

## **ANALISIS PROGRAM KERJA PRODI PBI JURUSAN TARBIYAH STAIN SAMARINDA TAHUN 2011-2015 (STUDI KEBIJAKAN)**

**Shafa  
Darwis**  
*STAIN Samarinda*

### **Abstract**

*The research is to analyze some aspects that are being the attention in the working program analysis, such as: Reinforcing of vision, mission, goal and target, also achievement strategy; Tutor arrangement, leadership, management system, and giving a guarantee of quality; Related to university student and graduate; Human resource; Curriculum, teaching and learning, and academic situation; Funding, means and infrastructure, also information system; Research, servicing/ public service, and cooperation. The research goals are: (1) To dig what programs that has been arranged by English Department of STAIN Samarinda in academic year 2011-2015; (2) To know what steps that is taken by English Department in implementing the working program; (3) To analyze the strength/ opportunity and challenge that will be faced by English Department based on the working program that has been arranged. The research is descriptive-qualitative that using some techniques of data collecting, namely: interview, observation, and documentation. The research respondents are Vice Chairman of Student University Affairs, Chairman of Tarbiyah Department, and English Department coordinator. Then the data collection is analyzed by using analysis of SWOT. The research summary is: The steps that is taken by English Department in implementing the working program such as: socializing the vision, mission, and strategy of English Department through brochure and leaflet distribution, optimizing the cooperation with stakeholder such as school and region government through the programs of Tarbiyah Department, building an intensive communication with the leadership party to back up the working program, maximizing the calculation every year that oriented on the increase of study of program quality from the managerial aspect or the human resource. Nevertheless, the working program of English Department implementation from the*

*extend time of 2011 to 2013 the applicability is still minimized and does not achieve 50% of it.*

*Keywords:* SWOT, working Program of English Department

## A. Pendahuluan

Secara alamiah dalam setiap pengambilan kebijakan<sup>1</sup> oleh para penentu kebijakan pada dasarnya didahului dengan adanya pemahaman yang menyeluruh mengenai kondisi yang ada sehingga diperoleh bahan-bahan yang dapat digunakan sebagai landasan dalam menetapkan kebijakan. Dalam konteks kelembagaan, kebijakan tersebut akan melahirkan sebuah sistem yang mengatur seluruh aktivitas kelembagaan. Salah satu penjabaran dari sebuah kebijakan adalah tersusunnya sebuah program kerja yang disusun melalui pertimbangan-pertimbangan dan disepakati bersama. Program Kerja adalah aktivitas yang menggambarkan di muka bagian mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan berikut petunjuk-petunjuk mengenai cara pelaksanaannya. Program kerja dalam sebuah kelembagaan merupakan pengejawantahan secara teknis dari cita-cita yang ingin dicapai sebagaimana tergambar dalam visi dan misi kelembagaan.

Pada kelembagaan perguruan tinggi, program kerja ini merupakan suatu keharusan untuk disusun. Termasuk STAIN Samarinda yang hingga saat ini tetap eksis dalam pengembangan dunia pendidikan melalui jurusan-jurusan dan prodi-prodi. Salah satu Prodi yang menurut penulis mendapatkan sambutan hangat dari masyarakat adalah Prodi Bahasa Inggris. Hingga tahun 2013 ini, Prodi Bahasa Inggris terus membenahi diri, dengan meningkatkan kualitas pembelajaran dan pelayanan. Hal ini tergambar jelas dalam program kerja yang telah disusun dalam tiga tahapan waktu, yakni jangka pendek (2011-2015), jangka menengah (2016-2020), dan jangka panjang (2021-2025). Dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan pada analisis program kerja jangka pendek (2011-2015) dengan pertimbangan bahwa program jangka pendek ini telah diimplementasikan sejak tahun 2011, tetapi belum dianalisis secara mendalam efektivitas dari program kerja tersebut, dimulai dari analisis terhadap program kerja rutin kemudian dilanjutkan kepada program kerja pengembangan (baca: yang bersifat inovatif). Dari hasil pengamatan sementara penulis, Prodi

---

<sup>1</sup>Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Istilah ini dapat diterapkan pada pemerintahan, organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu. Kebijakan berbeda dengan peraturan dan hukum. Jika hukum dapat memaksakan atau melarang suatu perilaku (misalnya suatu hukum yang mengharuskan pembayaran pajak penghasilan), kebijakan hanya menjadi pedoman tindakan yang paling mungkin memperoleh hasil yang diinginkan. Lihat <http://id.wikipedia.org/wiki/Kebijakan>, diakses pada tanggal 15 Agustus 2013. Carl J Federick sebagaimana dikutip Leo Agustino mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Lihat Agustino Leo, *Dasar-dasar Kebijakan Publik*, (Bandung: Alfabeta, 2008)

PBI telah menyusun Program Kerja dan dilengkapi pula dengan tersusunnya Renstra dan SOP. Hal ini mengisyaratkan bahwa Prodi PBI telah menyusun perencanaan strategis dalam rangka mewujudkan visi lembaga. Program kerja tersebut menurut peneliti, belum pernah terevaluasi, dan isi dari program kerja tersebut belum menunjukkan secara spesifik target khusus yang ingin dicapai dari implementasinya. Misalnya, follow up dari beberapa workshop peningkatan mutu dosen yang hingga hari ini mutu para dosen khususnya di Prodi PBI belum terukur kinerjanya, program studi banding serta sosialisasi dan evaluasi hasil yang didapatkan dari studi banding.<sup>2</sup>

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk menggali program apa saja yang telah disusun oleh Prodi PBI STAIN Samarinda tahun 2011-2015; (2) Untuk mengetahui langkah- langkah apa saja yang ditempuh Prodi PBI dalam mengimplementasikan program kerjanya; (3) Untuk menganalisis kekuatan/peluang dan tantangan yang akan dihadapi oleh Prodi PBI berdasarkan program kerja yang telah disusun. Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu: wawancara, observasi, dan dokumentasi.

## **B. Kerangka Teori Penelitian**

### **1. Program Kerja dalam Sebuah Kelembagaan**

#### **a. Pengertian Program Kerja**

Program Kerja adalah program-program nyata yang mungkin untuk diimplementasikan untuk mencapai misi perusahaan atau organisasi.<sup>3</sup> Selain itu program kerja juga diartikan sebagai aktivitas yang menggambarkan diawal bagian mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan berikut petunjuk-petunjuk mengenai cara pelaksanaannya. Aktivitas menggambarkan jangka waktu penyelesaiannya, penggunaan material dan peralatan yang diperlukan, pembagian wewenang dan tanggung jawab serta kejelasan lainnya yang dianggap perlu. Program sebenarnya mempunyai ruang lingkup yang lebih besar, bila program ini diterapkan, ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua fungsi dari sebuah organisasi, program ini akan menjamah semua elemen, unsur yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Setelah pimpinan organisasi menetapkan tujuan dari program dan menetapkan tindakan apa yang harus dilakukan, maka tindakan yang harus diambil dalam program kerja dapat di rinci sebagai berikut :

1. Sarana dan Prasarana Kondisi dan kemampuan semua sarana maupun prasarana yang ada, tujuannya untuk mengetahui apakah sarana dan prasarana tersebut masih layak operasi atau tidak, bila masih layak operasi, maka apa saja perbaikan dan penyempurnaan yang harus dilakukan, untuk menjalankan program 1 tahun ke depan.

<sup>2</sup> Lihat Program Kerja Prodi PBI Tahun 2011-2015.

<sup>3</sup> <http://kupalima.wordpress.com/2008/03/24/apa-sebenarnya-visi-misi-dan-program-kerja/>, diakses pada tanggal 15 Agustus 2013.

2. Metode. Suatu metode yang digunakan dan proses yang dijalankan, untuk menjalankan program kegiatan satu tahun ke depan.
3. Kemampuan Sumber Daya Manusia. Untuk mengetahui kemampuan sumber daya manusia terhadap metode dan proses kerja oleh pimpinan organisasi untuk memenuhi sampai dimana kemampuan anggota pengurus dalam melaksanakan pekerjaannya, maka di butuhkan suatu penyesuaian dengan bidang masing-masing di lapangan, dari penelitian tersebut maka pimpinan akan mampu mengidentifikasi kemampuan pengurus dalam melaksanakan tugasnya.
4. Semangat Kerja. Seorang pimpinan harus mengetahui kondisi pengurus atau sifat-sifat bawahan mereka, sehingga seorang pimpinan memberi semangat kerja pada pengurus tentang kebijakan dan sistem imbalan yang mencakup intensifitas dan penilaian prestasi kerja.<sup>4</sup>

## 2. Hubungan Antara Perumusan Visi dan Strategi Perusahaan

Setelah visi dirumuskan maka seluruh strategi perusahaan harus mengacu pada visi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun duluan baru visi belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh orang dalam perusahaan berbeda dan terkotak-kotak dalam functional structure. Dalam mengkomunikasikan visi peran leadership sangat menentukan. Menurut Davidson peran leadership dalam mengkomunikasikan visi dapat melalui:

- a. Education (menumbuhkan pemahaman terhadap visi).
- b. Authentication (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa “kata sesuai dengan perbuatan”).
- c. Motivation (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai – self motivated workforce – untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan).<sup>5</sup>

Davidson menambahkan ada 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi visi (effective communication of vision) antara lain:

- a. Simplicity (visi sebaiknya dituliskan secara sederhana sehingga mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik secara internal maupun eksternal perusahaan).
- b. Metaphor, analogy and example (visi dapat secara sederhana dituliskan melalui kata-kata yang bersifat kiasan, analogi dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan).

---

<sup>4</sup><http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2179905-pengertian-program-kerja/#ixzz2d21r3ZA9>, diakses pada tanggal 15 Agustus 2013.

<sup>5</sup> Davidson, *Introduction to Management Accounting*, (New Jersey: Englewood Cliffs: Prantince-Hall International Inc, 1995), p. 75.

- c. Multiple forum (mengkomunikasikan visi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dapat melalui rapat besar, memo, surat kabar, poster dan pembicaraan informal lainnya).
- d. Repetition (visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali).
- e. Leadership by example (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif jika dilakukan dengan adanya kesamaan antara perkataan dan perilaku atasan).
- f. Explanation of seeming inconsistencies (jika ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada butir 5, maka manajemen harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan pegawai pada manajemen).
- g. Give and take (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaiannya dilakukan dua arah).<sup>6</sup>

Sebuah bisnis tidak hanya didefinisikan berdasarkan namanya, deklarasi atau ayat-ayat pendirian perusahaan. Identitas sebuah bisnis dapat dengan jelas dilihat dari visi dan misi bisnis tersebut. Visi dan misi yang jelas dari sebuah perusahaan akan menuntun perusahaan tersebut ke arah tujuan yang jelas dan juga objektif. Visi perusahaan dapat mengarahkan, memusatkan, memotivasi, menyatukan bahkan menginspirasi seluruh komponen dalam perusahaan untuk mencapai kinerja yang superior. Beberapa hal inilah yang membuat pembahasan tentang visi dan misi bisnis penting untuk dilakukan, terutama ketika melihat bahwa setiap perusahaan harus mempunyai tujuan dalam menjalankan usahanya.

### 3. Komponen-Komponen dalam Sebuah Lembaga

Dalam manajemen kelembagaan perlu dikembangkan beberapa hal yang dianggap memiliki peran penting, utamanya dalam penyusunan program kerja. Komponen-komponen yang dikembangkan dalam sebuah Program Kerja, antara lain:

#### a. Visi

Menurut Wibisono, visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan.<sup>7</sup> Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi, Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang

<sup>6</sup> Davidson, *Introduction to Management...*, p. 76.

<sup>7</sup> Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 43.

ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.<sup>8</sup> Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti :

- a. Imagible (dapat di bayangkan).
- b. Desirable (menarik).
- c. Feasible (realities dan dapat dicapai).
- d. Focused (jelas).
- e. Flexible (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
- f. Communicable (mudah dipahami).<sup>9</sup>

Visi bagi organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai:

- a. Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan
- b. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya.
- c. Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan (corporate culture).<sup>10</sup>

### **b. Misi (Mission)**

Misi (mission) adalah apa sebabnya kita ada (why we exist / what we believe we can do). Menurut Prasetyo dan Benedicta, Di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut.<sup>11</sup> Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipuasi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan. Menurut Drucker sebagaimana dikutip Nawawi, Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan.<sup>12</sup> Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya.<sup>13</sup>

Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.<sup>14</sup> Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam rimba bisnis saat ini. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholder, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah

---

<sup>8</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2000), hal. 122.

<sup>9</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*....

<sup>10</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*....

<sup>11</sup> Prasetyo dan Benedicta, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, Jakarta, 2002), hal. 8

<sup>12</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*..., hal. 87.

<sup>13</sup> Prasetyo dan Benedicta, *Prinsip-prinsip* .....

<sup>14</sup> Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja*..., hal. 46-47.

mana perusahaan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait.

### c. Strategi ( Strategy)

Menurut Pearce dan Robinson strategi adalah ‘rencana main’ suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.<sup>15</sup> Menurut Lynch seperti yang dikutip oleh Wibisono, strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.<sup>16</sup>

Anthony dan Govindarajan juga menambahkan bahwa perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang.<sup>17</sup> Hasil keluaran dari proses tersebut adalah rencana atau keputusan strategi.

Menurut Morrisey, strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan.<sup>18</sup> Dalam menjalankan aktifitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer puncak selalu merasa bingung dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah. Akibatnya, para pemimpin dan manajer puncak sering melakukan kesalahan yang pastinya berdampak negatif bagi perusahaan. Strategi perusahaan merupakan suatu wilayah kajian yang selalu menarik untuk dicermati.

## 4. Fungsi Pengelolaan

Bedasarkan fungsi manajemen (pengelolaan) di atas secara garis besar dapat disampaikan bahwa tahap-tahap dalam melakukan manajemen meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut bersifat universal, di mana saja dan dalam organisasi apa saja. Namun, semuanya tergantung pada tipe

---

<sup>15</sup>Pearce dan Robinson, *Cost Accounting A Managerial Emphases*, (8th, New Jersey, Englewood Cliffs: Prantince-Hall International Inc), p. 20.

<sup>16</sup> Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja...*, hal. 50-51

<sup>17</sup> Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, (Jakarta: Salemba, 2005), hal. 8.

<sup>18</sup>Morrisey GL., *Pedoman Pemikiran Strategis Membangun Landasan Perencanaan Anda* (Alih Bahasa oleh Gianto Widiyanto), (Jakarta: Prenhallindo, 1995), hal. 45.

organisasi, kebudayaan dan anggotanya. Pada penelitian ini, peneliti cenderung berpedoman pada pendapat Terry dalam *The Liang Gie* (2000: 21), yang menyatakan bahwa kegiatan atau fungsi manajemen, meliputi: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling).

## 5. Penjaminan Mutu

Pada tahun 1990 Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah menetapkan paradigma baru dalam manajemen pendidikan tinggi yang terdiri dari lima pilar yaitu; 1) Kualitas (Quality); 2) Otonomi (Autonomi); 3) Akuntabilitas (Accountability); 4) Akreditasi (Accreditation); 5) Evaluasi (Evaluation).

Implementasi dari konsep paradigma baru tersebut adalah memberikan otonomi kepada lembaga pendidikan tinggi untuk menjalankan misi akademisnya, yaitu pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat. Namun demikian lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk bersifat akuntabel dalam hal nilai akademisnya dan kinerja manajemennya. Lembaga pendidikan tinggi juga harus bertanggung jawab terhadap mutu dan buku programnya serta derajat akademisnya yang diberikan. Oleh karenanya baku mutu (bench marking) dan jaminan mutu (quality assurance) mempunyai arti sangat penting bagi lembaga pendidikan tinggi maupun bagi publik.<sup>19</sup>

Penjaminan Mutu (QA) merupakan suatu keharusan bagi perguruan tinggi. Di negara-negara maju pemilihan perguruan tinggi oleh masyarakat pada umumnya didasarkan kepada penilaian publik mengenai perguruan tinggi yang dijabarkan dalam suatu status (peringkat akreditasi).

## 6. Jaminan Mutu (Quality Assurance) pada Perguruan Tinggi

Dalam menjamin mutu pendidikan tinggi ada beberapa pendekatan yang telah berkembang. Ada yang menggunakan pendekatan menurut “The International Standards Organization (ISO)” dan ada yang menggunakan pendekatan jaminan mutu yang di tekankan pada mutu pendidikannya. (mahasiswa, kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi dan sebagainya). Tom Vroeijenstijn mendefinisikan jaminan mutu (QA) dengan “Continuous attention to reality for improvement and enhancement” dengan tiga pertanyaan dasar:

- 1) Are we doing the right things?
- 2) In the right way?
- 3) And achieve the right goals?<sup>20</sup>

Jaminan mutu pendidikan tinggi adalah program untuk melaksanakan pemantauan, evaluasi dan koreksi sebagai tindakan penyempurnaan, atau

---

<sup>19</sup><http://sondyi.blogspot.com/2013/04/mamfaat-inovasi-pendidikan.html>, diakses pada tanggal 23 Oktober 2013.

<sup>20</sup> Tom Vroeijenstijn, *Essential of Psychological Testing*, (New York: Harper & Row, 2002), p.11.

peningkatan mutu yang kontinyu dan sistematis terhadap semua aspek pendidikan (sarana/prasarana, pengelola, kepemimpinan, maupun proses kelebihan dan dampak) dalam rangka meyakinkan kesempurnaan pencapaian standar yang telah ditetapkan kepada semua pihak eksternal dan internal.

Dari definisi jaminan mutu tersebut dapat disimpulkan bahwa :

- 1) QA is not a science, but commonsense;
  - 2) QA are not dependirig on sophisticated instrument, models, or structures;
  - 3) QA is a mattee of attitude;
  - 4) QA is about quality program and quality executive of the program.
7. Ukuran Kepuasan Pelanggan Persepektif Lulusan

Pengertian kepuasan pelanggan, tidak mudah untuk dirumuskan, sebab menurut Susan Fournier dan David Glen Mick, kepuasan pelanggan, digambarkan, sebagai:

- 1) Merupakan proses yang dinamis.
- 2) Kepuasan memiliki dimensi sosial yang kuat.
- 3) Di dalam kepuasan mengandung komponen makna dan emosi yang integral.
- 4) Proses kepuasan bisa bergantung pada konteks dan saling berhubungan antara berbagai paradigma, model dengan mode.
- 5) Kepuasan produk selalu berkaitan dengan kepuasan hidup dan kualitas hidup itu sendiri.<sup>21</sup>

Untuk keperluan penulisan ini, penulis sependapat dengan Richard Oliver sebagaimana dikutip oleh Barnes, yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan, sebenarnya merupakan tanggapan yang diberikan oleh pelanggan (customer) atas terpenuhinya kebutuhan, sehingga memperoleh kenyamanan.<sup>22</sup>

Dengan pengertian itu, maka penilaian terhadap suatu bentuk keistimewaan/ kelebihan dari suatu barang/jasa ataupun barang/jasa itu sendiri, dapat memberikan suatu tingkat kenyamanan yang berhubungan dengan pemenuhan suatu kebutuhan, termasuk pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan, atau pemenuhan kebutuhan yang dapat melebihi harapan pelanggan.

Dalam kenyataannya, bahwa kepuasan pelanggan bersifat temporer, karena apa yang dirasakan "puas" pada satu situasi, belum tentu menjamin kepuasan pada situasi yang lain. Demikian juga, puas bagi satu pelanggan dalam menanggapi kelebihan/ keistimewaan dari suatu produk pada situasi yang sama, belum tentu dirasakan sama dalam memperoleh kepuasan bagi

---

<sup>21</sup>Susan Fournier & David Glen Mick Psychological Testing. (New Jersey: Prentice Hall, 1997), p. 7.

<sup>22</sup> Barnes, James G., *Secrets of Customer Relationship Management*, (New York: Mc GrawHill, 2001), p. 3.

pelanggan yang lain. Sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan pelanggan sangat bervariasi.

Dengan sifat kepuasan yang seperti yang digambarkan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa makna dari kepuasan, sebenarnya menggambarkan suatu target yang berubah-ubah dalam pemenuhan kebutuhan yang dibawa oleh pelanggan pada masing-masing transaksi dengan suatu produsen/perusahaan. Masing-masing pelanggan, akan memasuki pada suatu transaksi jual-beli dengan serangkaian kebutuhan pada tingkat yang berbeda-beda, sesuai dengan kondisi mereka. Berkenaan dengan target ini, maka memerlukan ukuran atau standar tertentu yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan atas mutu produk tertentu. Sedangkan mutu produk yang dipertaruhkan untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan, sependapat dengan Montgomery, ada 2 macam, yaitu :

- 1) Quality of design (mutu desain),
- 2) Quality of comparmance (mutu kecocokan).<sup>23</sup>

Menurut Barnes, maka dapat diidentifikasi bahwa faktor yang dapat menentukan kepuasan pelanggan adalah :

- 1) Pelayanan dengan nilai tambah,
- 2) Tampilan dari produk atau jasa,
- 3) Aspek bisnis,
- 4) Kejutan-kejutan yang dapat memberikan rangsangan emosi (senang/tidak), untuk melakukan penilaian intangible (yang tidak terlihat), pada saat pelayanan diberikan.<sup>24</sup>

## 8. Hasil Penelitian dan Analisis

Prodi PBI Jurusan Tarbiyah Samarinda dibuka dengan beberapa alasan, yaitu: (1) ikut berperan dalam mencerdaskan bangsa; (2) sebagai bentuk tanggung jawab akademik sebagai lembaga pendidikan tinggi agama Islam untuk mengembangkan kajian dan menyelenggarakan pendidikan dalam bidang Pendidikan Bahasa Inggris (3) Pendidikan Bahasa Inggris termasuk jenis kajian yang sangat populer dan telah menjadi kenyataan sosiologis di kalangan umat Islam; (4) keahlian (kompetensi) dalam wilayah hukum Islam, khususnya Pendidikan Bahasa Inggris masih banyak dibutuhkan di masyarakat; (5) lapangan pekerjaan bagi keahlian Pendidikan Bahasa Inggris masih banyak, seperti menjadi guru, tenaga tutor, privat pendidikan Agama, konsultan bidang pendidikan, pekerja sosial dll.; (6) di Wilayah Kalimantan Timur belum ada perguruan tinggi yang membuka Prodi PBI ini.<sup>25</sup>

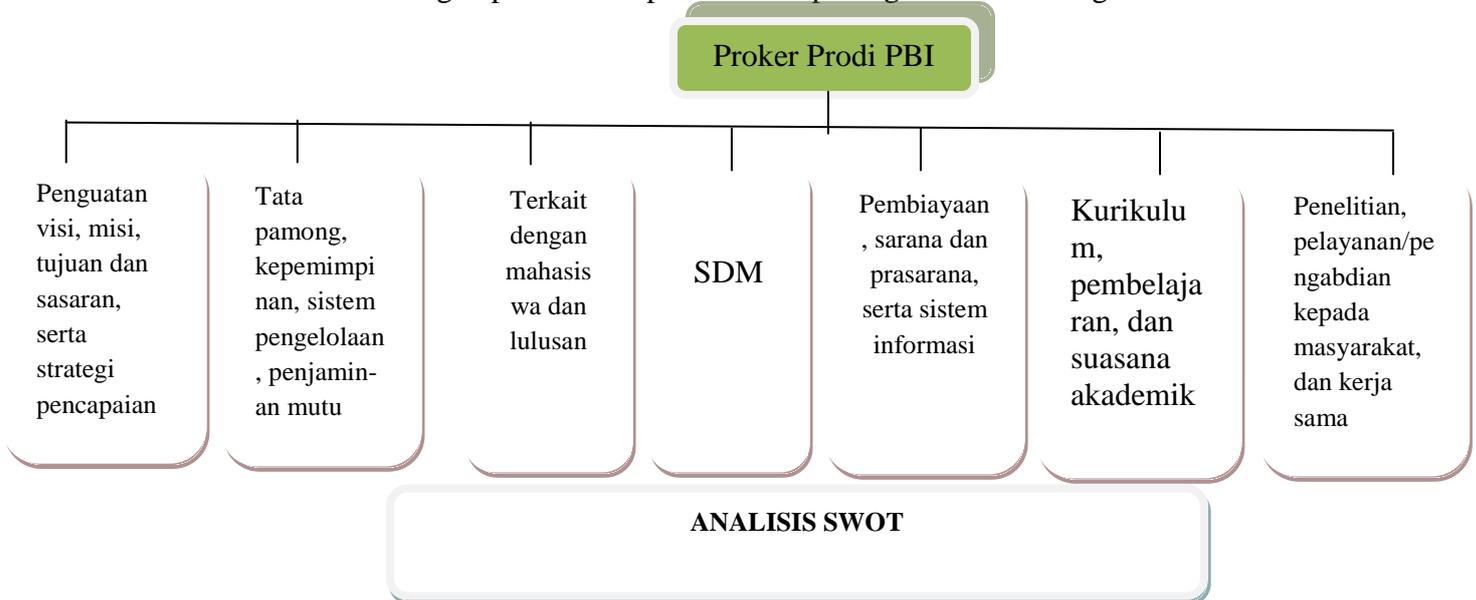
---

<sup>23</sup> Montgomery, *Personal Time Management*, (Menlo Park, CA: Crips Publications, 1985), p. 5.

<sup>24</sup> Barnes, James G., *Secrets of Customer...*

<sup>25</sup> Lihat Dokumen, "Visi, Misi, Tujuan, Keyakinan Dasar, dan Nilai Dasar Prodi PBI Tahun 2011", hal. 1

Kerangka pikir dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



### 1. Penguatan visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian

Program kerja pertama ini sebagai landasan pokok untuk semua program akademik Program Studi, dan difokuskan kepada penguatan dalam visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian Prodi. Paling tidak ada dua persoalan dalam aspek ini, pertama, berkaitan dengan substansinya, kedua, terkait dengan sosialisasinya. Terkait dengan substansi, perlu adanya review visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian Prodi dengan melibatkan semua civitas akademik dan mempertimbangkan stakeholders.

Secara lebih terperinci, program kerja tersebut di atas dapat dilihat pada tabel berikut.

No.	Program Kerja	Kegiatan
1.	Evaluasi visi, misi, tujuan, dan sasaran serta strategi pencapaian sasaran program studi	1. Workshop penyusunan blue print pengembangan akademik
		2. Workshop evaluasi visi misi strategi pencapaian
2	Sosialisasi visi, misi, tujuan, dan sasaran program studi kepada pemangku kepentingan	1. Pembuatan brosur dan leaflet visi, misi, tujuan dan sasaran prodi PBI STAIN Samarinda
		2. Penyebaran brosur dan leaflet visi, misi, tujuan dan sasaran Prodi PBI STAIN Samarinda
		3. Sosialisasi visi, misi, tujuan dan

		sasaran Prodi PBI melalui media Internet, TV dan Radio
		4. Turba

**2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu**

Setelah program kerja pertama itu lebih menitikberatkan pada penguatan visi, misi, tujuan dan strategi Prodi sebagai spirit dan arah semua program kerja, maka program kerja kedua ini lebih menitikberatkan pada aspek pengembangan sistem kelembagaan, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu. Jika program pertama itu sebagai konsep dasar dan cita-cita dari penyelenggaraan akademik, maka program kedua ini sebagai suprastruktur dan “mesin penggerak” yang bekerja untuk meraih cita-cita besar itu. Program kerja kedua ini menjadi acuan keunggulan mutu tata pamong (governance), kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan sistem penjaminan mutu program studi sarjana sebagai satu kesatuan yang terintegrasi yang menjadi kunci penting bagi keberhasilan Prodi dalam mewujudkan visi, menyelenggarakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Secara lebih terperinci, program kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

No.	Program Kerja	Kegiatan
1.	Penyusunan Tata Pamong	1. Workshop Evaluasi kelengkapan tata pamong prodi PBI
		2. Workshop Penyusunan dan implementasi job deskripsi, SOP prodi PBI
		3. Pembuatan kode etik dosen, pegawai, dan mahasiswa dilingkungan prodi PBI
2.	Optimalisasi fungsi kepemimpinan program studi	1. Evaluasi Struktur Organisasi 2012
		2. Studi Banding Efektivitas Struktur Organisasi
		3. Evaluasi dan Implementasi Hasil Studi Banding
		4. Sosialisasi Mempercepat implementasi struktur organisasi yang baru (melalui SK Ketua STAIN)
3	Optimalisasi sistem pengelolaan	1. Menjalani kerjasama dengan organisasi kemasyarakatan, instansi/lembaga pemerintah dan swasta
		2. Training Kepemimpinan Prodi PBI
		3. Training Interpersonal

		4. Outbond
		5. Public speaking
4	Pelaksanaan Penjaminan mutu	1. Evaluasi kelengkapan planning, organizing, staffing, leading, controlling, operasi internal dan eksternal berjalan lebih efektif
		2. Forum dosen FBI
5	Penjaringan umpan balik	1. Pembuatan dan pelaksanaan umpan balik dosen, mahasiswa, lulusan, pengguna
6	Sustainability program studi	1. Workshop manajemen mutu pengelolaan prodi
		2. Sertifikasi kompetensi calon lulusan
		3. Workshop strategi meraih hibah kompetitif

### 3. Terkait dengan mahasiswa dan lulusan

Program kerja ketiga ini ditekankan karena disadari bahwa mahasiswa adalah kelompok pemangku kepentingan internal yang harus mendapatkan pelayanan akademik pertama kali, karena eksistensinya menjadi faktor utama terhadap eksistensi Prodi. Demikian juga dengan lulusan yang juga memiliki peran strategis untuk membesarkan Prodi, juga harus mendapatkan pelayanan sesuai dengan statusnya sebagai lulusan. Pelayanan itu diberikan sejak masih menjadi mahasiswa dengan program akademik dan kemahasiswaan untuk mempersiapkan lulusan yang berkualitas dan memiliki ciri penguasaan kompetensi akademik termasuk hard skills dan soft skills sebagaimana dinyatakan dalam sasaran mutu serta dibuktikan dengan kinerja lulusan di masyarakat sesuai dengan profesi dan bidang ilmu.

Secara lebih terperinci, program kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

No.	Program Kerja	Kegiatan
1.	efektivitas implementasi sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa	1. Perlombaan/pertandingan tingkat SMA/Aliyah : (1) English Speech contest; (2) English Debate JS; (3) Spelling Competition; (4) English Essay Writing Competition; (5) English Newscaster Contest;
		2. Update website dan EPSBED
		3. Mentoring Mata Kuliah
2.	Efektivitas penerimaan mahasiswa non reguler	-

3	Penghargaan atas prestasi mahasiswa di bidang nalar, bakat dan minat	1. Pemberian insentif kepada mahasiswa berprestasi
4	Perbaiki layanan	1. Pembuatan SOP 5 jenis layanan
5	Perbaiki layanan	1. Survey kepuasan layanan prodi kepada mahasiswa
		2. Pertemuan mahasiswa-prodi
6	Pelacakan dan perekaman data lulusan	1. Tracer studi
		2. Pembuatan data base
		3. Pendirian ikatan alumni prodi
		4. Menindaklanjuti hasil pelacakan untuk perbaikan 4 item
		5. Survey pengguna lulusan
7	Perbaiki masa tunggu	1. jobfair
8	Perbaiki profil kesesuaian	-
9	Partisipasi alumni di bidang akademik dan non akademik	1. Fundrising dari alumni

#### 4. Sumberdaya Manusia

Program kerja keempat ini juga terkait erat dengan program kerja sebelumnya yang lebih fokus kepada obyek pelayanan akademik dan kemahasiswaan. Sedangkan program kerja keempat ini lebih difokuskan pada subyek akademik dan kemahasiswaan yang berperan sebagai pelayanan mahasiswa itu sendiri, yakni terkait dengan sumber daya manusia (SDM). Filosofinya adalah, jika ingin output-nya berkualitas maka harus didukung SDM yang berkualitas pula.

Secara lebih terperinci, program kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

No.	Program Kerja	Kegiatan
1.	Pedoman Tertulis	1. Pembuatan pedoman sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan
		2. Sosialisasi sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan
2	Pedoman Tertulis	1. Pembuatan pedoman tentang sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan

3	Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja dosen di bidang pendidikan, penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat	Pengumpulan laporan kinerja dosen/EWMP
4	Peningkatan kualitas dan kompetensi dosen	Pemberian bantuan studi lanjut
		Membangun sistem informasi kepankangan
		Rekrutment dosen prodi sesuai dengan bidang keilmuan prodi:
		Regrouping dosen
		Pembuatan kualifikasi dosen
		Mengirim dosen PBI ke berbagai kegiatan ilmiah nasional dan internasional
		Memberikan insentif kepada dosen
		Peningkatan kompetensi bahasa asing dosen
		Bantuan studi/Bea siswa S1 bagi tenaga administrasi
		Pelatihan komputer dan SIA
		Pelatihan administrasi keuangan dan BMN
		Pelatihan administrasi perpustakaan
		Pelatihan kearsipan
Promosi		

**5. Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik**

Selanjutnya adalah program kerja kelima yang terkait dengan kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik. Program kerja kelima ini diorientasikan kepada review kurikulum dengan mempertimbangkan kebutuhan stakeholders, membangun sistem dan proses pembelajaran dan

suasana akademik yang kondusif. Keberhasilan dalam program kerja ini menjadi acuan keunggulan mutu sistem pembelajaran di Prodi.

Secara lebih terperinci, program kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

No.	Program Kerja	Kegiatan
1.	Review KBK	Review KBK
2.	Review kurikulum dan silabus	Review kurikulum dan silabus
3	Workshop Penyusunan pedoman penilaian mata kuliah	Workshop Penyusunan pedoman penilaian mata kuliah
4	Workshop Penyusunan SAP	Workshop Penyusunan SAP
5	Penyusunan SAP	Penyusunan SAP
6	Pembuatan modul praktikum	Pembuatan modul praktikum
7		Kuliah Umum
8	Membentuk tim supervisi dan SOP	Membentuk tim supervisi dan SOP
9	Penyediaan blangko bimbingan PA	Penyediaan blangko bimbingan PA
10	Pembuatan Pedoman pembimbing akademik	Pembuatan Pedoman pembimbing akademik
11	Pembuatan pedoman akademik	Pembuatan pedoman akademik
12		Revisi pedoman skripsi
13	Workshop perbaikan sistem pembelajaran	Workshop perbaikan sistem pembelajaran
14	Pembuatan buku pedoman akademik	Pembuatan buku pedoman akademik
15	Revisi buku pedoman akademik	Revisi buku pedoman akademik
16	Seminar, lokakarya	Seminar, lokakarya
17	Pelibatan mahasiswa dalam penelitian dan kegiatan ilmiah prodi	Pelibatan mahasiswa dalam penelitian dan kegiatan ilmiah prodi

18	Desa binaan & penyuluhan	Desa binaan & penyuluhan
----	--------------------------	--------------------------

#### 6. Pendanaan, Sarana, Prasarana, dan Sistem Informasi

Jika program kerja keenam ini lebih menitikberatkan kepada biaya penyelenggaraan pendidikan Prodi dan infrastrukturnya. Aspek ini adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan proses akademik. Keberhasilan dalam aspek ini menjadi acuan keunggulan mutu sumber daya pendukung penyelenggaraan proses akademik. Secara terperinci aspek ini mencakup program pengadaan dan pengelolaan dana, sarana dan prasarana, serta sistem informasi yang diperlukan untuk mewujudkan visi, melaksanakan/menyelenggarakan misi, dan untuk mencapai tujuan program studi sarjana.

Secara lebih terperinci, program kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

No.	Program Kerja	Kegiatan
1.	Raker	Raker
2.	Peningkatan jumlah dan nominal penelitian	Peningkatan jumlah dan nominal penelitian
3	Penambahan ruangan	Penambahan ruangan
4	Perbaiki SIA	Perbaiki SIA
5	Penambahan tenaga SIA	Penambahan tenaga SIA
6	Perbaiki dan Perawatan Jaringan Hotspot	Perbaiki dan Perawatan Jaringan Hotspot
8	Pembuatan database penelitian dan publikasi ilmiah	Pembuatan database penelitian dan publikasi ilmiah
9	Data ditangani dengan komputer, serta dapat diakses melalui jaringan luas (WAN)	Data ditangani dengan komputer, serta dapat diakses melalui jaringan luas (WAN)

#### 7. Penelitian, Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerjasama

Program kerja ketujuh adalah terkait dengan upaya Prodi untuk meningkatkan peran dan eksistensi Prodi dan SDM-nya dalam ranah ilmiah akademik, sosial, dan kerjasama dengan pihak luar. Tiga hal tersebut mencerminkan eksistensi Prodi di mata pihak eksternal. Keberhasilan dalam aspek ini menjadi acuan keunggulan mutu penelitian, pelayanan pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang diselenggarakan untuk dan terkait dengan pengembangan mutu Prodi

Secara lebih terperinci, program kerja tersebut di atas dapat dilihat pada tabel berikut.

No.	Program Kerja	Kegiatan
1.	Produktivitas dan mutu hasil penelitian dosen	Pemberian insentif bagi dosen yang menulis
		Workshop HaKI
2		Fasilitasi pengajuan HaKI
3	Kegiatan Pelayanan/pengabdian kepada masyarakat	Perluasan Kerjasama organisasi kemasyarakatan yang bergerak di bidang PkM
4	Pelibatan mahasiswa	Memfasilitasi mahasiswa dalam PkM
5	Kerjasama dengan instansi di dalam negeri	Studi banding ke instansi/lembaga dalam negeri dan luar negeri
6	Kerjasama dengan instansi di dalam negeri	Kerjasama dengan instansi di dalam negeri
7	Penerbitan Jurnal FBI	Penerbitan Jurnal FBI
8	Peningkatan kualitas laboratorium bahasa dan micro teaching	Peningkatan kualitas laboratorium bahasa dan micro teaching
9	Penerbitan buku Ajar di lingkungan prodi PBI	Penerbitan buku Ajar di lingkungan prodi PBI
10	Workshop Evaluasi Pembelajaran PBI	Workshop Evaluasi Pembelajaran PBI
11	Diskusi problematika Pembelajaran Bahasa Inggris	Diskusi problematika Pembelajaran Bahasa Inggris
12	Perintisan Kelas Double Degree	Perintisan Kelas Double Degree

### C. Kesimpulan

Berdasarkan paparan dari temuan penelitian pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menyajikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Program kerja yang telah disusun oleh Prodi PBI rentang waktu 2011 s/d 2015, mencakup: Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Strategi Pencapaian; Tatapamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu;

Mahasiswa dan Lulusan; Sumberdaya Manusia; Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik; Pendanaan, Sarana, Prasarana, dan Sistem Informasi; dan Penelitian, Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerjasama.

2. Langkah-langkah yang ditempuh Prodi PBI dalam mengimplementasikan program kerjanya antara lain: mensosialisasikan visi, misi, dan strategi Prodi PBI melalui penyebaran brosur dan leaflet, mengoptimalkan kerjasama dengan pihak stakeholder semisal sekolah dan pemerintah daerah melalui program-program Jurusan Tarbiyah, membangun komunikasi yang intensif dengan pihak pimpinan untuk mem-back up proker, memaksimalkan anggaran setiap tahunnya yang berorientasi pada peningkatan kualitas prodi baik dari aspek manajerial maupun SDM-nya. Walaupun demikian, implemntasi proker Prodi PBI dari rentang waktu 2011 hingga 2013 masih minim daya serapnya dan tidak mencapai 50%nya.
3. Peluang atau kekuatan yang dimiliki oleh Prodi PBI antara lain: Prodi PBI telah memiliki dokumen Proker, SOP, dan RENSTRA yang mendukung terlaksanannya kebijakan pendidikan yang terukur; dukungan DIPA STAIN Samarinda setiap tahun, minat masyarakat cukup tinggi untuk;Prodi PBI mengintegrasikan antara ilmu umum dan ilmu agama (Islam) dan ini sangat menjanjikan karena penduduk Kaltim mayoritas muslim; Visi, misi, dan strategi Prodi PBI selaras dengan visi, misi, dan strategi lembaga STAIN Samarinda; Sikap proaktif pimpinan yang secara rutin mengadakan sharing untuk perbaikan dan peningkatan mutu; Prodi PBI telah memiliki struktur organisasi dan job disc di lingkungan kerjanya; Bertambahnya minat masyarakat untuk memilih Prodi PBI setiap tahunnya; Prodi PBI telah menjalin kerjasama dengan sekolah-sekolah/madrasah; Beberapa tahun terakhir, mahasiswa Prodi PBI menjadi salah satu peserta untuk mengikuti Program Short Course ke luar negeri; dan Telah terjalinnya kerjasama dengan sekolah/madrasah dan pemerintah daerah dalam rangka peningkatan kualitas guru dalam bentuk pelatihan dan program dual mode. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh Prodi PBI, antara lain: Belum tersosialisasinya dokumen Proker secara merata di lingkungan Prodi PBI; Dalam menyusun anggaran tahunan, pihak Prodi PBI belum mengikuti alur dan proker yang sudah ditetapkan hingga tahun 2015; Sosialisasi visi, misi, dan strategi belum menyentuh media cetak dan elektronik; Hingga tahun 2013 Prodi PBI belum pernah melaksanakan Workshop evaluasi visi misi strategi pencapaian; Kerjasama yang dilaksanakan hanya sebatas kepada sekolah/madrasah, dan terkesan masih sekedar rutinitas mengutus mahasiswa PKL setiap tahunnya; Minimnya jumlah dosen profesional pada Prodi PBI; Minimnya jumlah staf profesional pada Prodi PBI; Kurangnya support lembaga terhadap implemtnasi Proker Prodi PBI; Tidak dijadikannya Proker Prodi PBI dalam menyusun program kerja tahunan dan anggaran; Minimnya realisasi proker yang hingga tahun 2013 kurang dari 50%; Kerjasama dengan stakeholders masih terbatas pada program rutin yakni praktik mahasiswa; Belum

tersusunnya tata pamong;Belum dilaksanakan evaluasi rutin baik dari unsur pimpinan maupun P2M;Minimnya daya para alumni Prodi PBI pada dunia kerja;Belum tersedianya wadah praktik mahasiswa seperti English Community; dan Minimnya fasilitas pembelajaran serta kurang representatif (microteaching).

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, Jakarta: Salemba, 2005.
- Barnes, James G., *Secrets of Customer Relationship Management*, (New York: Mc GrawHill, 2001.
- Davidson, *Introduction to Management Accounting*, New Jersey: Englewood Cliffs: Prantince-Hall International Inc, 1995.
- <http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2179905-pengertian-program-kerja/#ixzz2d1z2QUkw>.
- <http://kupalima.wordpress.com/2008/03/24/apa-sebenarnya-visi-misi-dan-program-kerja/>.
- <http://sondyi.blogspot.com/2013/04/mamfaat-inovasi-pendidikan.html>.
- Leo, Agustino *Dasar-dasar Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Montgomery, *Personal Time Management*, Menlo Park, CA: Crips Publications, 1985.
- Morrisey GL., *Pedoman Pemikiran Strategis Membangun Landasan Perencanaan Anda*, Alih Bahasa oleh Gianto Widiyanto), (Jakarta: Prenhallindo, 1995.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2005.
- Pearce dan Robinson, *Cost Accounting A Managerial Emphases*, 8th, New Jersey, Englewood Cliffs: Prantince-Hall International Inc.
- Pedoman program kerja PBI Tahun 2011-2015
- Prasetyo dan Benedicta, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga, Jakarta, 2002.
- Susan Fournier & David Glen Mick, *Psychological Testing*, New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Vroeijenstijn, Tom *Essential of Psycho- logical Testing*, (New York: Harper & Row, 2002)
- Wibisono, Dermawan *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* Jakarta: Erlangga, 2006.