

UPAYA PENINGKATAN KINERJA DOSEN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENDUKUNG VISI DAN MISI UPY

Lilik Siswanta

Universitas PGRI Yogyakarta,
Jl. PGRI I, No. 117 Sonosewu, Yogyakarta

Abstract

This research aimed to analyze the performance improvement effort Lecturer in Human Resource Development to support the Vision and Mission UPY. The study population was all faculty PGRI University Yogyakarta some 114 people, with the use of saturated and representative sampling of respondents in Charge of human resources.

Some efforts to make for human resources development in achieving the vision and mission of UPY, include: 1) explicitly implementing reward and punishment system, 2) developing human resource development based on Emotional and Spiritual Quotient Improvement, 3) providing the lecturers with more opportunities to implement programs in their work units, 4) developing human resource through planning involving the lecturers, and 5) establishing cooperation with other universities in the development of Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Keywords: *Human Resource Development, Lecturer' Performance.*

Pendahuluan

Perkembangan dan peningkatan kualitas perguruan tinggi dari tahun ketahun semakin menjadi perhatian masyarakat. Hal ini menyebabkan perguruan tinggi harus meningkatkan kualitas dan daya saingnya dibandingkan dengan perguruan tinggi lain. Selain itu, perguruan tinggi perlu menciptakan *image* yang menunjukkan kualitas dan karakteristik perguruan tinggi tersebut, sehingga akan mengarahkan pilihan dari masyarakat.

Image dari perguruan tinggi dapat dilihat dari visi dan misinya, yang membedakannya dari perguruan tinggi lain. Visi dan Misi merupakan acuan keunggulan mutu penyelenggaraan dan strategi perguruan tinggi untuk meraih masa depan. Strategi perwujudan visi dan misi harus dipahami dan didukung penuh komitmen serta partisipasi yang baik oleh para pemangku kepentingan. Visi yang baik adalah visi yang futuristik, menantang dan memotivasi seluruh pemangku kepentingan (penyelenggara pendidikan) untuk berkontribusi,

realistis terhadap kemampuan dan faktor-faktor eksternal maupun internal, asumsi serta mendefinisikan kondisi lingkungan dengan kaidah yang baik dan benar. Keterlaksanaan misi ini harus merupakan upaya perwujudan visi perguruan tinggi.

Berkenaan dengan hal tersebut, maka Universitas PGRI Yogyakarta (UPY) sebagai perguruan tinggi penyelenggara pendidikan dibidang kependidikan dan non kependidikan merumuskan visi dan misinya untuk menampilkan ciri khasnya yang membedakan dengan perguruan tinggi lain. Visi UPY adalah pada tahun 2020 UPY menjadi perguruan tinggi unggul, menghasilkan lulusan yang bertaqwa, kompetitif, profesional, memiliki komitmen nasional dan berwawasan global.

Adapun misi yang diemban oleh UPY untuk menterjemahkan visi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan tata kelola kelembagaan yang efektif, efisien, demokratis, transparan, dan akuntabel untuk mewujudkan organisasi yang sehat, otonom, dan mempunyai daya saing tinggi.

Bentuk-bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia, menurut Cahayani (2009: 103–105) pengembangan sumber daya manusia meliputi:

- 1) Pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana.
- 2) Pengembangan yang berkesinambungan.
- 3) Penciptaan organisasi pembelajaran.
- 4) Diklat yang terkait dengan kinerja.
- 5) Pengembangan manajemen dan perencanaan karier.

2. Kinerja

Organisasi dan Karyawan yang terlibat didalamnya selalu didorong untuk meningkatkan kinerja. Kinerja individu yang baik akan berdampak pula pada kinerja organisasi. Hubungan keduanya terlihat jelas dan selaras dengan upaya mewujudkan visi dan misi organisasi melalui manajemen kinerja yang merupakan skema proses dengan melibatkan pimpinan atau manajer dan individu serta tim yang mereka pimpin (Armstrong, 1994). Kinerja tak lain adalah hasil kerja yang dicapai selama periode tertentu melalui usaha yang membutuhkan kemampuan dan ketrampilan serta pengalaman (Gibson, 2000).

Kinerja merupakan hasil dari usaha yang dikombinasikan dengan kemampuan dan ketrampilan serta pengalaman yang dimiliki oleh individu (Gibson, 2000). Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai catatan dari *outcomes* yang dihasilkan sesuai dengan fungsi pekerjaan secara spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai dan ketrampilan yang telah ditunjukkan oleh pegawai dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1989), beberapa metode yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Rangkaing, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.

- 2) Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
- 3) *Grading*, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
- 4) Skala grafis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
- 5) *Checklists*, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Aspek Pengukuran Kinerja

Notoatmodjo (2009), menyatakan bahwa penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini maka ada hal yang perlu diperhatikan, yakni:

- a) Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*). Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi di mana karyawan itu bekerja.
- b) Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-

kurangnya 2 kriteria, yakni validitas dan reliabilitas. Alat penilaian kerja yang validitasnya tinggi apabila alat ukur itu mengukur apa yang harus diukur. Sedangkan alat ukur yang reliabilitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang *ajeg* (*consistent*).

c) Praktis.

Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai prestasi kerja maupun karyawan.

Metode Penelitian

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen yang ada di lingkungan Universitas PGRI Yogyakarta.

Sampel dan Informan Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002). Dalam penelitian ini digunakan sampling jenuh, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel dan sebagian informan dari responden yang membidangi sumber daya manusia (Sugiyono, 2010).

Hasil Analisa

Pengembangan Sumber Daya Manusia di Universitas PGRI Yogyakarta

Visi dan misi Universitas PGRI Yogyakarta dapat dilaksanakan secara baik akan sangat bergantung dari kinerja para dosen. Berdasarkan hasil wawancara dengan unsur pimpinan di Universitas PGRI Yogyakarta, yang meliputi Rektor, Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum dan Pengembangan SDM, serta dua orang Wakil Dekan Bidang SDM dan Administrasi Umum, didapatkan bahwa apabila ditinjau dari pelaksanaan tugas pokoknya untuk mengajar, maka kinerja dosen secara umum sudah cukup baik. Namun, apabila dikaitkan dengan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, maka tidak semua dosen mampu untuk melaksanakannya.

Kinerja dosen dapat ditingkatkan melalui pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan efektif, sehingga mampu mengimplementasikan visi dan misi ke dalam kerja yang nyata. Hasil kuesioner terbuka terhadap dosen didapatkan bahwa sebagian besar dosen menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia di Universitas PGRI Yogyakarta sesuai harapan tapi perlu peningkatan, yaitu 30 responden (44,1%) dan masih ada 13 responden (19,1%) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia di Universitas PGRI Yogyakarta belum sesuai harapan.

Pengembangan sumber daya manusia di Universitas PGRI Yogyakarta berdasarkan hasil wawancara dengan unsur pimpinan, didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Pengembangan SDM yang dilakukan Universitas PGRI Yogyakarta untuk mencapai visi dan misi Universitas adalah dengan memberikan kesempatan kepada dosen untuk studi lanjut, mengikuti dosen dalam berbagai kegiatan ilmiah, seperti seminar, *stadium general*, *workshop* dan sebagainya, serta mengadakan pelatihan-pelatihan yang mendukung kinerja dosen.
2. Perencanaan pengembangan SDM di Universitas PGRI dilakukan oleh tim di bagian SDM dan administrasi umum ditambah wakil dari unsur pimpinan fakultas.
3. Mekanisme dalam perencanaan pengembangan SDM khususnya dosen di Universitas PGRI Yogyakarta, mengikuti perencanaan strategi dari Universitas. Setelah pihak Universitas PGRI menetapkan strategi yang akan diambil, baik jangka pendek maupun jangka panjang, maka dilakukan perencanaan pengembangan SDM untuk menyiapkan SDM yang berkualitas dan mendukung pelaksanaan strategi yang ditetapkan Universitas. Perencanaan pengembangan SDM dilakukan melalui *Focus Group Discussion (FGD)* oleh tim di bagian SDM dan administrasi umum.
4. Perencanaan pengembangan SDM dilakukan secara sistematis dan terencana

secara jangka pendek dengan periode tahunan.

5. Kendala dalam pelaksanaan pengembangan SDM di Universitas PGRI Yogyakarta adalah motivasi dan kemauan dosen yang masih kurang untuk melanjutkan studi dan mengikuti berbagai kegiatan ilmiah yang mendukung kinerjanya.
6. Cara mengatasi kendala dalam pelaksanaan pengembangan SDM di Universitas PGRI adalah dengan memberikan pengertian kepada dosen mengenai pentingnya meningkatkan profesionalitas dengan studi lanjut dan mengikuti berbagai kegiatan ilmiah yang mendukung kinerjanya.

Apabila melihat hasil wawancara di atas, maka terlihat bahwa perencanaan pengembangan SDM di Universitas PGRI telah dilakukan secara baik dengan mekanisme yang mengikuti perencanaan strategi Universitas. Perencanaan pengembangan SDM dilakukan untuk menyediakan dan atau mempersiapkan SDM yang berkualitas untuk mendukung terlaksananya strategi Universitas. Namun demikian, pengembangan SDM yang dilakukan Universitas PGRI berjalan secara optimal, yang dibuktikan belum mampu meningkatkan kinerja dosen secara keseluruhan dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan mendukung Visi dan Misi Universitas PGRI Yogyakarta. Kondisi kinerja dosen ini terungkap dari hasil wawancara dengan unsur pimpinan di Universitas PGRI Yogyakarta.

Selain itu, indikasi belum optimalnya pengembangan SDM di Universitas PGRI juga dilihat dari masih terdapat dosen yang menganggap bahwa pengembangan SDM yang dilakukan masih belum sesuai harapan. Pengembangan SDM yang belum sesuai harapan dosen disebabkan karena sebagian besar dosen tidak dilibatkan (35,3%) dan 17,6% dosen yang kadang-kadang dilibatkan.

Berdasarkan kuesioner terbuka terhadap dosen, maka didapatkan metode pengembangan sumber daya manusia yang

dibutuhkan dalam pelaksanaan visi dan misi Universitas PGRI Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan teknis berkesinambungan dan terjadwal (26,5%).
2. Studi lanjut dengan beasiswa dari yayasan (22,1%).
3. Mendorong dosen untuk mendapatkan sertifikasi (10,3%).
4. Pengembangan SDM bertumpu pada peningkatan *Emotional* dan *Spiritual Quotient* (4,4%).
5. Peningkatan kemampuan bahasa Inggris (2,9%).
6. Mendorong dosen meningkatkan jenjang akademik (14,7%).
7. Pengembangan SDM dengan perencanaan yang melibatkan dosen (14,7%).
8. Menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi lain dalam pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi (4,4%).

Apabila melihat dari uraian yang telah disampaikan di atas, maka permasalahan dalam pengembangan SDM di Universitas PGRI adalah motivasi dan kemauan dosen yang masih kurang untuk melanjutkan studi dan mengikuti berbagai kegiatan ilmiah yang mendukung kinerjanya. Selain itu, juga keterlibatan dosen yang rendah dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan hal tersebut, maka pada dasarnya solusi untuk mengatasinya adalah dengan melakukan upaya yang lebih baik untuk memberikan motivasi kepada dosen untuk melanjutkan studi dan mengikuti berbagai kegiatan ilmiah yang mendukung kinerjanya. Pemberian motivasi sebenarnya sudah dilakukan pimpinan di Universitas PGRI Yogyakarta, dengan memberikan pengertian kepada dosen mengenai pentingnya meningkatkan profesionalitas dengan studi lanjut dan mengikuti berbagai kegiatan ilmiah yang mendukung kinerjanya. Namun demikian, upaya tersebut ternyata belum optimal untuk meningkatkan motivasi dosen.

Berdasarkan saran dari responden mengenai pengembangan SDM dan

kepemimpinan yang harus dilakukan, maka dapat diajukan saran pengembangan sumber daya manusia Universitas PGRI Yogyakarta dalam mencapai visi dan misi Universitas PGRI Yogyakarta, sebagai berikut:

1. Menerapkan sistem *reward* dan *punishment* secara tegas.

Teori X mengandaikan bahwa karyawan itu negatif dan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi. Teori Y mengandaikan bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab dan dapat menjalankan pengarahan diri (Sedarmayanti, 2011). *Reward* dan *punishment* yang dijalankan secara tegas oleh pimpinan akan mampu untuk meningkatkan motivasi. Pada tipe dosen yang negatif sesuai teori X, maka adanya *punishment* akan secara tidak langsung akan memacu motivasi karyawan, karena takut dengan adanya sanksi dan hukuman akibat kegagalan dalam bekerja. Adapun pada dosen yang positif, maka akan lebih meningkatkan sikap dan perilakunya dalam bekerja, karena merasa bahwa usaha yang keras dalam bekerja dihargai oleh Universitas. Motivasi dosen yang baik, akan mampu meningkatkan kinerjanya dalam pelaksanaan visi dan misi Universitas.

2. Pengembangan SDM bertumpu pada peningkatan *Emotional* dan *Spiritual Quotient*.

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain. Kemampuan tersebut disebut dengan *emotional intelligency*. Penelitian Goleman mengatakan bahwa IQ hanya menyumbang 20% dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 80% yang lain ditentukan oleh kemampuan seseorang untuk mengatasi berbagai masalah kehidupan yang tidak terkait dengan IQ, melainkan dengan *Emotional Intelligence* orang tersebut. Pada akhir abad kedua puluh, serangkaian data ilmiah terbaru yang sejauh ini belum banyak dibahas, menunjukkan adanya jenis

kecerdasan spiritual (SQ). SQ memungkinkannya manusia menjadi kreatif, dapat mengubah aturan dan situasi. SQ memberi kemampuan untuk membedakan, memberi kita rasa moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang kaku dibarengi dengan pemahaman dan cinta serta kemampuan setara untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasannya. Dalam sebuah perusahaan yang banyak mengandalkan kerja kelompok atau tim, EQ mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung keberhasilan tim. Adapun SQ memberikan kontribusi untuk mempengaruhi motivasi individu dalam bertindak (Sam'ani, 2008).

3. Memberikan kesempatan lebih luas kepada dosen dalam pelaksanaan program di unit kerjanya.

Memberikan kesempatan lebih luas kepada dosen dalam pelaksanaan program di unit kerjanya, akan menjadikan suatu tantangan kepada dosen untuk dapat lebih berprestasi dalam bekerja, sehingga akan memenuhi kebutuhan akan berprestasi dan meningkatkan motivasi kerjanya. Pada teori motivasi ERG maka terdapat 3 kelompok kebutuhan, salah satunya adalah *achievement* (kebutuhan akan prestasi). *Achievement* (kebutuhan akan prestasi) adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses (Sedarmayanti, 2011). Pemberian tantangan dengan memberikan kesempatan lebih luas kepada dosen dalam pelaksanaan program di unit kerjanya, akan merangsang dosen untuk mencoba dengan segala cara untuk meraihnya, sehingga kinerja dosen akan semakin meningkat.

4. Pengembangan SDM dengan perencanaan yang melibatkan dosen.

Melibatkan dosen dalam perencanaan pengembangan SDM, berarti memenuhi kebutuhan aktualisasi diri. Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa kebutuhan aktualisasi diri (*self actualitation*) yaitu aktualisasi diri adalah dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup: pertumbuhan, mencapai potensinya, dan pemenuhan diri. Melibatkan dosen dalam perencanaan pengembangan SDM,

berarti mengakui potensi yang dimiliki dosen, sehingga akan menimbulkan motivasi kerja sehingga akan meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan visi dan misi universitas.

5. Menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi lain dalam pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi

Kerja sama dengan perguruan tinggi lain dalam pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi, akan menjadi bahan pembelajaran bagi civitas akademika Universitas PGRI Yogyakarta khususnya dosen dalam pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini akan merangsang dosen untuk lebih kreatif dalam melaksanakan kerja untuk mengembangkan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam kerangka pelaksanaan visi dan misi Universitas PGRI Yogyakarta, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

Pembahasan

Kinerja dosen sangat diperlukan Universitas PGRI Yogyakarta (UPY) dalam rangka mencapai visi dan misi yang diembannya. Visi UPY adalah pada tahun 2020 UPY menjadi perguruan tinggi unggul, menghasilkan lulusan yang bertaqwa, kompetitif, profesional, memiliki komitmen nasional dan berwawasan global.

Pelaksanaan visi dan misi UPY memerlukan sumber daya manusia yang handal, sehingga dilakukan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan UPY. Pengembangan SDM merupakan suatu bentuk upaya Universitas PGRI Yogyakarta untuk meningkatkan potensi dan kemampuan sumber daya manusia untuk menjadi tenaga kerja yang terampil dan mampu melaksanakan tugas sekarang, dan tugas baru di masa depan. Sebagai contoh pengembangan SDM dengan memberikan kesempatan dosen untuk melakukan studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini akan meningkatkan pengetahuan dosen termasuk pengetahuan mengenai mata kuliah yang *diampunya*. Pengetahuan yang semakin meningkat menyebabkan dosen dapat lebih baik dalam mengajarkan mata kuliah yang

diampunya, sehingga mampu melaksanakan misi UPY untuk menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau profesional agar menghasilkan lulusan yang bertaqwa, kompetitif, profesional, memiliki komitmen nasional dan berwawasan global, sehingga kinerja dosen juga meningkat.

Pengembangan SDM dengan mengadakan pelatihan sesuai dengan kebutuhan akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dosen dalam melaksanakan kerja dalam rangka mencapai visi dan misi UPY. Salah satu bentuk pelatihan yang dilakukan Universitas PGRI Yogyakarta terhadap dosen misalnya adalah pelatihan mengenai kurikulum dan pembuatan silabus, SAP, serta bahan ajar. Hal ini menyebabkan dosen mampu merencanakan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, mempersiapkan bahan ajar secara baik sehingga dapat melaksanakan pembelajaran secara inovatif dan kreatif. Pelatihan lain adalah mengenai metodologi penelitian, sehingga dosen mengetahui prosedur dan metode penelitian. Hal ini akan meningkatkan motivasi dosen untuk melakukan penelitian. Semua penelitian yang dilakukan tersebut, akan meningkatkan kinerja dosen dalam melaksanakan visi dan misi UPY.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Mengembangkan sumber daya manusia di Universitas PGRI Yogyakarta dalam mencapai visi dan misi Universitas PGRI Yogyakarta, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Menerapkan sistem *reward* dan *punishment* secara tegas.
- b. Pengembangan SDM bertumpu pada peningkatan *Emotional* dan *Spiritual Quotient*.
- c. Memberikan kesempatan lebih luas kepada dosen dalam pelaksanaan program di unit kerjanya.
- d. Pengembangan SDM dengan perencanaan yang melibatkan dosen.

- e. Menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi lain dalam pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Saran

Bagi Pimpinan Universitas PGRI Yogyakarta:

- a. Hendaknya dapat lebih tegas dalam menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap dosen. Hal ini diharapkan meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dosen.
- b. Hendaknya dapat memberikan kesempatan yang lebih luas kepada dosen untuk berinovasi dalam pelaksanaan kerja di unit kerjanya, serta mempertimbangkan pendapat dosen dalam merencanakan pengembangan SDM di Universitas PGRI Yogyakarta. Hal ini diharapkan akan meningkatkan motivasi dan kinerja dosen.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, Mohammad. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Azwar, Saifuddin. 2012. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bernardin, H.J dan Russel, J.E.A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. International Edition. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Cahayani, Ati. 2009. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : INDEKS.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1984). *Fundamental of Management*. Texas : Business Publication, Inc.
- Gibson, J. L, Ivancevich, J. M, dan Donnelly, J. H, Jr. (2000). *Organization : Behavior Structure, Processes*. Tenth Edition. Singapore: McGraw- Hill.
- Kuncoro, Mudrajad. 2007. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Nainggolan, Fernando. 2010. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Cabang Medan*.
- Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Payne, Adrian. 2000. *Service Marketing*. Yogyakarta : Andi.
- Plunkett, W. R., Attner, R. F. (1983). *Introduction to Management*. Boston: Ken Publishing Company.
- Ranupandojo dan Husnan. 1989. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Robbin, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Alih bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta : Prenhalindo.
- Schuler, R. S. (1992). *Strategic Human Resources Management: Linking People with the Needs of the Business*. *Organizational Dynamic Journal*. 21 (1). Page 18 – 32.
- Sekaran, Umma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill Building*

- Approach*, 4th Edition. NewYork : John Wiley & Sons.
- Siagian, Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soekanto, Soerjono. 2007. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sumartono, Hadi. 1999. *Analisis Hubungan Tingkat Penerimaan Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Otobis "jaya" Ponorogo*. Tesis tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Zuriah, Nurul. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan : Teori-Aplikasi*. Jakarta : Bumi Aksara.