

ANALISIS KEBUTUHAN DOSEN DI JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNDIKSHA

Muhammad Nadzar¹, Wayan Bagia², dan Ni Nyoman Yulianthini³

Jurusan Manajemen
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

E-mail: muhammadnadzar95@gmail.com, iwayan.bagia@yahoo.co.id, nyoman_yulianthini@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan deskriptif mengenai perencanaan kebutuhan dosen di Jurusan Manajemen. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Subyek dalam penelitian adalah Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha. Objek penelitian ini ada dua, yaitu objek material dan objek formal. Objek materialnya adalah Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Undiksha dan objek formal kebutuhan perencanaan dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Undiksha 2016. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data mengenai perencanaan kebutuhan dosen yang dikumpul dengan teknik pencatatan dokumen, observasi dan wawancara. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen membutuhkan sebanyak 16 orang pada tahun 2016, dengan kompetensi untuk mengampu 16 mata kuliah.

Kata kunci: kebutuhan dosen.

Abstract

This objectives of research are get the descriptive finding of (1) lecture need planning in management department. This research used decriptive research design. Subject and object of this research is management department Ganesha Education University. There are two object in this research, namely (1) formally and material objects. The material object is lectures of management department it's formally object is lecture planning need in management department Undisksha Singaraja at 2016. Data were collected by document recording, observation, and interviewer thechnique. Data were analyzed by descriptive analysis. The finding results of research showed that management department need amuonted 16 people in 2016 year with the competency to learn 16 subjects.

Keywords: lecture need

Pendahuluan

Jurusan Manajemen merupakan bagian dari Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) dan Fakultas Ekonomi (FE) yang menyelenggarakan pelayanan pendidikan pada Strata S1. Dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan Jurusan Manajemen diharapkan bisa menghasilkan kualitas lulusan yang berdaya saing tinggi baik di tingkat lokal, regional maupun nasional (Lihat Visi dan Misi Jurusan Manajemen dan FE). Hal ini akan bisa terwujud apabila Jurusan Manajemen memiliki dosen yang memadai baik kuantitas maupun kualitas. Kuantitas artinya jumlah dosen yang mampu di Jurusan Manajemen harus seimbang dengan beban SKS yang tercantum di kurikulum dan jumlah kelas yang ada pada jurusan manajemen karena semakin banyak jumlah mahasiswa yang diterima per angkatan maka beban SKS akan semakin tinggi. Di sisi lain, dosen kelebihan mengajarnya hanya dihargai maksimum 24 SKS dan dibarengi juga dengan penerimaan mahasiswa di atas batas kuota yang telah direncanakan sehingga beban dosen mengajar menjadi tinggi dan daya tampung untuk ruang kuliah menjadi krusial (jadwal kuliah ada tetapi ruangan tidak ada). Fenomena ini kadang-kadang membuat pimpinan fakultas menjadi stres dalam rangka untuk memberikan pelayanan pendidikan yang optimal. Isu dosen di Jurusan Manajemen yang mampu rata-rata matakuliah di atas beban ideal 12 SKS, penerimaan mahasiswa yang melampaui daya tampung yang tersedia, keputusan penerimaan dosen baru yang masih bersifat sentralistik (dalam keputusan rekrutmen, seleksi, dan penempatan dosen secara otonom ada pada rektorat), termasuk rekrutmen dosen kontrak yang dilakukan oleh rektorat yang kadang-kadang tidak sepengetahuan jurusan sebagai pengguna. Akibatnya hal ini kadang-kadang menerima dosen di jurusan yang tidak sesuai antara

kompetensi dimiliki oleh dosen dengan matakuliah yang diampunya. Semua isu ini membuktikan bahwa di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Undiksha penting untuk merencanakan kebutuhan dosen dengan tepat agar operasionalisasi penyelenggaraan proses pelayanan pendidikan dan pengajaran berjalan lancar dan bisa menekan pengeluaran biaya rutin untuk dosen kontrak dan luar biasa. Fakta menunjukkan bahwa di Jurusan Manajemen berdasarkan hasil observasi awal pada lima orang dosen menunjukkan bahwa ke lima orang dosen rata-rata memiliki beban mengajar diatas beban ideal 12 SKS. Jurusan Manajemen dalam jangka pendek maupun panjang diharapkan memiliki sumber daya manusia yang memadai baik dalam kualitas maupun kuantitas serta dalam menjalankan fungsi pendidikan dan pengajaran yang sesuai dengan tuntutan deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja serta mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan global yang semakin tajam. Dalam rangka untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut agar bisa berjalan dengan baik maka pemerintah mengeluarkan Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang dosen, yang menyatakan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tugas pendidikan nasional. Dengan demikian, dosen sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di perguruan tinggi. Terkait dengan hal ini, pemerintah pusat melalui kementerian riset, teknologi, dan perguruan tinggi telah berupaya untuk mewujudkan tenaga pengajar (dosen) yang bekerja secara profesional sehingga dapat menyelenggarakan pendidikan yang efektif dan efisien. Namun dalam kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud

yang disebabkan karena terjadinya ketidaksesuaian antara kompetensi dosen dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian ini disebabkan karena komposisi keahlian atau keterampilan dosen yang belum proporsional. Demikian juga dosen yang ada saat ini belum mengacu kepada kebutuhan organisasi sebenarnya, dalam arti belum sepenuhnya berdasarkan analisis pekerjaan, beban kerja, dan perencanaan kebutuhan dosen yang sebenarnya, oleh karena itu kajian yang mendalam mengenai perencanaan kebutuhan dosen berdasarkan data yang akurat ada di lapangan sangat diperlukan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan deskriptif mengenai perencanaan kebutuhan dosen di Jurusan Manajemen. Hasil penelitian ini mempunyai dua manfaat, yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan informasi dalam mengambil kebijakan dan keputusan yang terkait dengan pengadaan dosen dan pendayagunaannya di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Undiksha agar produktivitas kerja dosen dapat ditingkatkan yang tercermin pada peningkatan kualitas pelayanan pendidikan dan pengajaran kepada mahasiswa. Di samping itu, secara teoritis hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu ekonomi manajemen khususnya pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Analisis pekerjaan merupakan proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok pada sebuah posisi serta kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut (Simamora, 2007). Analisis pekerjaan dilakukan sebagai langkah awal dalam proses rekrutmen yang mencakup tiga hal, yaitu (1) deskripsi pekerjaan, (2) spesifikasi pekerjaan, dan (3) standar kinerja pekerjaan (Noe, 2000). Analisis pekerjaan yang tujuannya menyediakan

pemahaman yang mendalam bagi manajemen untuk tentang isi dan persyaratan dari sebuah posisi pekerjaan atau jabatan dapat dilakukan dengan empat tahap, yaitu (1) mempelajari organisasi, (2) menentukan pekerjaan yang akan dianalisis, (3) membuat kuesioner analisis pekerjaan, dan (4) mengumpulkan informasi analisis pekerjaan (Susilo, 2002).

Deskripsi pekerjaan merupakan produk awal dari proses analisis pekerjaan dan dokumen yang menyediakan informasi mengenai kewajiban, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan (Simamora, 2007). Hal yang senada dengan ini juga diungkapkan oleh Noe et al (2000) yang mengungkapkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai tugas dan tanggung jawab yang terkandung dalam suatu pekerjaan. Simamora (2007) juga menyatakan bahwa dokumen deskripsi pekerjaan memuat informasi yang akurat mengenai nama pekerjaan (jabatan), ringkasan pekerjaan, tugas-tugas, kondisi kerja, dan hubungan kerja (bekerja sama erat dengan siapa dan melapor kepada siapa). Deskripsi pekerjaan memberikan standar objektif untuk pengisian setiap pekerjaan dan alat untuk mengisi pekerjaan tersebut melalui promosi dan pengangkatan (Susilo, 2002). Deskripsi pekerjaan akan memberi manfaat dalam: (1) menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman/kejelasan mengenai pekerjaan, (2) mengurangi tumpang tindih tanggung jawab dalam pekerjaan, (3) memudahkan prosedur rekrutmen, pelatihan dan aktivitas SDM yang lainnya, dan (4) membantu karyawan untuk merencanakan karir; mengurangi praktis dikriminasi dalam promosi, dan kemudahan dalam evaluasi kinerja sehingga menciptakan keadilan dalam pemberian kompensasi (Simamora, 2007). Spesifikasi pekerjaan adalah profil persyaratan minimal kompetensi yang

harus dimiliki oleh karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada (Susilo, 2002). Informasi yang terdapat dalam spesifikasi pekerjaan adalah (1) persyaratan atau kualifikasi umum seperti pengalaman dan pelatihan, (2) persyaratan pendidikan (menengah, universitas, atau kejuruan), dan (3) kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan), dan (4) faktor daya (tuntutan fisik dan mental) (Simamora, 2007). Dari uraian di atas jelas nampak bahwa antara deskripsi pekerjaan dengan spesifikasi pekerjaan mempunyai hubungan yang sangat erat, namun sesungguhnya keduanya memiliki bidang kajian yang berbeda, karena deskripsi pekerjaan lebih berhubungan organisasi, struktur, tanggung jawab dan hubungan (peta organisasi yang menunjukkan tujuan pekerjaan dan apa yang harus dikerjakan) sedangkan spesifikasi pekerjaan menekankan pada peralatan fisik, pengetahuan, pengalaman pendidikan, kemampuan mental dan fisiologis, dan kecerdasan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada pekerjaan.

Standar kinerja pekerjaan adalah proses untuk menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan dan pengukuran kriteria kesuksesannya (Simamora, 2007). Persyaratan yang mesti dipenuhi oleh standar kinerja pekerjaan adalah: relevan dengan tujuan individu dan organisasi, stabil dan dapat diandalkan, membedakan antara pekerjaan baik; sedang; dan buruk, dinyatakan dalam angka, mudah untuk diukur, dipahami oleh karyawan dan pengawas, dan tidak memberikan penafsiran ganda (Fitz-enz dan Davison, 2011). Standar kinerja pekerjaan berfungsi untuk (1) mengarahkan tujuan atau sasaran dari usaha karyawan dan (2) kriteria pengukuran kesuksesan suatu pekerjaan. Desain pekerjaan adalah

proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut keterkaitan dengan pekerjaan yang lainnya dalam organisasi (Syafaruddin Alwi, 2001). Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan, kompensasi atau balas jasa, dan kualifikasi yang disyaratkan untuk setiap pekerjaan dengan cara yang memenuhi kebutuhan karyawan maupun organisasi (Mondyetal, 2000). Teknik desain pekerjaan bisa dilakukan dengan simplikasi pekerjaan, rotasi pekerjaan, pemekaran pekerjaan, dan pemerayaan pekerjaan (Simamora, 2007).

Perencanaan kepegawaian (*employment planning*) merupakan bagian dari rencana sumber daya manusia secara keseluruhan yang berfokus pada kuantitas dan kualifikasi karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Simamora, 2007). Perencanaan kepegawaian mengestimasi permintaan terhadap pegawai di masa mendatang baik dalam kualitas maupun kualitas; membandingkan permintaan dengan yang diharapkan dengan tenaga kerja yang tersedia saat ini, serta menentukan kekurangan atau kelebihan jumlah pegawai berdasarkan strategi dan tujuan perusahaan (Syafaruddin Alwi, 2001). Perencanaan kepegawaian meliputi peramalan kebutuhan pegawai di masa mendatang dari berbagai kategori pekerjaan dan membandingkan antara permintaan dan suplai agar dapat memperoleh jumlah dan tipe pegawai yang tepat guna dalam mengerjakan tugas yang tepat pada waktu yang tepat. Meramal permintaan pegawai berarti menentukan jumlah pegawai pada setiap kategori pekerjaan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Meramalkan suplai pegawai berarti menentukan jumlah karyawan dalam kategori pekerjaan tertentu yang tersedia untuk kepegawaian (Fitz-enz dan Davison, 2011). Proses perencanaan kepegawaian dibagi menjadi 3 tahap, yaitu tahap (1) peramalan

permintaan sumber daya manusia, (2) analisis suplai sumber daya manusia yang tersedia, dan (3) rekonsiliasi ketidakcocokan antara permintaan dan penawaran dengan cara merancang aktivitas sumber daya manusia (Simamora, 2007). Persyaratan yang mesti dipenuhi oleh standar kinerja pekerjaan adalah: relevan dengan tujuan individu dan organisasi, stabil dan dapat diandalkan, membedakan antara pekerjaan baik; sedang; dan buruk, dinyatakan dalam angka, mudah untuk diukur, dipahami oleh karyawan dan pengawas, dan tidak memberikan penafsiran ganda. Faktor yang dominan mempengaruhi permintaan terhadap sumber daya manusia adalah (1) perubahan lingkungan organisasi eksternal, (2) perubahan kondisi organisasi, dan (3) perubahan kondisi tenaga kerja (Syafaruddin Alwi, 2001). Akurasi dan ketepatan teknik peramalan kebutuhan sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor tipe organisasi, ukuran organisasi, penyebaran organisasi dan akurasi informasi (Fitz-enz dan Davison, 2011). Peramalan kebutuhan sumber daya manusia meliputi dua periode waktu yang berbeda, yaitu peramalan jangka pendek (*short-term forecasting*) dan peramalan jangka panjang (*long-term forecasting*). Peramalan untuk jangka pendek digunakan teknik anggaran dan beban kerja, sedangkan untuk jangka panjang digunakan teknik peramalan permintaan unit organisasional, pendapat para pakar, model probabilistik/stokastik, analisis trend, analisis markov, dan model peramalan agregat (Simamora, 2007). Metode analisis yang paling akurat dalam jangka pendek adalah menggunakan informasi mengenai beban kerja (*work load*) yang sesungguhnya berdasarkan analisis pekerjaan terhadap kerja yang perlu diselesaikan. Teknik analisis beban kerja ini memerlukan penggunaan rasio atau pedoman penyusunan staf standar untuk

menentukan kebutuhan personalia. Analisis beban kerja mengidentifikasi jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasional, dengan langkah-langkah: (1) mengidentifikasi seberapa banyak output organisasi yang ingin dicapai dan (2) menterjemahkan output yang dihasilkannya kedalam jumlah jam kerja karyawan pada setiap kategori pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai output tersebut (Fitz-enz dan Davison, 2011). Jika output diperkirakan berubah maka perubahan dalam pekerjaan dapat diramal dengan mengkalkulasi berapa banyak jam kerja karyawan yang dibutuhkan. Wakui (2000) mengungkapkan bahwa aktivitas yang dilakukan pada setiap posisi atau jabatan dalam rangka untuk melaksanakan tugasnya.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif, yaitu jenis riset yang tujuannya untuk menggambarkan karakteristik: (1) deskripsi, spesifikasi, standar kinerja, dan desain pekerjaan; (2) beban pekerjaan, dan kebutuhan Dosen dalam lima tahun pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Undiksha yang nantinya hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam formasi dan pengadaan Dosen. Desain penelitian deskriptif ini dilakukan dengan langkah-langkah: merumuskan masalah, (2) deskripsi teori, (3) mengumpulkan dan menganalisis data, dan (4) penarikan kesimpulan.

Subyek dalam penelitian adalah Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha. Objek penelitian ini ada dua, yaitu objek material dan objek formal. Objek materialnya adalah Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Undiksha. Objek formal yang melekat pada objek material yang diteliti perencanaan kebutuhan Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Undiksha 2016.

Adapun jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer

yang meliputi: analisi pekerjaan dan analisis beban kerja yang sumbernya ada di bidang akademik FE Undiksha. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Dosen di jurusan manajemen. Dalam penelitian ini semua populasi diteliti agar mendapatkan informasi yang akurat tentang analisis pekerjaan, beban kerja, kebutuhan Dosen tahun 2016 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi

Undiksha. Data dikumpulkan dengan teknik pencatatan dokumen dan observasi. Kemudian data dianalisis secara deskriptif.

Hasil Dan Pembahasan

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian mengenai kebutuhan dosen di Jurusan Manajemen Undiksha seperti yang nampak pada Tabel 1.

Tabel 1. Kebutuhan Dosen Mengajar pada Jurusan Manajemen tahun 2016

Beban Total Mengajar (SKS) Semester Ganjil	Beban Total Mengajar (SKS) Semester Genap	Beban Ideal Dosen Mengajar (SKS)	Total Ideal Dosen Yang Di Perlukan	Jumlah Dosen Yang ada sekarang	Jumlah Yang Dosen Dibutuhkan Tahun 2016	Keterangan
397	264	12	28 Dosen	12	16 Orang Dosen	Asumsi Jurusan menerima mahasiswa lima kelas dan Beban Ideal Dosen mengajar 12 SKS
33	22					Rata-rata beban dosen mengajar

Hasil penelitian pada Tabel 1 menunjukkan bahwa beban total mengajar dosen di Jurusan Manajemen pada semester genap sebanyak 264 SKS dengan rata-rata beban mengajar sebanyak 22 SKS per dosen. Demikian juga pada semester ganjil beban total mengajar dosen di Jurusan Manajemen pada semester ganjil sebanyak 397 SKS dengan rata-rata beban mengajar sebanyak 33 SKS per dosen. Temuan ini menunjukkan bahwa rata-rata beban dosen mengajar berada diatas beban ideal 12 SKS. Artinya, Jurusan Manajemen masih membutuhkan 16 orang dosen untuk mengampu 16 mata kuliah sehingga bisa mencapai beban ideal mengajar 12 SKS.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban total mengajar dosen di Jurusan

Manajemen rata-rata beban mengajar sebanyak 22 SKS per dosen untuk semester genap dan ganjil sebanyak 33 SKS per dosen. Temuan hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa beban dosen mengajar melampaui batas kinerja ideal 12 SKS maksimum. Temuan hasil penelitian ini sejalan dengan temuan empirik Sudrajat (2014) yang mengatakan bahwa rata-rata dosen mengajar melampaui batas ideal 12 SKS dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Suryana (2015) dosen di perguruan tinggi harus sesuai dengan ilmu yang ditekuninya dan minimal lulusan kualifikasi S2 atau S3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen pada tahun 2016 membutuhkan dosen untuk melaksanakan pendidikan dan pengajaran sebanyak 17 orang dosen

dengan kualifikasi lulusan S2 atau S3 dalam 16 bidang ilmu keahlian. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat rivai yang mengungkapkan bahwa organisasi akan bisa melaksanakan operasional dengan baik apabila didukung oleh kebutuhan sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah kesulitan untuk mengumpulkan data pencatatan dokumentasi karena data dokumentasi tidak tersedia secara lengkap. Disamping itu penelitian masih dalam lingkup Jurusan sehingga belum mengungkap kebutuhan dosen pada level Fakultas padahal pengadaan dosen ada pada tingkat Rektorat dan Fakultas bukan di Jurusan, sehingga kedepan penelitian diharapkan dikembangkan pada tingkat Fakultas atau Rektorat.

Penutup

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat ditarik simpulan sebagai berikut. Beban dosen mengajar di Jurusan Manajemen untuk semester ganji sebanyak 397 SKS dengan beban rata-rata per dosen sebanyak 33SKS dan beban total semester genap sebanyak 285 SKS dengan beban rata-rata per dosen 24 SKS. Kebutuhan dosen di Jurusan Manajemen di tahun 2016 sebanyak 17 orang dosen dengan kompetensi untuk mengampu 16 mata kuliah.

Berdasarkan simpulan diatas dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut.

(1). Jurusan Manajemen diharapkan untuk merencanakan kebutuhan rekrutmen dosen baru dengan berkordinasi dengan pengadaan dosen dan pegawai di tingkat Fakultas dan Rektorat agar perencanaan kebutuhan dosen ini bisa dipehuni di tahun 2016 sehingga kualitas pendidikan dan pengajaran di Jurusan Manajemen bisa berjalan secara optimal.

(2). Bagi Fakultas diharapkan untuk menindak lanjuti hasil penelitian dengan membuat plapon kebutuhan perencanaan dosen yang diajukan kepada Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

Daftar Rujukan

- Davey, K. J.. 1981. *Financing Regional Government In Indonesian*. John Willey & Sons. New York.
- Fitz-enz, Jac and Barbara Davison. 2011. *How to Measure Human Resources Management*. McGraw-Hill Company Inc.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. 2000. *Human Resource Management*. Seventh Edition. Prentice Hall.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart and Ptrick M. Wright. 2000. *Human Resource Management Gaining Competitive Advantage*. Third Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Nuh, Moh.. 2009. *Sertifikasi Dosen di Perguruan Tinggi*. Kementerian dan Kebudayaan. Jakarta
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Simamora, Hendry. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sudrajat, Ajat. 2014. *Produktivitas Kerja Dosen di Universitas Pendidikan Indonesia*. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*. Vol 2, Nomor 1278. Halaman 10-25.
- Suryana, Dadang. 2015. *Tri Dharma Dosen di Perguruan Tinggi*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Susilo, Wily. 2002. *Audit SDM*. Percetakan Gema Amini
- Syafaruddin, Alwi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi*

Keunggulan Kompetitif. Edisi
Pertama. BPFE Yogyakarta.
Tjahya, Supriatna. 1996. *Sistem*
Administrasi Pemerintahan di

Daerah. Peberbit Bumi Aksara.
Jakarta.