Saran

1. Implikasi Manajerial

- a. Universitas Pamulang harus mengambil kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, yang nantinya dapat dilaksanakan secara bersama.
- b. Universitas Pamulang harus selalu berusaha mengkampanyekan serta mensosialisasikan kebijakan mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia

2. Saran-saran

- a. Perlu adanya penelitian lebih lanjut mengenai Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di instansi pendidikan lainnya, mengingat bahwa tempat yang berbeda akan menghasilkan yang berbeda juga.
- b. Perlu adanya penelitian yang lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar diketahui faktor manakah yang paling berpengaruh dalam penerapan manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Cohen, Yahudi, School and Civilizational States. New York: International Texbook Company Pergamon Press, 1970
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Indeks.
- Fagerlind, Ingemar & Saha, Lawrence J., Education and National Development: A Comparative Perspective. New York: Pergamon Press, 1983.
- Fattah, Nanang, Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Flippo, Edwin B. 1994. Manajemen Personalial: Edisi Keenam, Jilid 1. Jakarta: Erlangga

- Gomes Faustino Cordoso, Manajemen Sumber daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, 2003.
- Hanafiah Y. Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi. Jakarta, BKS Dekdikbud, 1994.
- Handoko Hani. Manajemen. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 2003.
- Haris Supratno (ed.), Konstruksi Teori Ilmu-ilmu Sosial. Surabaya: Unesa University Press, 2003.
- Magginson dan Mathews, Pengembangan Sumberdaya Manusia. Alih Bahasa Filicia. Jakarta: Gramedia, 1993.
- Malayu S.P Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, Perencanaan Sumber Daya Manusia. Bandung, Refika Aditama, 2009.
- Martin Robert L -John H. Jackson, Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia), edisi 10. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, Lexy J. Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung, Remaja Roesdakary, 1996,
- Milis B, dan Hubermas, Qualitative Data Analysis A Sources Book of New Method, Beverly Hill: Sage Publication, 1984.
- Mukrodi, M. (2018). THE ANALYSIS OF LECTURERS' PERFORMANCE IN PAMULANG UNIVERSITY. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 1(2), 81-90.
- Nazir. (1996). Metode Penelitian. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Ndraha, Tandziduhu, Manajemen Perguruan Tinggi. Jakarta: Bina Aksara, 1998
- Rijadi S., Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Menghadapi PJPT II. Malang: FPIPS, 1994, Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial. Tahun 28, Nomor 3, Juli.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, Human Resource Management. Terj. Diana Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2009. Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uwes, Sanusi, Manajemen Pengembangan Mutu Dosen, Jakarta: Logos, 1999, Disertasi.
- Wahyudi, M. (2018). The Influence of Emotional Intelligence, Competence and Work Environment on Teacher Performance Of SMP Kemala Bhayangkari, Jakarta. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 1(2), 91-100.